

Monika ODLANICKA-POCZOBUTT
Lilla KNOP
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Zarządzania i Administracji

ROZWÓJ I FUNKCJONOWANIE SIECI W ŚWIETLE PODEJŚCIA ENDOGENICZNEGO

Streszczenie. W artykule zaprezentowano odniesienie funkcjonowania i rozwoju sieci do założeń teorii wzrostu endogenicznego, ze wskazaniem przykładów sieci spełniających założenia równowagi koordynacyjnej w ujęciu G.M. Hodgsona. Przedstawiono także wybrane przykłady sieci międzyorganizacyjnych, które występują w Japonii, Chinach i Korei Południowej.

Słowa kluczowe: sieci, rozwój endogeniczny, przykłady sieci międzyorganizacyjnych

DEVELOPMENT AND FUNCTIONING OF THE NETWORKS IN THE LIGHT OF ENDOGENOUS APPROACH

Summary. The article presents the reference of functioning and development of the networks to the assumptions of the endogenous growth theory indicating examples of networks that meet the assumptions of balance coordination in terms of G.M. Hodgson. Also presents selected examples of inter-organizational networks found in Japan, China and South Korea.

Keywords: networks, endogenous development, examples of inter-organizational networks

1. Wprowadzenie

Zmiany systemowe, ewolucja wraz z mechanizmami naturalnej selekcji i historyczną zmiennością analiz ekonomicznych, jak i znaczenie społecznych ram działalności gospodarczej (ang. *collective action* – działania kolektywne) tworzą przesłanki do tworzenia prawa i norm zwyczajowych. Zjawiska kolektywnej aktywności dotyczą funkcjonowania firm, administracji państwowej, stowarzyszeń, związków zawodowych. Dotyczą również sieci.

Złożoność życia społeczno-gospodarczego, przekładająca się na działania organizacji w ramach gospodarki globalnej, wymusiła powstanie nowych form organizacji działających podmiotów, jakimi są sieci¹. Sieć jest pojęciem bardzo obszernym, obejmującym wiele jej rodzajów. Obecnie literatura dotycząca sieci międzyorganizacyjnych jest bardzo bogata i wielu autorów podejmuje próby określenia zasad opisujących „spójne” rozumienie podejścia sieciowego². Wykraczanie poza ciasne rozumienie sieci jako zamkniętych grup wiąże się z uzależnieniem od urządzeń mobilnych, które pozwalają na łatwy dostęp dla użytkownika i do użytkownika³. Syntetyzując wiedzę o rozwoju i efektach sieci, należy zauważyć, że sieci zmieniają status⁴ i kategorię rynku⁵, a formuła współpracy sieciowej w organizacjach jest alternatywą do rynku i hierarchii⁶. Sieci inspirują do wspólnego myślenia i działania⁷ oraz powodują rozprzestrzenienie technologii⁸ i praktyk organizacyjnych⁹.

¹ Rokita J.: Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej. PWE, Warszawa 2005, s. 300-302; Domański R., Marciniak A.: Sieciowe koncepcje gospodarki miast i regionów, Tom CXII. Polska Akademia Nauk, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, Warszawa 2003, s. 11.

² Wellman B.: Structural Analysis: From Method and Metaphor to Theory and Substance, [in:] Wellman B., Berkowitz S. (eds.): Social structures: A network approach. Cambridge University Press, Cambridge 1988, p. 19-61.

³ Rainie L., Wellman B.: Networked. The New Social Operating System. MIT Press, Cambridge, MA 2012.

⁴ Podolny J.M.: A Status-Based Model of Market Competition. “American Journal of Sociology”, No. 98, 1993, s. 829-872.

⁵ Zuckerman E.: Securities Analysts and the Illegitimacy Discount. “American Journal of Sociology”, No. 104, 1999, p. 1398-1437.

⁶ Powell W.W.: Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization. “Research in Organizational Behavior”, Vol. 12, 1990, p. 295-336; Czakon W.: Sieci międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu – w kierunku sieciowych modeli biznesu. „Studia Ekonomiczne”, Zeszyty Naukowe, nr 217. Uniwersytet Ekonomiczny, Katowice 2015, p. 9-18.

⁷ Galaskiewicz J.: Estimating Point Centrality Using Different Network Sampling Techniques. “Social Networks”, No. 13, 1991, p. 347-86; Niemczyk J.: Strategia. Od planu do sieci. Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2013; Latusek-Jurczak D.: Zarządzanie międzyorganizacyjne. Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.

