

# SIEĆ W JĘZYKU EKOLOGÓW ORGANIZACJI

## Wprowadzenie

„Żadne przedsiębiorstwo nie jest samowystarczalne. Żeby normalnie funkcjonować, musi nawiązywać kontakty z innymi organizacjami (...)”. Tymi słowami B. de Wit i R. Meyer w 2005 r. zwracają uwagę na relacje międzyorganizacyjne jako istotny element zarządzania strategicznego [14, s. 218]. Na gruncie tej właśnie perspektywy badawczej koncept sieciowości rozwija się szczególnie dobrze w naukach o zarządzaniu w naszym kraju, stając się ostatnio bezdyskusyjnie wiodącym obszarem zarządzania strategicznego [5, 18, 21, 25]. Natomiast wysiłek kompleksowych szkiców epistemologicznych sieci międzyorganizacyjnych jest sygnałny, a poruszana niejako przy okazji perspektywa ekologiczna jest sprowadzana do głęboko zakorzenionego, bliskiego nam języka strategicznego i poszukiwania źródeł przewagi konkurencyjnej [np.: 5, 23]. W obszarze polskojęzycznych opracowań dotyczących ekologicznej perspektywy sieci międzyorganizacyjnych jest identyfikowana wyraźna luka badawcza, podczas gdy w ostatnim XX-leciu wyraźnie widać wzrost liczby publikacji anglojęzycznych. W 2016 r. na dwóch prestiżowych konferencjach *The European Academy of Management* (EURAM) oraz *The British Academy of Management* (BAM) zwolennicy ekologii organizacji oraz ściśle powiązanej z nią perspektywy ewolucyjnej doczekali się specjalnych sesji dyskusyjnych, na których wygłoszono referaty nie tylko o charakterze konceptualnym, lecz także metodycznym i empirycznym.

Celem opracowania jest zaprezentowanie problematyki sieci międzyorganizacyjnej z niedocenianej u nas perspektywy ekologicznej, która wydaje się lepiej odpowiadać na potrzeby turbulentnych czasów, w których źródła przewagi konkurencyjnej szybko się dewaluują i są trudne do zidentyfikowania. Ekolodzy organizacji nie poszukują

---

\* Dr Sylwia Stańczyk – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

źródeł, ale mechanizmów rozwoju zapewniających przetrwanie organizacji, nazywane w ich języku przeżyciem.

Opracowanie powstało w oparciu o szczegółowe studia wiodącej literatury przedmiotu i składa się z trzech zasadniczych części.

W pierwszej części wskazano teoriopoznawcze luki badawcze w zakresie rozwoju nurtu sieciowego w polskim piśmiennictwie, w kontekście rozwoju perspektywy ekologicznej w zarządzaniu. Ze względu na dysonans poznawczy w zakresie perspektywy strategicznej i ekologicznej wysiłki zostały skoncentrowane na zaprezentowaniu głównych założeń ekologów organizacji, rozwoju ich poglądów na przestrzeni ostatnich lat i powiązaniach z bliską im perspektywą ewolucyjną. Na gruncie prezentowanych perspektyw wyrasta koncepcja ekosystemów biznesu (*Business Ecosystem* – BE), która to jest przedmiotem rozważań w części drugiej. Z punktu widzenia przyjętego celu istotne jest tutaj przedstawienie cech wyróżniających i odróżniających ekosystem biznesu od sieci międzyorganizacyjnych w perspektywie strategicznej. Szczególna uwaga jest poświęcona obiektowi analizy, a mianowicie populacji organizacji, uwikłanej w kontekst złożonych, emergentnych i samoorganizujących się systemów. Część trzecia została poświęcona analizie porównawczej sieci międzyorganizacyjnych z perspektywy strategicznej i ekologicznej. W wyniku przeprowadzonej analizy wyłonione są kryteria, które wskazują konieczność utrzymywania właściwych podstaw teoriopoznawczych ekosystemów biznesu.

## 1. Rozwój ekologii organizacji. Populacja jako obiekt badań

Źródła rozwoju nurtu sieciowego w naukach o zarządzaniu są liczne i mają charakter interdyscyplinarny. Wymienia się wśród nich:

- nauki matematyczne, fizykę i socjologię, np.: 1) badania sieci społecznych, fraktali i samoorganizacji, 2) socjometryczne badania sieci i ich wykorzystanie w analizie socjologicznej, 3) badania w zakresie teorii złożoności, struktur dysypatywnych, chaosu i katastrof;
- zarządzanie międzyorganizacyjne i kontraktualne teorie ekonomii, w tym: 1) koncepcję organizacji wirtualnych, aliansów, outsourcingu, łańcuchów wartości i klastrów, 2) badania nad zasobami relacyjnymi organizacji i jej uczestników, 3) teorię kosztów transakcyjnych, 4) teorię agencji [18, s. 137–141].

