

# Jerzy Przybysz

---

## Kapitał społeczny w przedsiębiorstwach sieciowych

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 90, 285-302

---

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

*JERZY PRZYBYSZ*

**Politechnika Poznańska**

## **KAPITAŁ SPOŁECZNY W PRZEDSIĘBIORSTWACH SIECIOWYCH**

### **Wprowadzenie**

Rozwój konkurencyjnej i innowacyjnej gospodarki, w szczególności technologii informacyjno-komunikacyjne XXI wieku, oraz przemiany społeczno-gospodarcze zmieniają w sposób istotny metody, sposoby oraz formy prowadzenia działalności gospodarczej. Następuje powstawanie przedsiębiorstw sieciowych, stanowiących specyficzną formę organizacyjną podmiotów gospodarczych działających według nowych zasad i wymagających odmiennego podejścia do zarządzania. W tych procesach wyraźny jest też wpływ wywierany przez stricte pozagospodarcze sfery funkcjonowania społeczeństwa, a przede wszystkim przez poziom kapitału społecznego. Rozwijanie innowacyjności i przedsiębiorczości organizacji w oparciu o kapitał społeczny prowadzi do stworzenia dynamicznych sieci relacji i kontaktów z udziałem wielu uczestników.

## 1. Kapitał społeczny w procesach gospodarczych

Przedsiębiorczość i innowacyjność tworzą fundamenty nowoczesnej gospodarki. Można wyróżnić podejście, zgodnie z którym przedsiębiorstwo innowacyjne jest to przedsiębiorstwo, które w badanym okresie – najczęściej trzyletnim – wprowadziło przynajmniej jedną innowację techniczną (technologiczną), tj. nowy lub ulepszony produkt bądź nowy lub ulepszony proces, będące nowością przynajmniej z punktu widzenia tegoż przedsiębiorstwa<sup>1</sup>. Wydaje się, że wspieranie przedsiębiorstw w innowacjach zorientowanych na proces modernizacji to kwestia nie tylko ułatwienia dostępu do technologii, ale również do tego, jak odnoszą się do infrastruktury *soft*, obejmującej wzrost kwalifikacji zasobów ludzkich, elastyczności w zakresie zmian organizacyjnych i kapitału społecznego<sup>2</sup>.

To właśnie kapitał społeczny w społeczeństwach obywatelskich o gospodarce rynkowej w sposób wyraźny determinuje potencjał przedsiębiorstw w zakresie zdolności konkurencyjnej i innowacyjności. Współczesne przedsiębiorstwa przestają konkurować wyłącznie za pomocą tradycyjnych, tzw. twardych czynników produkcji, lecz także koncentrują swoją uwagę na zasobach niematerialnych, wśród których kapitał społeczny staje się ważnym źródłem kreacji wartości. Kapitał społeczny może w znacznym stopniu wpływać na skuteczną alokację kapitału ludzkiego, fizycznego i finansowego, dzięki zaufaniu i efektywnej współpracy podmiotów gospodarczych. Tylko przedsiębiorstwa o dużym poziomie kapitału społecznego posiadają wyższą zdolność do innowacji, zyskując przewagę nad konkurentami. Dzieje się to za sprawą płynnego przepływu informacji, wiedzy i doświadczeń oraz umiejętnego współdziałania.

Przedsiębiorstwa coraz częściej podejmują działania na bazie relacji partnerskich, wdrażania innowacji w sieci klastrów oraz zdolności absorpcyjnej systemów informacyjnych w zakresie *Information & Communication Technologies* (ICT). Ma to szczególne znaczenie dla małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), które powinny w większym stopniu korzystać z regionalnego lub lokalnego systemu innowacji (RSI), gdyż są w swoim potencjale bardziej ograniczone niż

---

<sup>1</sup> E. Stawasz, *Przedsiębiorstwo innowacyjne*, w: *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, red. K.B. Matusiak, PARP, Warszawa 2005, s. 133.

<sup>2</sup> *Handbook of Innovation Systems and Developing Countries*, eds. B. Lundvall, K. Joseph, C. Chaminade, J. Vang, Edward Elgar Publishing, Massachusetts 2009, s. 1–33.

duże firmy, które zwykle mają dostęp do zasobów nowoczesnych technologii, wykwalifikowanych zasobów ludzkich, lub możliwości wprowadzenia nowych technik kierowniczych. Efektywne funkcjonowanie RSI obejmuje wypracowanie strategii instytucjonalizacji innowacji pomiędzy sektorem prywatnym i publicznym w sposób systemowy. Konieczne staje się wytworzenie infrastruktury instytucjonalnej jako nadbudowy struktury produkcji regionu<sup>3</sup>.