⁸ Coleman J.S., Campbell E.Q., Hobson C.J., McPartland F., Mood A.M., Weinfeld F.D.: Equality of educational opportunity. Government Printing Office, Washington, DC, USA 1966; Rogers E.M.: Diffusion of innovations. Free Press, New York 1983.

⁹ Davis G.F.: Agents without Principles? The Spread of the Poison Pill through the Intercorporate Network. “Administrative Science Quarterly”, No. 36, 1991, p. 583-590; Strang D., Macy M.W.: In search of excellence: fads, success stories, and adaptive emulation. “American Journal of Sociology”, No. 107, 2001, p. 147-182; Knop L.: Zarządzanie klastrem. Koncepcje, strategie, modele. Politechnika Śląska, Gliwice 2013.

Współpraca przedsiębiorstw zorganizowanych w sieć powoduje, że złożoność realizowanych zadań wzrasta, dlatego też pojawia się konieczność ich koordynowania¹⁰.

Celem artykułu było odniesienie funkcjonowania i rozwoju sieci do podejścia endogenicznego ze wskazaniem przykładów sieci spełniających założenia równowagi koordynacyjnej w ujęciu G.M. Hodgsona.

2. Zasady funkcjonowania i rozwój sieci

Zarządzanie siecią, zapewniające owocną współpracę niezależnych organizacji, by osiągnąć wspólne korzystne cele powinno być oparte na określonych zasadach i założeniach funkcjonowania sieci.

Zasady funkcjonowania sieci:

- zasada współpracy organizacji w ramach sieci mówi o tym, że wartość powstaje, ponieważ organizacje potrafią wspólnie dążyć do osiągnięcia celu i zaspakajać swoje potrzeby i pragnienia,
- zasada odpowiedzialności – strony współpracujące muszą brać odpowiedzialność za skutki swoich działań,
- zasada złożoności – organizacje są skomplikowane, zdolne do działania na podstawie wielowymiarowych zasad, często wspólnie tworzonych i podzielanych przez nie,
- zasada ciągłego tworzenia – sieć jako instytucja, która jest źródłem kreacji wartości przez ścisłą współpracę z partnerami tworzy nowe wartości,
- zasada kooperacji – organizacje uczestniczące w sieci muszą postrzegać siebie jako zaufanych partnerów, nie jako przeciwników co oznacza zapewnienie każdemu partnerowi przepływ informacji, które umożliwiają dokonywanie usprawnień, z których skorzysta cała sieć.

Założenia funkcjonowania sieci:

- zgodność celów pozwalająca na osiągnięcie przez partnerów własnych celów, jak również celów wyznaczonych dla sieci,
- współzależność – zaangażowanie w sieć wiąże się w pewnym stopniu z uzależnieniem się od partnerów, które obejmuje m.in. korzyści i ryzyko, współzależność podnosi spójność sieci i przyczynia się do poprawy kooperacji,

¹⁰ Odlanicka M., Szmal A.: Zarządzanie sieciami dostaw jako zachowanie przedsiębiorcze, [w:] Woźniak L. (red.): Przedsiębiorczość, innowacyjność, foresight. Politechnika Rzeszowska, Rzeszów 2008, s. 169-178.

- zaufanie i zaangażowanie jest istotą sieci. Zaufanie to wiara, że partner wypełni swoje zadania i zobowiązania. Zaangażowanie wynika z zaufania i oznacza solidarność i spójność dążeń,
- komunikacja i informacja – istotą jest utrzymywanie dobrej łączności między elementami sieci, wymaga to sprawnego przekazywania zamierzonych treści tak, aby wywołały zakładane realizacje u odbiorców tego przekazu oraz dostęp do informacji i jej przepływ i przetwarzanie. Wymaga to budowy odpowiedniej, zintegrowanej infrastruktury informacyjno-komunikacyjnej sieci. Nowoczesne technologie związane z urządzeniem dostępności pomagają organizacjom łączyć się ze sobą i docierać do odpowiednich zasobów. Powodują, że członkowie sieci są dostępni zawsze i wszędzie¹¹.