I chociaż nie można wskazać jednego głównego, a tym bardziej oczywistego źródła, to wymienione uwarunkowania zbiegły się z zainteresowaniem sieciami międzyorganizacyjnymi w zarządzaniu, głównie w zarządzaniu strategicznym. Pierwsze badania nad sieciami zazębiają się też z narodzinami perspektywy badawczej *organizational ecology* (OE) w zarządzaniu. Ekolodzy organizacji stanowią wąską, można powiedzieć,

dość hermetyczną grupę, a ich początek sięga 1977 r., w którym to M.T. Hannan i J.H. Freeman opublikowali artykuł *The population ecology of organizations* [10]. Zarys koncepcyjny ekologii populacji organizacji został później rozwinięty w monografii *Organizational Ecology* [11]. Znaczące dla rozwoju tej perspektywy miało też dzieło H.E. Aldricha pt. *Organizations and environments* [1]. O ile Hannan i Freeman wskazują populację jako obiekt badań i ewolucji, o tyle Aldrich koncentruje się na poziomie samej organizacji, a dokładniej „formie organizacyjnej” i procesie jej zmian, stąd można mieć wątpliwości co do czystości epistemologicznej poglądów autora [szerzej na ten temat w: 24]. Co więcej, w kolejnych pracach autor uznaje za metateorię perspektywę ewolucyjną, posługuje się on ewolucyjną kategorią rutyn organizacyjnych i wychodzi poza organizacyjną jednostkę analizy w kierunku walki o zasoby pomiędzy populacjami. Dzieła Aldricha są wyraźnym dowodem na bliskość perspektywy ekologicznej i ewolucyjnej.

Ekologia organizacji jest często zestawiana z ekonomią ewolucyjną R.R. Nelsona i S.G. Wintera [17]. Podstawowe podobieństwa tych perspektyw są upatrywane w następujących właściwościach: 1) nacisk na rutyny organizacyjne i ograniczone zdolności adaptacyjne organizacji, 2) holistyczny poziom analizy – populacja lub system, 3) znaczenie selekcji zewnętrznej, dokonywanej przez otoczenie. Pomimo występowania fundamentalnych różnic, jak na przykład: 1) odmiennych inspiracji, dziełami Darwina w ekologii organizacji [zob.: 9, s. 20–22] a dorobkiem Lamarcka w koncepcji Nelsona i Wintera [17, s. 11], czy 2) odmiennych stanowisk wobec obiektu selekcji przez otoczenie (tj. organizacja w ekologii organizacji a rutyny w perspektywie ewolucyjnej), wielu autorów upatruje potencjał w połączeniu obu tych perspektyw badawczych [7].

Zainteresowania badawcze ekologów organizacji koncentrują się na rozpoznaniu dynamiki i mechanizmów ewolucji populacji, zarówno jej śmierci, jak i przeżycia, w kontekście relacji między organizacją a otoczeniem. Populacją jest zbiór organizacji o takich samych cechach, a dynamika populacji jest wyjaśniana przez typowe procesy ewolucyjne VSR – różnicowanie, selekcję i retencję (*variation, selection, retention*). To otoczenie wybiera te organizacje, które są najlepiej dopasowane do istniejących uwarunkowań, te, które najlepiej zaspakajają swoje potrzeby. Populacja podlega więc selekcji dokonywanej przez otoczenie. Otoczenie selekcjonuje optymalną kombinację organizacji w niszy ekologicznej [9, 10].

Podstawowym poziomem analizy, zgodnie z prekursorską ideą tej perspektywy, jest zatem populacja [9, 10]. Przedmiotem badania BE jest wspomniana nisza populacyjna, czyli przestrzeń tworzona przez zbiór określonych uwarunkowań, które dają możliwość rozwoju danej organizacji będącej w sieci powiązań z innymi organizacjami w niszy. Z konkurencją mamy tutaj do czynienia wtedy, gdy osobniki różnych gatunków zajmują tą samą niszę ekologiczną (wykorzystują te same zasoby), współzawodniczą ze sobą w celu osłabienia, a w końcu wyeliminowania konkurenta. Konkurujące

gatunki mogą występować obok siebie tylko wtedy, kiedy zbieżność ich nisz nie jest pełna, dlatego też każdy gatunek szuka dla siebie swojej niszy w ekosystemie [9].