MŚP, zwłaszcza w krajach rozwijających się, zazwyczaj muszą prowadzić wspólne działania w celu podziału kosztów na zakup maszyn, które będą używane przez wszystkich, oraz uzyskania dostępu do środków finansowych, ponieważ często nie są w stanie uzyskać ich samodzielnie. Te zbiorowe działania odbywają się między producentami w określonych klastrach, a w niektórych przypadkach oparte są na istniejących stosunkach społecznych i zastanym kapitale społecznym<sup>4</sup>.

Kapitał społeczny jako pojęcie, koncepcja i teoria jest wykorzystywany w wielu różnych analizach dotyczących eksploracji zjawisk i procesów społeczno-ekonomicznych zachodzących we współczesnych społeczeństwach<sup>5</sup>. Kapitał społeczny pojawia się, rozwija i funkcjonuje w społeczeństwach obywatelskich o gospodarce rynkowej, istnieje w węższym lub szerszym zakresie we wszystkich formach gospodarki kapitalistycznej<sup>6</sup>. Formuje się on zależnie od tradycji, kultury i systemu politycznego, a szczególnie od poziomu rozwoju gospodarki. Kształtuje się w procesach socjalizacji i wychowania, działaniach poszczególnych obywateli oraz rozmaitych zbiorowości, organizacji i instytucji<sup>7</sup>. Kapitał społeczny może występować w wielu postaciach, różnić się strukturalnie, wielkością i intensywnością w zależności od typu społeczeństwa. Uogólniając zagadnienie, można by sformułować aforyzm: jaki kapitalizm, taki kapitał społeczny i *vice versa*, czyli jaki poziom kapitału społecznego, taka gospodarka i społeczeństwo.

<sup>3</sup> *Diagnoza stanu innowacyjności województwa podlaskiego*, red. A. Jasiński, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2004, s. 9.

<sup>4</sup> *Handbook of Innovation Systems...*,

<sup>5</sup> J. Przybysz, J. Sauś, *Kapitał społeczny. Szkice socjologiczno-ekonomiczne*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2004, s. 9–37.

<sup>6</sup> J. Coleman, *Foundation of Social Theory*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge 1990, s. 304; F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa–Wrocław 1997, s. 13–61; R.D. Putnam, *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Znak, Kraków 1995, s. 133–139.

<sup>7</sup> J. Przybysz, J. Sauś, *Kapitał społeczny...*, s. 9.

Czymże jest w istocie kapitał społeczny? Czym różni się od innych rodzajów kapitału?<sup>8</sup> W czym też tkwi jego istota jako zjawiska społeczno-ekonomicznego? Wydaje się, że najtrafniej ujęli to, uzupełniając się wzajemnie, Coleman, Bourdieu, Putnam oraz Fukuyama. Według wymienionych autorów – syntetyzując ich wypowiedzi w tej kwestii – kapitał społeczny to zjawisko odnoszące się zarówno do stosunków *stricte* ekonomicznych, jak i sieci stosunków oraz zjawisk o charakterze społecznym, politycznym i kulturowym, ujmowanych zarówno w aspekcie grupowym, jak i jednostkowym. Coleman traktuje tę postać kapitału jako zjawisko społeczne związane ze zdolnościami jednostek do wykorzystania możliwości wynikających z rozwoju gospodarczego, lecz nieograniczających się wyłącznie w swej istocie i funkcjach jedynie do tego. Kapitał społeczny to dlań przede wszystkim umiejętności współpracy międzyludzkiej w obrębie grup i organizacji (a nie tylko indywidualnych działań jednostek) w celu realizacji wspólnych potrzeb i interesów. Jego istotę postrzega w zdolności jednostek do łączenia się w grupy dla realizacji przyjętych celów, nie tylko gospodarczych, lecz również odnoszących się do innych aspektów życia społecznego<sup>9</sup>.