Kierowanie organizacją sieciową powinno się skupić na koncepcji zarządzania zależnościami występującymi zarówno pomiędzy poszczególnymi uczestnikami – partnerami sieci, jak i pomiędzy całością sieci a pojedynczymi jej członkami. Na fundamencie architektury zadań i celów sieci organizacyjnej budowany jest zespół powiązanych z sobą organizacji, wzajemnie uzupełniających się kluczowymi kompetencjami jedności celu i współpracy partnerskiej.

3. Podejście endogeniczne w odniesieniu do sieci

W gospodarce światowej występują równocześnie procesy unifikacji rozwiązań i ich różnicowania, kształtując preferencje i systemy wartości jednostek. Główny nacisk położony jest na mechanizmach adaptacji, a nie na problemach efektywnej alokacji zasobów i zagadnień optymalizacji¹². Podmioty w swym postępowaniu kierują się poszukiwaniem rozwiązań lepszych od dotychczasowych, co nie znaczy optymalnych. Opierają się na zasadach ograniczonej racjonalności, co wynika z występowania niepełnej i asymetrycznej informacji, oportunistycznych zachowań, niepewności, znaczeniu emocji czy zakorzenionej tradycji. Poszukiwanie lepszych rozwiązań instytucjonalnych jest zgodne z realizacją własnych interesów i dokonuje się głównie metodą prób i błędów¹³. Rodzaj uzyskiwanej

¹¹ Tubielewicz A.: Koncepcja tworzenia organizacji sieciowej, [w:] Knosala R. (red.): *Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji*. Zakopane 2013, s. 387-397.

¹² Rutherford M.: *Institutions in Economics: the Old and the New Institutionalism*. Cambridge University Press, Cambridge 1996.

¹³ Lissowska M.: Instytucjonalne ramy polityki gospodarczej, [w:] Stacewicz J. (red.): *Polityka Gospodarcza. Teoria i realia*. SGH, Warszawa 2008, s. 23.

równowagi zależy głównie od: układu interesów, stosowanych gier strategicznych i uwarunkowań strukturalnych¹⁴.

Zastosowanie podejścia endogenicznego to wyraz godzenia sprzecznych interesów częściowych o charakterze procesualnym, a nie dekretowanym. Różne podmioty reprezentują różne punkty widzenia, często odzwierciedlające sprzeczne interesy. Z teorią rozwoju endogenicznego związana jest równowaga koordynacyjna w ujęciu G.M. Hodgsona¹⁵, którą charakteryzuje stan braku chęci zmiany istniejących strategii postępowania i oczekiwanie podobnej tendencji u innych podmiotów. Równowaga koordynacyjna zakłada brak chęci zmiany preferencji jednostek lub ich zmian w sytuacji oczekiwań korzyści z zachowań kooperacyjnych – dotychczas niewystępujących.

Zakłada się względną trwałość istniejących układów, co wynika głównie z:

- trudności w koordynacji zmian oczekiwań podmiotów gospodarczych przy określonych stanach świadomości społecznej,
- zgodności i niezgodności instytucji formalnych i nieformalnych (również instytucji-organizacji) w tym problemu proporcji w relacji regulacja – deregulacja,
- utrzymywanie się równowagi koordynacyjnej grup interesu w odniesieniu do precyzowania treści interesu publicznego,
- zjawisk zależności od ścieżki (ang. *path dependence*)¹⁶.

Sieci międzyorganizacyjne przyjmują postać złożonych, wielopodmiotowych struktur o różnym stopniu trwałości, spójności i otwartości¹⁷. Sieci są efektywne, gdy większość uczestników aprobuje preferowane wartości, normy i zwyczaje, i jednocześnie przestrzega obowiązujących reguł działania. Proces racjonalizacji dominujących oczekiwań o charakterze adaptacyjnym wymaga zaufania, a także powszechnie uznawanych wartości¹⁸.

Głównym elementem definiującym sieć są więzi kooperacyjne. Czynnikiem trwałości sieci są powiązania własnościowe, gwarantujące choćby minimalny nadzór nad poczynaniami partnerów. W ramach sieci występują tendencje dośrodkowe, czyli intensyfikacja powiązań własnościowych między współpracującymi partnerami lub tendencje odśrodkowe, gdy któryś z uczestników układu zaczyna postrzegać swoją pozycję i sytuację jako nie dość korzystną,

¹⁴ Aoki M.: *Toward a Comparative Institutional Analysis*. The MIT Press, Cambridge, MA, London 2001.