W klasycznej teorii ekologii organizacji zakłada się więc deterministyczny wpływ otoczenia na organizację, stawiany często w opozycji do koncepcji swobody wyboru strategicznego (*strategic choice*) J. Childa [3], w którym to zarządzający mają istotny wpływ na kształtowanie otoczenia przez strategię. Z czasem jednak te skrajne, dychotomiczne poglądy ulegają złagodzeniu, co łączy się z rozwojem podejścia koewolucyjnego [13], które wyjaśnia wzajemne dopasowania: organizacja (system) – otoczenie. Badacze osiągają konsensus w zakresie tego, że decyzje i działania kierownictwa są tak samo ważne jak wpływ otoczenia i zachodzą na siebie [2, 13]. Koewolucja oznacza jednoczesny rozwój jednostek (organizacji) i ich środowisk [2]. Obejmuje ona bliźniacze pojęcia współzależności i wzajemnego dostosowywania się w kontekście ewolucji organizacji w stosunku do otoczenia i ewolucji otoczenia w stosunku do organizacji. Tym samym założenia ekologii organizacji ukazują nowe możliwości badawcze mechanizmów ewolucji populacji organizacji w dynamicznie zmiennym otoczeniu.

## 2. Ekosystem biznesu – ekologiczna perspektywa sieci

W odpowiedzi na założenia OE i narastającą turbulencję otoczenia rozwija się koncepcja ekosystemu biznesu (BE), metafory zaczerpniętej z teorii ekologii [też w: 22]. *Business ecosystem* (BE) nie jest dosłowną metaforą ekosystemu biologicznego, lecz jego założenia w dużej mierze odwołują się do praw natury. Najogólniej można powiedzieć, że ekosystem to dynamiczny system ekologiczny, który składa się z organizmów (biocenoza) połączonych relacjami troficznymi (sieć troficzna) wraz ze środowiskiem, które zajmuje, czyli biotopem. Ze względu na zależności troficzne gatunki tworzące biocenozę można podzielić na ofiary i drapieżniki. W ekosystemach liczebność populacji ofiar (*prey*) i drapieżników (*predator*) okresowo się zmienia, co zależy od siły i rodzaju oddziaływań (zależności) międzygatunkowych.

Propagatorem koncepcji BE jest J.F. Moore [15, 16], który umieszcza w ekosystemie organizmy świata biznesu, klientów, producentów, konkurentów i innych interesariuszy, tworzących sieć wzajemnych powiązań i wytwarzających towary i usługi wartościowe z punktu widzenia klientów [16, s. 9, 25–26]. Można zadać sobie pytanie, co czyni BE bardziej wyjątkową od koncepcji *stakeholders*, klastrów, modeli biznesu czy aliansów. Podstawowa, elementarna wręcz różnica tkwi w zakotwiczeniu ekosystemów biznesu w ewolucyjno-ekologicznej perspektywie epistemologicznej i z tego punktu widzenia istotne są dla badacza mechanizmy ewolucji organizacji, które stanowią wyraźną lukę ontologiczną i badawczą.

Wielu zwolenników koncepcji ekosystemów biznesu wskazuje, co je odróżnia od znanych, spopularyzowanych koncepcji sieci. M. Peltoniemi [20] postrzega BE jako

złożony, adaptacyjny system, który wyróżnia samoorganizacja (*self-organization*), emergencja (*emergence*) i koewolucja (*coevolution*). G. Gueguen, E. Pellegrin-Boucher i O. Torres [8] upatrują wyjątkowości BE w roli kluczowych organizacji, znaczeniu przywództwa, koewolucji, kooperacji, możliwości rozwoju, roli technologii informacyjnych i chęci podzielenia wspólnego losu.

Szczegółowa analiza architektury ekosystemu biznesu ze wskazaniem roli jego uczestników znajduje się w dziele M. Iansitiego i R. Leviena *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, i Sustainability* [11], które stanowi rozwinięcie myśli Moora. To, co łączy uczestników BE, to wspólna wizja, stawianie kolektywizmu w sieci biznesowej ponad pojedyncze wewnętrzne zdolności, a także postrzeganie siebie bardziej jak organiczny ekosystem niż jak partnerów w tradycyjnym łańcuchu dostaw [11, s. 4].