„Kapitał społeczny to – odnoszące się do gospodarki i pozaekonomicznych struktur społecznych – zinstytucjonalizowane społecznie i zinternalizowane osobniczo oraz akceptowane grupowo zjawisko i artefakt społeczny, stanowiące specyficznego rodzaju dobro społeczne (wspólne), równocześnie swoisty regulator zachowań ludzkich”<sup>10</sup>.

Pojęcie kapitału społecznego wydaje się szczególnie pomocne przy wyjaśnianiu różnic w jakości życia i zamożności poszczególnych społeczeństw dysponujących podobnym potencjałem gospodarczym. Pozwala jednocześnie uświadomić, jakie są przyczyny niepowodzeń programów rozwojowych wdrażanych na obszarach gospodarczo i cywilizacyjnie opóźnionych. We współczesnej gospodarce kapitał społeczny może w znacznym stopniu wpływać na skuteczną alokację kapitału ludzkiego, fizycznego i finansowego, dzięki zaufaniu i efektywnej współpracy podmiotów gospodarczych.

---

<sup>8</sup> S. Kozyr-Kowalski, *Socjologia. Społeczeństwo obywatelskie i państwo*, UAM, Poznań 1999, s. 127–142.

<sup>9</sup> J. Coleman, *Foundation of Social Theory...*, s. 304.

<sup>10</sup> J. Przybysz, J. Sauś, *Kapitał społeczny...*, s. 9.

Kapitał społeczny zwiększa konkurencyjność i innowacyjność zarówno na poziomie makro-, jak i mikroekonomicznym. Tylko podmioty gospodarcze o dużym poziomie kapitału społecznego posiadają wyższą zdolność do innowacji, zyskując przewagę nad konkurentami za sprawą płynnego przepływu informacji, wiedzy i doświadczeń. Różnice między przedsiębiorstwami to przede wszystkim różnice w efektywności procesów identyfikacji i wykorzystywania kapitału społecznego. W przypadku zbiorowości terytorialnych, tj. regionów lub krajów, kapitał społeczny może również ułatwiać pozyskiwanie inwestorów zagranicznych, co okazuje się ważne zwłaszcza w dobie powszechnej mobilności kapitału<sup>11</sup>.

Wieloaspektowa koncepcja kapitału społecznego może być ujmowana jako syntetyczny wskaźnik obejmujący:

- a) wiążący kapitał społeczny (*bonding social capital*), kształtowany przez silne więzi rodzinne;
- b) pomostowy kapitał społeczny (*bridging social capital*), kształtowany przez słabe nieformalne więzi między przyjaciółmi i sąsiadami, więzi łączące pracowników;
- c) łączący kapitał społeczny (*linking social capital*), dany w obrębie formalnych więzi wiążących ludzi wewnątrz dobrowolnych organizacji (*voluntary organizations*), określający jakość norm i struktur organizacyjnych oraz wartości podzielane przez wszystkich zatrudnionych<sup>12</sup>.

Przedstawione wymiary kapitału społecznego mają różne skutki ekonomiczne. Analiza empiryczna pokazuje, że określone typy kapitału społecznego wywierają różnorodne skutki na wydajność pracy w przedsiębiorstwach i na stan gospodarki. Wiążący kapitał społeczny, kształtowany przez silne rodzinne więzi i pomostowy kapitał społeczny, silnych i słabych więzi między przyjaciółmi i znajomymi, wywierają negatywny skutek na wydajność pracy, stan gospodarczy i rozwój ludzki, w przeciwieństwie do łączącego kapitału społecznego organizacji dobrowolnych, który pozytywnie wpływa

<sup>11</sup> A. Wildowicz-Giegiel, *Rola kapitału społecznego w procesie tworzenia i transferu wiedzy*, w: *Innowacyjność w Polsce w ujęciu regionalnym: nowe teorie, rola funduszy unijnych i klastrów*, red. K. Piech, S. Pangsy-Kania, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2008, s. 56–70.

<sup>12</sup> F. Sabatini, *Does Social Capital Improve Labour Productivity in Small and Medium Enterprises?*, Dipartimento di Economia Pubblica, Università degli Studi di Roma, Roma, Working Paper 2006, No. 92, s. 4–5.

na te wyniki. Taka struktura związków między zmiennymi została potwierdzona nawet, gdy kontrolowano rezerwy kapitału fizycznego, wyrażone przez stosunek kapitał – praca. Twierdzi się, że obecność gęstych i przecinających się (*cross-cutting*) sieci formalnych jest związana z rozprzestrzenianiem się norm społecznych zaufania i wzajemności, które z kolei mogą mieć pozytywny wpływ na wysiłek i motywację pracowników<sup>13</sup>.