¹⁵ Hodgson G.M.: *The Evolution of Institutional Economics: Agency, Structure and Darwinism in American Institutionalism*. Routledge, London 2004.

¹⁶ Staniek Z.: *Problemy względnej trwałości systemu instytucji w badaniach statutowych*, [w:] Garbicz M. (red.): *Czynniki sprawcze, mechanizmy i granice rozwoju gospodarczego*. SGH, Warszawa 2010.

¹⁷ Lichtarski J.: *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*. PWE, Warszawa 1993, s. 17.

¹⁸ Por. Putnam R.D.: *Bowling alone: The Collapse and Revival of American Community*. Simon and Schuster, New York 2000 oraz Uslaner E.M.: *Producing and Consuming Trust*. "Political Science Quarterly", Vol. 115, December 2000.

nie w pełni odpowiadającą jego aspiracjom i zaczyna poszukiwać alternatywnych możliwości działania¹⁹.

4. Przykłady sieci międzyorganizacyjnych w Japonii, Chinach i Korei Południowej

Godzenie sprzecznych interesów częściowych, jako wyraz zastosowania podejścia endogenicznego o charakterze procesualnym, związany z równowagą koordynacyjną w ujęciu Hodgsona, ma związek również z historią sieci międzyorganizacyjnych. W średniowiecznej Europie powstały tzw. gildie (z niem. związek, konfraternia; z łac. współbractwo) kupieckie, które zostały wyparte przez nowoczesne organizacje o większym zasięgu (np. izby przemysłowo-handlowe, zgromadzenia kupców). Ponadto powstały gildie rzemieślnicze (dzisiejsze cechy rzemiosł) w celu ochrony interesów gospodarczych poszczególnych grup zawodowych – rzemieślników (takich jak np. złotnicy). Historię i swoją specyfikę mają również sieci międzyorganizacyjne, właściwe dla gospodarek japońskiej, koreańskiej i chińskiej²⁰.

Celem japońskiego modelu partnerstwa jest permanentne doskonalenie szeroko rozumianej jakości, przy jednoczesnym minimalizowaniu kosztów wartości dodanej, ponoszonych przez uczestników sieci. Jedne z nich zajmują się głównie produkcją – *keiretsu*, inne handlem – *sogo shosha*. Wśród *keiretsu* wyróżnić można trzy podgrupy:

- pierwsza to koncerny wywodzące się z przedwojennych *zaibatsu*, przedsiębiorstw rodzinnych, podobnych nieco do dzisiejszych koreańskich czeboli. Są to Mitsui, Mitsubishi i Sumitomo;
- druga to *keiretsu* poziome, które składa się z wielu przedsiębiorstw tej samej wielkości, powiązanych między sobą głównie finansowo. W literaturze przedmiotu określane jest również mianem finansowo-bankowego, przede wszystkim ze względu na tworzenie grup przedsiębiorstw wokół banku. Celem tej sieci jest alokacja kapitału w najbardziej obiecujące lub strategiczne gałęzie przemysłu na podstawie wspólnego planowania oraz dzielenia się ryzykiem;

¹⁹ Nogalski B., Dwojański P.: Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanego przedsiębiorstwa. „Przegląd Organizacji”, nr 4, 1998.

²⁰ Todeva E.: Business Networks: Strategy and Structure. Rautledge Taylor & Francis, New York 2006, p. 161-178.

- trzecia to *keiretsu* pionowe (wertikalne – *shihon*), z reguły zbudowane jest na podstawie łańcucha produkcyjnego, najczęściej na bazie długookresowych, bliskich relacji dostawca – odbiorca. Ta grupa to przedsiębiorstwa skupione wokół wielkich korporacji – są to Matsushita Group, Toyota Group, Hitachi keiretsu i Nippon Steel keiretsu.

Sogo shosha to japońskie firmy, oferujące szeroką gamę produktów i materiałów. Oprócz działających jako pośrednicy, mogą również angażować się w logistykę, rozwój innych usług, jak również w międzynarodową eksplorację zasobów.