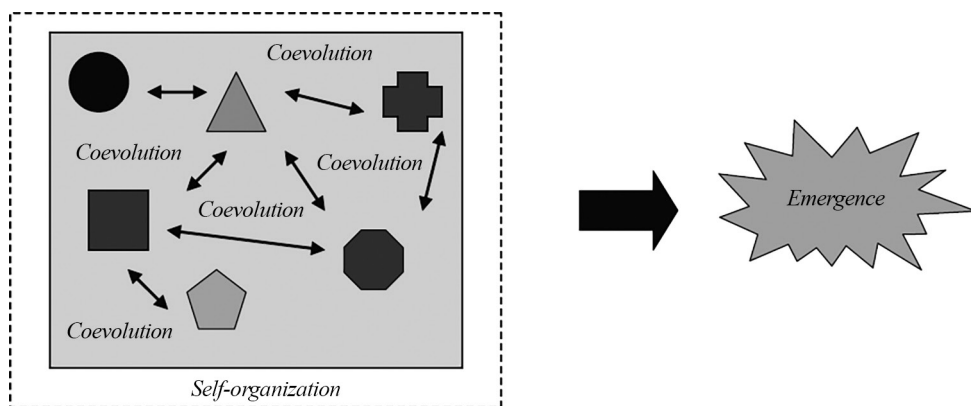
W klasycznym, Moorowskim ujęciu ekosystemu biznesu inicjuje konkretny podmiot, lider, nadający kierunek i wizję rozwoju. Lider reprezentuje kluczowy biznes (*keystone business*), dzieli losy z innymi członkami sieci biznesowej [16], ma silny wpływ na koewolucję ekosystemu. Kluczowe firmy stanowią niewielką liczbę organizacji w ekosystemie [11]. Niektórzy twierdzą, że w istniejących sieciach biznesowych ekosystemu trudno dostrzec kluczowe firmy opisywane przez klasyków OE. Raczej są to firmy wiodące czy flagowe (*flagship companies*), czyli takie, które mają największe poparcie, wpływ i charyzmę. O ile nie każdy może być firmą kluczową w ekosystemie biznesu, o tyle każdy może być firmą wiodącą. Pozycja lidera wnika w tym przypadku z utrzymywania bliskich relacji z innymi firmami, interesariuszami, niekoniecznie z kluczowym biznesem (firmą) [12].

W ekosystemie biznesu wyróżnia się też rolę dominatora (*dominators*) i niszowego gracza (*niche players*). Dominator korzysta z wartości generowanej przez ekosystem, jest drapieżnikiem przechwytyjącym tę wartość. Dominator eliminuje tych, którzy ograniczają tworzenie wartości, a jego działania często prowadzą do zachwiania stabilności ekosystemu [11, s. 76]. Większość firm BE to niszowi gracze. Niszowym graczom zaleca się uczestnictwo w kilku ekosystemach, aby mieli możliwość opuszczenia tego, w którym doszło do sytuacji przekształcenia się lidera w dominatora. Ekosystemy konkurują o niszowych graczy, co pozwala im zachować zdrowie [11, s. 138–139].

Właściwością wyróżniającą ekosystemy biznesu w perspektywie ekologii organizacji jest emergencja. Oznacza to tyle, że z istniejących elementów (organizacji) wyłania się całkiem nowy system (populacja), którego właściwości są całkowicie różne od właściwości elementów, które go samoistnie ukształtowały. System ten ma jednak wpływ na każdy jego element składowy, przy czym relacje są nieliniowe. Emergentny system cechuje dynamika i samoorganizacja, zatem nie osiąga on końcowego stanu, towarzyszy mu ciągłość [19].

M. Peltoniemi i E. Vuori wiążą BE z teorią złożonych systemów, stąd sięganie do teorii emergencji, koncepcji samoorganizowania się i ostatecznie teorii adaptacji [19, 20]. Warto nadmienić, że poglądy na temat samej adaptacji przeszły swoistą ewolucję w perspektywie *organizational ecology*. Pionierskie prace postulowały stopniową, powolną adaptację do otoczenia, czym nawiązywały do poglądów Nelsona i Wintera [17]. H.E. Aldrich był przekonany o tym, że organizacje mają ograniczoną swobodę racjonalnego wyboru i podlegają selekcji otoczenia [1, s. 160]. M.T. Hannan i J.H. Freeman dostrzegli, że organizacje często dotyka inercja [10], brak możliwości przeprowadzania głębszych zmian, mimo zmian w otoczeniu, co doprowadza do paradoksalnych sytuacji, kiedy otoczenie eliminuje organizację, która jest zdolna się do niego przystosować. Zainteresowanie inercją organizacyjną zwróciło uwagę badaczy na możliwe powiązania adaptacji wewnętrznej (ludzi do organizacji) z zewnętrzną (organizacji do otoczenia) [14]. Co więcej, zarówno badacze *strategic choice*, jak i *organizational ecology* zaczęli być zgodni, co do tego, że dla organizacji tak samo ważne są decyzje menedżerskie, jak i wpływ otoczenia [2, 4, 13]. M. Peltoniemi i E. Vuori podkreślają, że w kontekście ekosystemów biznesu adaptacja, która ma charakter ciągły, oznacza nie tylko ewolucję, lecz także koewolucję [19]. J. Child i in. proponują nawet trzy poziomy koewolucji, a mianowicie: 1) system makro (na poziomie państwa), 2) system mezo (branży) oraz 3) mikro (organizacji) [4]. M. Peltoniemi rozpatruje jednak koewolucję w odniesieniu do BE i obiektu, jakim jest populacja [20, s. 12]. Autorka uważa, że koewolucja dotyczy organizacji, „które są ze sobą połączone, a tym samym mają wpływ na siebie” (rysunek 1).