W Chinach natomiast rozwijają się sieci międzyorganizacyjne jak: *guanxi*, *sieci hegu*, *hui*, *bangs*, *clans* czy *konisi*. Według J.D. Luo *guanxi* można określić jako „aktualne lub potencjalne zasoby związane z posiadaniem trwałej siatki mniej lub bardziej zinstytucjonalizowanych relacji”, dzięki którym tworzona jest „wartość ekonomiczna”²¹. Dzięki dobrym, wypracowywanym przez lata *guanxi*, firma oszczędza czas i koszty, a jej pracownicy osiągają indywidualne korzyści. *Guanxi* to w kulturze chińskiej hierarchicznie uporządkowana sieć relacji. Aktor w tak prezentującej się perspektywie jest ograniczony przez wzajemne zobowiązania. *Guanxi* działa w pewnym sensie jako „bank przysług”. Inne, wysoce zaawansowane instytucje sieci biznesowych, które pojawiły się w Chinach (XVII-XX w.) to *hegu*²². To sieci partnerskie bogatych rodzin, które tworzą *joint venture* do inwestowania we wspólne przedsięwzięcia. Podpisując umowę członkowie rodzin mogą uczestniczyć w podejmowaniu strategicznych decyzji inwestycyjnych. *Hegu* jest prototypem nowoczesnych funduszy inwestycyjnych. Z kolei dobrowolne stowarzyszenia finansowe *hui*²³ – to typ sieci, które powstały zarówno w Chinach, jak i na Tajwanie, a podobne również w Indiach. Instytucja *hui* reprezentuje organizację charytatywną lub spółdzielczą organizację społeczną, która tworzy pulę pieniędzy do udzielania kredytów komunalnych bez odsetek. Umowa uczestnictwa opiera się na zaufaniu do inwestora. Instytucja finansowa *hui* zmniejsza koszty kapitału obrotowego i umożliwia ubogim osobom i rodzinom rozwój społeczny oraz gospodarczy. Inne dwa typy sieci biznesowych, które powstały w Chinach to *bangs* (sieci handlowe oparte na podobieństwach językowych i wspólnym dialekcie, z silną strukturą władzy feudalnej – patriarchalnej) i *klany* (sieci biznesowe rodzin, bazujące na rodzinnych relacjach, ułatwiających dostęp do zasobów, takich jak siła robocza, kapitał, informacje, kredyty czy rynki)²⁴. Sieci handlowe i rodzinne typu *klan* umożliwiały poszczególnym członkom korzystanie

²¹ Luo J.D.: Particularistic Trust and General Trust: A Network Analysis in Chinese Organizations. “Management and Organization Review”, Vol. 1, Iss. 3, 2005, p. 437-458.

²² Numazaki I.: Chinese Business Enterprise as Inter-family Partnership: A Comparison with the Japanese Case’, [in:] Bun C. (ed.): Chinese Business Networks: State, Economy and Culture. Nordic Institute of Asian Studies, Prentice Hall, Copenhagen 2000, p. 152-175.

²³ Wu-Beyen H.: Chinese Business in Action, [in:] Bun C. (ed.): Chinese Business Networks: State, Economy and Culture. Nordic Institute of Asian Studies, Prentice Hall, Copenhagen 2000, p. 129-151.

²⁴ Weidenbaum M.L. The Chinese Family Business Enterprise. “California Management Review”, Summer 1996, p. 4-38.

z dobrodziejstw zaufania rodziny i dobrobytu rodziny. Lider biznesu – głowa rodziny – zwykle wykazuje skromność, niezrównane doświadczenie i autorytet moralny. Ponadto w Chinach rozwinęły się chińskie przedsiębiorstwa rodzinne (Chinese family business, CFB). Opierają się one na silnych powiązaniach pomiędzy poddostawcami. Sieć wzajemnych powiązań w krajach z kręgu kultury chińskiej jest oparta na stosunkach osobistych i reputacji. CFB są bardzo scentralizowane i kontrolowane przez jedną rodzinę, a ich zadaniem jest zwiększanie zamożność i prestiżu rodziny. Dla odmiany społeczności chińskie w innych krajach tworzą tzw. *kongsi*, rodzaj diaspory, powstałej w okresie kolonializmu. Silne *kongsi* mają swoją kulturę i systemy zarządzania, które utrzymują do dziś.