Rysunek 1. Koewolucja w populacji organizacji



Źródło: [20].



Ostatecznie emergentne właściwości są wynikiem samoorganizacji warunkującej adaptację w otoczeniu, a koewolucja dotyczy ich długookresowych osiągnięć [19, s. 10]. Podmiotem analizy w tym ujęciu jest ekosystem jako całość, a przedmiotem – mechanizm jego ewolucji, śmierci i przeżycia.

### 3. Architektura sieci – perspektywa strategiczna vs ekologiczna

Analizując zagadnienie sieci międzyorganizacyjnych z perspektywy strategicznej, badacz zostaje przytłoczony ogromem kombinacji jej architektury nakreślonej przez heterogeniczne podmioty relacji, ich różnorodne cele, determinanty i formy relacji, a wreszcie wielopłaszczyznowe typologie wyszczególnione według niejednorodnych kryteriów [5, 6, 18, 25]. Wiele charakterystyk można z powodzeniem odnieść do właściwości ekosystemów biznesu. Innymi słowy, istnieje wiele kwestii z pogranicza ogólnej charakterystyki, które są zbieżne w obu koncepcjach, jak np.:

- intencjonalny sposób powstania, wynikający ze świadomości ograniczonych możliwości indywidualnych;
- kospecjalizacja, czyli poszukiwanie synergicznej wartości z połączenia dotąd niezależnych zasobów;
- wykorzystywanie kluczowych umiejętności;
- inicjowanie sieci przez lidera (firmę kluczową)/firmę flagową (firmę wiodącą).

Podstawowa jednak różnica tkwi w jednostce analizy, stąd w perspektywie strategicznej przeważa optyka miejsca i roli organizacji w sieci, a w perspektywie ekologicznej – optyka dynamiki i sekwencji ewolucji całej populacji organizacji.

Koncentrując się na ogólnej charakterystyce sieci w obu perspektywach, można też wyłonić kryteria je różnicujące (por. tabela 2). Warto jednak zaznaczyć, że nie są to kryteria przedstawiające przeciwstawne, a raczej dychotomiczne charakterystyki. Jak wcześniej zauważono, w pewnym stopniu są one zbieżne, lecz wskazują odmienny teoriopoznawczo punkt widzenia. Można tutaj podać przykład wymagań wobec sieci w odniesieniu do rywalizacji i współpracy. B. de Wit i R. Meyer wyjaśniają to zagadnienie przez wizję organizacji uwikłanej w sieć relacji korporacyjnych, a jednocześnie niezależnej, która może manewrować, targować się i atakować w celu zabezpieczenia swoich interesów. Autorzy dostrzegają, że istnieją zarówno zwolennicy perspektywy organizacji osobnej, niezależnej, jak i perspektywy organizacji uwikłanej, co nie rozwiązuje problemu paradoksu rywalizacji i współpracy w sieciach [6, s. 237]. Porównanie obu perspektyw zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Porównanie organizacji osobnej i uwikłanej

	Organizacja osobna	Organizacja uwikłana
Punkt nacisku	Rywalizacja kosztem współpracy	Współpraca kosztem rywalizacji
Preferowane położenie	Niezależność	Współzależność
Struktura otoczenia	Atomistyczna – osobne organizacje	Sieciowa – organizacje uwikłane
Granice przedsiębiorstwa	Wyraźne i strzeżone	Niewyraźne i otwarte
Relacje międzyorganizacyjne	Zdystansowane i transakcyjne	Bliskie i strukturalne
Rezultaty interakcji	Suma zerowa (jeden zyskuje, drugi traci)	Suma niezerowa (wszyscy zyskują)
Interakcje oparte na	Sile przetargowej i zimnej kalkulacji	Zaufaniu i wzajemności
Strategia na poziomie sieci	Nie	Tak
Wykorzystanie współpracy	Doraźne koalicje (alianse taktyczne)	Trwałe partnerstwo (alianse strategiczne)
Porozumienia o współpracy	Ograniczone, sprecyzowane, oparte na oficjalnej umowie	Rozległe, otwarte, oparte na relacjach

Źródło: [6, s. 247].

Ekolodzy organizacji i zwolennicy perspektywy BE stoją na bardziej zdecydowanym poznawczo gruncie, jednoznacznie opowiadając się za koniecznością łączenia konkurencji i współpracy. Korzystają też z neologizmu kooperacji dla podkreślenia konieczności współpracy konkurentów biznesowych w celu osiągnięcia obopólnych korzyści [8, s. 6]. Jest to kwestia mutualistycznych oddziaływań [1]. M. Iansiti i R. Levien stwierdzają, że rozdrobnienie, spadek wzajemnych powiązań, zmniejszenie poziomu współpracy oraz zwiększenie poziomu konkurencji to symptomy niezdrowego, ginącego ekosystemu [11, s. 35].

Inne, wybrane aspekty dychotomicznych odmienności sieci w perspektywie strategicznej i ekologicznej zamieszczono w tabeli 2. W celu uporządkowania prowadzonej analizy warto nadmienić, że cechy sieci zostały wyłonione głównie w drodze studiów kompleksowych i wyczerpujących temat monografii W. Czakona [5] i J. Niemczyka [18], natomiast cechy ekosystemów biznesu wyłoniono w drodze szczegółowej analizy wiodącej literatury przedmiotu, cytowanej w tekście opracowania i dołączonej do bibliografii.

Jak można zauważyć, charakterystyka sieci w obu perspektywach nie jest całkowicie rozbieżna i ekosystem biznesu może być z powodzeniem jednym ze specyficznych rodzajów sieci międzyorganizacyjnych w perspektywie strategicznej. Zmieni się jednak w tym przypadku podmiot badań oraz poziom analizy z mikrodo poziomu organizacji na makrodo populacji organizacji. Zmieni się także przedmiot badań, z poszukiwania źródeł uzyskania przewagi konkurencyjnej do badania procesów VSR, różnicowania, selekcji i zatrzymywania, sposobów koewolucji i adaptacji, prowadzących ostatecznie do przeżycia lub śmierci sieci organizacji.



Tabela 2. Porównanie sieci z perspektywy strategicznej i ekologicznej

	Sieci międzyorganizacyjne	Ekosystem biznesu
Istota	Trwanie i rozwój → przewaga konkurencyjna. Funkcjonowanie organizacji w warunkach konkurencji o strategiczne zasoby. Organizacja walczy o przewagę konkurencyjną.	Przeżycie → innowacja. Przewaga zasobowa odnosi się do całej populacji organizacji (ekosystemu). Populacja walczy o przetrwanie.
Cel i motywy powstania	Zdobycie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Indywidualna maksymalizacja zysku. Motywy oportunistyczne. Instrumentalne cele indywidualne lub zbiorowe.	Głównie tworzenie wartości dla klientów. Zaspakajanie nieuświadomionych potrzeb – innowacja. Tworzenie potrzeb.
Wkład uczestników	Wnoszenie do sieci tylko pewnej części działań i zasobów i pozostawianie reszty poza siecią.	Pełne zaangażowanie, kolektywizm, postrzeganie siebie jako jeden organizm, a nie jak część łańcucha wartości.
Role uczestników i granice sieci	Role są narzucone przez lidera, dużą firmę flagową (orkiestratora, rdzeń, centrum strategiczne), która jest inicjatorem sieci dla własnych celów. Lider dobiera interesariuszy ze względu na ich dopasowanie do sieci i rozdziela im działania w łańcuchu wartości.	Zwykle zależne od wielkości organizacji ( <i>keyleaders, dominators, niche players</i> ). Lider inicjuje sieć, zaraża wizją i ma na względzie dobro całego ekosystemu. Kiedy przekształca się w dominatora, doprowadza do osłabienia i wyniszczenia ekosystemu. Niszowi gracze realizują wizję lidera. Liczebność zależy od siły i rodzaju oddziaływań.
Źródła wpływu lidera na sieć	Siła rynkowa, zasoby, pozycja w sieci. Centralność, bliskość i prestiż.	Pozycja w sieci, bliskość i charyzma.
Funkcje lidera	Tworzenie sieci, zapewnienie ciągłości (wyznaczanie kierunku i koordynowanie) i tworzenie zaangażowania (kształtowanie sukcesu).	Inicjuje ekosystem. Nakreśla kierunek rozwoju, integruje wokół wspólnej wizji, wspiera działania.
Podstawa relacji między uczestnikami	Współpraca i/lub konkurencja o zasoby.	Kooperacja w zakresie dostępnej puli zasobów.
Cechy sieci – wyróżniki innowacyjności	1. Wielkość mierzona liczbą członków; 2. Heterogeniczność (w odniesieniu do cech uczestników, zasobów, doświadczenia w sieci); 3. Gęstość sieci (powiązań w sieci); 4. Pozycja w sieci (centralność, bliskość, pośredniość).	1. Wydajność; 2. Wytrzymałość, czyli zdolność przeżycia; 3. Zdolność kreowania niszy i możliwości dla nowych firm (wymaga to zmiany postawy od protekcyjizmu do kooperacji).
Mechanizmy koordynacji działania	1. Mechanizmy biurokratyczne (systemy kontroli i struktury hierarchiczne); 2. Mechanizm rynkowy (ceny, sformalizowane umowy, kontrakty); 3. Mechanizm społeczny (zaufanie i normy społeczne).	Ekosystem biznesu wyróżnia bliskość symbiotycznych relacji między organizacjami. Zdrowie ekosystemu zapewniają działania nieantagonistyczne. Symbioza przynosi korzyść każdej ze stron (mutualizm) lub jednej, a drugiej – nie szkodzi (komensalizm). Nacisk jest położony na etykę współdziałania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [1, 5, 6, 9, 10, 11, 13, 15, 16, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 25].