W Korei Południowej natomiast dominującą formą sieci międzyorganizacyjnej są tzw. *czebole*, czyli sieci przedsiębiorstw o strukturze hierarchicznej, zbliżonej do formy holdingu czy konglomeratu. Są one kontrolowane przez centralną spółkę, będącą z reguły własnością określonej rodziny, która sprawuje nad firmami zależnymi ścisły nadzór, mianując na stanowiska kierownicze członków rodziny lub przyjaciół. Do największych *czeboli* zaliczono Daewoo, Hyundai, Lucky Goldstar (dzisiejsze LG Group) i Samsunga. W przeciwieństwie do *keiretsu* w swoich strukturach nie mają one banków ani innych instytucji finansowych.

5. Podsumowanie

Zgodnie z teorią endogenicznego wzrostu równowaga koordynacyjna charakteryzuje stan braku chęci zmiany istniejących strategii postępowania i oczekiwanie podobnej tendencji u innych podmiotów. Stabilność systemu instytucjonalnego z jednej strony służy zmniejszeniu ryzyka i niepewności w gospodarowaniu, z drugiej zaś może być wyrazem oddziaływania sił przeciwnych zmianom. W obrębie zaprezentowanych sieci tworzy się swoistego rodzaju matryca o różnego rodzaju więziach i współzależnościach oraz przepływach dóbr, pieniądza i informacji, stanowiąca zbiór bazowych organizacji, ukształtowanych w procesie historycznym. Jeżeli więzi są silne i trwałe, to powstawanie nowych elementów nie zmienia istoty matrycy, wzbogacając jej spójność. Rodzaj uzyskiwanej równowagi zależy głównie od układu interesów, stosowanych gier strategicznych i uwarunkowań strukturalnych.

Istnienie sieci międzyorganizacyjnych staje się ważnym celem działania podmiotów gospodarczych, zarówno w skali globalnej, jak i lokalnej. Sieci w istocie stanowią instytucję o charakterze formalno-nieformalnym i organizacyjnym jednocześnie. Trwałe relacje, kolektywny charakter decyzji, ograniczona samodzielność decyzyjna firmy ułatwiają komunikację społeczną i wyrabiają skłonność do kompromisu. Sieci mają jednocześnie charakter stabilizacyjny i będący czynnikiem zmian instytucjonalnych. Trwałość relacji

sieciowych umacnia istniejące otoczenie instytucjonalne, jednocześnie wypierając z tego otoczenia więzi czysto rynkowe z regulacyjną rolą cen, kontrakty długookresowe o charakterze hybrydowym czy tradycyjnie rozumiane fuzje i koncentracje produkcji z hierarchicznymi nakazami.

Sieci międzyorganizacyjne przyjmują postać złożonych, wielopodmiotowych struktur o różnym stopniu trwałości, spójności i otwartości i są efektywne, gdy większość uczestników aprobuje preferowane wartości, normy i zwyczaje, i jednocześnie przestrzega obowiązujących reguł działania. Proces racjonalizacji dominujących oczekiwań o charakterze adaptacyjnym wymaga zaufania a także powszechnie uznawanych wartości.

Bibliografia

1. Aoki M.: *Toward a Comparative Institutional Analysis*. The MIT Press, Cambridge, MA, London 2001.
2. Coleman J.S., Campbell E.Q., Hobson C.J., McPartland F., Mood A.M., Weinfeld F.D.: *Equality of educational opportunity*. U.S. Government Printing Office, Washington DC, USA 1966
3. Czakon W.: *Sieci międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu – w kierunku sieciowych modeli biznesu*. „Studia Ekonomiczne”, Zeszyty Naukowe, nr 217. Uniwersytet Ekonomiczny, Katowice 2015.
4. Davis G.F.: *Agents without Principles? The Spread of the Poison Pill through the Intercorporate Network*. “Administrative Science Quarterly”, No. 36, 1991.
5. Domański R., Marciniak A.: *Sieciowe koncepcje gospodarki miast i regionów*, Tom CXII. Polska Akademia Nauk, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, Warszawa 2003.
6. Galaskiewicz J.: *Estimating Point Centrality Using Different Network Sampling Techniques*. “Social Networks”, No. 13, 1991.
7. Hodgson G.M.: *The Evolution of Institutional Economics: Agency, Structure and Darwinism in American Institutionalism*. Routledge, London 2004.
8. Knop L.: *Zarządzanie klastrem. Koncepcje, strategie, modele*. Politechnika Śląska, Gliwice 2013.
9. Latusek-Jurczak D.: *Zarządzanie międzyorganizacyjne*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
10. Lichtarski J.: *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*. PWE, Warszawa 1993.
11. Lissowska M.: *Instytucjonalne ramy polityki gospodarczej*, [w:] Stacewicz J. (red.): *Polityka Gospodarcza. Teoria i realia*. SGH, Warszawa 2008.