## Podsumowanie

W opracowaniu podjęto próbę opisanie sieci międzyorganizacyjnych z ekologicznej perspektywy epistemologicznej. Wychodząc od podstawowych założeń ekologów organizacji, zaprezentowano ewolucję ich poglądów, zwłaszcza w odniesieniu do problemów adaptacji. Wyłoniony został również obiekt badań, a mianowicie populacja organizacji, która zapoczątkowała koncepcję ekosystemów biznesu – specyficznych sieci międzyorganizacyjnych ujmowanych w optyce ekologicznej. Ekosystemy biznesu są obecnie podmiotem analizy mechanizmów dynamicznego rozwoju sieci międzyorganizacyjnych jako całości. Wyróżniają się specyficznym podejściem do konkurencji i współpracy, kolektywistyczną postawą, mutualistycznymi pobudkami działania oraz etyką współdziałania. Można powiedzieć, że jest to szczególny rodzaj sieci międzyorganizacyjnych i można go osadzić w charakterystykach sieci, znanych z perspektywy strategicznej, przy czym należy pamiętać o właściwych im fundamentach teoriopoznawczych.

Zaprezentowaną analizę porównawczą należy potraktować jako ramową nad badaniami z pogranicza perspektywy strategicznej i ekologicznej. Stanowi ona wstęp do świadomości konieczności dookreślenia fundamentów epistemologicznych badanych zjawisk.

## Bibliografia

- [1] Aldrich H.E., *Organizations and Environments*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1979.
- [2] Baum J.A.C. i Singh J.V., *Evolutionary Dynamics of Organizations*, Oxford University Press, Oxford–New York 1994.
- [3] Child J., *Organizational Structure, Environment and Performance: the Role of Strategic Choice*, „Sociology”, 1972, No. 6(1), pp. 1–22.
- [4] Child J., Tse K.K.-T., Rodrigues S.B., *The dynamics of corporate co-evolution. A case study of port development in China. Organisation and strategy: Case studies in their context*, Edward Elgar, Cheltenham, UK 2013.
- [5] Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- [6] De Wit B., Meyer R., *Synteza organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- [7] *Ecology and Strategy*, Baum J.A.C., Dobrev S.D., Van Witteloostuijn A. (eds.), Elsevier, Amsterdam 2006.

- [8] Gueguen G., Pellegrin-Boucher E., Torres O., *Between cooperation and competition: the benefits of collective strategies within business ecosystems. The example of the software industry*, 2ed Workshop on Coopetition Strategy, EISM, 14–15 September, Milan, Italy 2006.
- [9] Hannan M.T., Freeman J., *Organizational Ecology*, Harvard University Press, Cambridge, MA 1989.
- [10] Hannan M.T., Freeman J., *The population ecology of organizations*, “American Journal of Sociology” 1977, Vol. 82(5), pp. 929–964.
- [11] Iansiti M., Levien R., *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, i Sustainability*, Harvard Business School Press, Boston 2004.
- [12] Kim H., Lee J.-N., Han J., *The role of IT in business ecosystems*, “Magazine Communications of the ACM” 2010, Vol. 53, Iss. 5, May, pp. 151–156.
- [13] Lewin A.Y., Volberda H.W., *Prolegomena on coevolution: A framework for research on strategy and new organizational forms*, “Organization Science” 1999, Vol. 10(5), pp. 519–534.
- [14] Meyer M.W., *Turning evolution inside the organization*, [in:] Baum J.A.C., Singh J.V. (eds.), *Evolutionary Dynamics of Organizations*, Oxford University Press, New York 1994, pp. 109–116.
- [15] Moore J.F., *Predators and pray: a new ecology of competition*, “Harvard Business Review” 1993, May–June, s. 75–86.
- [16] Moore J.F., *The Death of Competition. Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems*, Harper Business, New York 1996.
- [17] Nelson R.R., Winter S.G., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press, Cambridge 1982.
- [18] Niemczyk J., *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- [19] Peltoniemi M., Vuori E., *Business ecosystem as the new approach to complex adaptive business environments*, Proceedings of eBusiness research forum, Tampere, Finland 2004, pp. 267–281.
- [20] Peltoniemi M., *Preliminary theoretical framework for the study of business ecosystems*, “Emergence: Complexity and Organization” 2006, Vol. 8, No. 1, pp. 10–19.
- [21] *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B. (red.), C.H. Beck, Warszawa 2012.
- [22] Stańczyk S., *Tożsamość ekosystemów biznesu – zarys koncepcji*, „Organizacja i Kierowanie” 2015, nr 4(169), s. 165–179.
- [23] Stańczyk-Hugiet E., *Strategicznie o ekosystemie biznesu*, [w:] *Zarządzanie Strategiczne. Strategie w sieci i przedsiębiorstw w sieci*, Krupski R. (red.), Prace Naukowe WWSZiP 2015, nr 32(2), s. 395–409.

- [24] Strużyna J., *Krótki rys ewolucyjnej inspiracji dla badaczy zarządzania*, „Organizacja i Kierowanie” 2011, nr 3(146), s. 9–22.
- [25] Zakrzewska-Bielawska A., *Strategie przedsiębiorstw w sieci. Wyniki badań firm high-tech*, [w:] *Zarządzanie Strategiczne. Strategie w sieci i przedsiębiorstw w sieci*, Krupski R. (red.), Prace Naukowe WWSZiP 2015, nr 32(2), s. 439–457.

---

## SIEĆ W JĘZYKU EKOLOGÓW ORGANIZACJI

### Streszczenie

W obliczu luki badawczej, jaką zidentyfikowano w obszarze dorobku ekologów organizacji w polskim piśmiennictwie, celem artykułu jest zaprezentowanie sieci międzyorganizacyjnej z tej perspektywy. Opracowanie jest wynikiem szczegółowych studiów wiodącej literatury przedmiotu. W ostateczności podjęto próbę wskazania podstawowych różnic w postrzeganiu sieci międzyorganizacyjnych w perspektywie strategicznej i ekologicznej. Należy nadmienić, że nie istnieją żadne ścisłe badania wyjaśniające różnice między obiema perspektywami epistemologicznymi w zarządzaniu, a opracowanie zachęca do dalszych dyskusji na ten temat i przeprowadzania dalszych badań literaturowych.

**SŁOWA KLUCZOWE: EKOLOGIA ORGANIZACJI, SIEĆ MIĘDZYORGANIZACYJNA, POPULACJA, EKOSYSTEM BIZNESU**

---

## THE NETWORK IN ORGANIZATIONAL ECOLOGISTS INTERPRETATION

### Abstract

In the face of research gap in Polish literature that has been identified in the area of organizational ecologists' conceptual framework, this study aims to investigate an inter-organizational network from the ecological point of view. The paper is a result of detailed literature studies. In the conclusion, strategic versus ecological perspective comparison will be carried out, and various criteria of a network differentiating between the two views will be proposed. It is worth to point out that there are no strict studies explaining differences between both

of the network's perspectives in management literature and the paper aspires to fill that gap as well as provide contribution to further consideration and discussion as a result of extensive literature studies.

**KEY WORDS: ORGANIZATIONAL ECOLOGY, INTER-ORGANIZATIONAL NETWORK, POPULATION, BUSINESS ECOSYSTEM**