12. Luo J.D.: Particularistic Trust and General Trust: A Network Analysis in Chinese Organizations. "Management and Organization Review", Vol. 1, Iss. 3, 2005.
13. Niemczyk J.: Strategia. Od planu do sieci. Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2013
14. Nogalski B., Dwojacket P.: Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanego przedsiębiorstwa. „Przegląd Organizacji”, nr 4, 1998.
15. Numazaki I.: Chinese Business Enterprise as Inter-family Partnership: A Comparison with the Japanese Case', [in:] Bun C. (ed.): Chinese Business Networks: State, Economy and Culture. Nordic Institute of Asian Studies. Prentice Hall, Copenhagen 2000.
16. Odlanicka M., Szmal A.: Zarządzanie sieciami dostaw jako zachowanie przedsiębiorcze, [w:] Woźniak L. (red.): Przedsiębiorczość, innowacyjność, foresight. Politechnika Rzeszowska, Rzeszów 2008.
17. Podolny J.M.: A Status-Based Model of Market Competition. "American Journal of Sociology", No. 98, 1993.
18. Powell W.W.: Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization. "Research in Organizational Behavior", Vol. 12, 1990.
19. Putnam R.D.: Bowling alone: The Collapse and Revival of American Community. Simon and Schuster, New York 2000.
20. Rainie L., Wellman B.: Networked. The New Social Operating System. MIT Press, Cambridge, MA, 2012.
21. Rogers E.M.: Diffusion of innovations. Free Press, New York 1983.
22. Rokita J.: Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej. PWE, Warszawa 2005.
23. Rutherford M.: Institutions in Economics: the Old and the New Institutionalism. Cambridge University Press, Cambridge 1996.
24. Staniek Z.: Problemy względnej trwałości systemu instytucji w badaniach statutowych, [w:] Garbicz M. (red.): Polityka Gospodarcza. Teoria i realia. SGH, Warszawa 2010.
25. Strang D., Macy M.W.: In search of excellence: fads, success stories, and adaptive emulation. "American Journal of Sociology", No. 107, 2001.
26. Todeva E.: Business Networks: Strategy and Structure. Rautledge Taylor & Francis, New York 2006.
27. Tubielewicz A.: Koncepcja tworzenia organizacji sieciowej, [w:] Knosala R. (red.): Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji. Zakopane 2013.
28. Uslander E.M.: Producing and Consuming Trust. „Political Science Quarterly”, Vol. 115, December 2000.
29. Weidenbaum M.: The Chinese Family Business Enterprise. "California Management Review", Summer 1996.

30. Wellman B.: Structural Analysis: From Method and Metaphor to Theory and Substance, [in:] Wellman B., Berkowitz S. (eds.): Social structures: A network approach. Cambridge University Press, Cambridge 1988.
31. Wu-Beyen H.: Chinese Business in Action, [in:] Bun C. (ed.): Chinese Business Networks: State, Economy and Culture. Nordic Institute of Asian Studies, Prentice Hall, Copenhagen 2000.
32. Zuckerman E.: Securities Analysts and the Illegitimacy Discount. "American Journal of Sociology", No. 104, 1999.

Abstract

According to the theory of endogenous growth equilibrium of coordination is characterized by a lack of desire to change existing strategies and expecting similar trends in other entities. The stability of the institutional system on the one hand is used to reduce risk and uncertainty in the management, on the other hand may reflect the impact of the forces opposing change. Within the presented forms of networks a kind of matrix of all kinds of bonds and interdependencies and flow of goods, money and information is created. It is a set of base of organizations formed in the historical process. If the bonds are strong and permanent – formation of new elements do not change the essence of the matrix, enriching its consistency. The type of obtained equilibrium depends mainly on the interests of the used strategy games and structural conditions.

Inter-organizational network assume the form of complex, multi-stakeholder structures with varying degrees of permanence, consistency and openness and are effective when most participants approve the preferred values, norms and customs, and at the same time comply with any applicable operating rules. The process of rationalization of dominant expectations for an adaptation requires trust and universally recognized values.