Można zidentyfikować dwa główne kanały, przez które kapitał społeczny może wpływać na efektywność przedsiębiorstwa. Po pierwsze, kapitał społeczny poprawia upowszechnianie wiedzy i informacji pomiędzy pracownikami, umożliwiając osiągnięcie określonych celów, które nie byłyby osiągalne w przypadku jego braku. Menedżerowie i pracownicy stale doświadczają potrzeby zmobilizowania innych do dawania wsparcia i porad poza hierarchiczną strukturą firmy. Kiedy formalna rutyna organizacyjna i wiedza jednostek zawiedzie i nie wytwarza pożądanych wyników, niezbędnie należy skonsultować się z innymi, którzy mogą lub nie mogą być częścią organizacji formalnej lub grupy pracowników. Idealny stan, kiedy każdy pracownik może być uważany za część nieformalnej struktury, której zasoby poprawiają jego zdolność rozwiązywania problemu. Struktura ta może także rozszerzyć się w poprzek organizacji, takich jak profesjonalne sieci, przyjaciele i współpracownicy z poprzednich miejsc pracy. Po drugie, interakcje społeczne mogą wpłynąć na wysiłek pracowników i ich motywację.

Kapitał społeczny stanowi źródło gromadzenia potencjału, zdolności do działania w nieprzewidywalnych sytuacjach i kontrolę zasobów, których organizacja wcześniej nie kontrolowała.

Współczesne warunki gospodarcze, charakteryzujące się dużą dynamiką i wysokim poziomem niepewności, sprawiają, że kapitał społeczny nabiera szczególnego znaczenia. Stanowi on cenny zasób, a jego akumulacja to najważniejsze wyzwanie dla przedsiębiorstw w dzisiejszych czasach. Kapitał społeczny wpływa na:

- wzrost efektywności działań firm poprzez redukcję zagrożeń z tytułu zachowań oportunistycznych i kosztów zabezpieczeń przed nimi;
- większe zdolności adaptacyjne przedsiębiorstwa i usprawnienie procesu uczenia się organizacji;
- tworzenie niezbędnego klimatu do współpracy i dzielenia się wiedzą;

---

<sup>13</sup> Tamże.

- rozwój kapitału ludzkiego oraz intelektualnego, powiązania i wymiana wiedzy są złożonym procesem społecznym, w którym wiedza osadzona społecznie powstaje w konkretnych sytuacjach i poprzez współdziałanie.

Głównym celem kapitału społecznego jest zmniejszenie niepewności w życiu społecznym i gospodarczym. Bez kapitału społecznego niepewność byłaby poważną przeszkodą w podejmowaniu działalności gospodarczej i współpracy między ludźmi i organizacjami. Kapitał społeczny zastępuje indywidualne nakłady niezbędne do zmniejszenia niepewności w działalności i współpracy gospodarczej, np.: wydatki na ochronę własnych zasobów i dóbr, wydatki na zgromadzenie informacji o otoczeniu gospodarczym (w tym o partnerach), wydatki na sygnalizację własnych cech budzących ufność otoczenia. Kapitał społeczny zmniejsza więc indywidualne koszty reprodukcji praw własności, koszty transakcyjne oraz koszty sygnalizacji (informacji kierowanych do rynku). Kapitał społeczny zwiększa aktywność gospodarczą, którą ograniczają często braki kapitału finansowego, modyfikuje kierunki i poprawia efektywność inwestycji.

Najważniejszą funkcją kapitału społecznego jest koordynacja działań indywidualnych i grupowych w gospodarce<sup>14</sup>. Podstawowe obszary wpływu kapitału społecznego na współpracę przedsiębiorstw zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1

## Kapitał społeczny a współpraca przedsiębiorstw

Obszary wpływu kapitału społecznego					
Efektywność funkcjonowania jako rezultat współpracy	Żywotność i długowieczność organizacji	Działania innowacyjne	Tworzenie przewagi konkurencyjnej	Zwiększone podejmowanie ryzyka	Ożywianie przedsiębiorczości

Źródło: M. Bratnicki, W. Dyduch, P. Zbierowski, *Kapitał społeczny i uwaga w organizacji partnerskiej*, w: *Przedsiębiorstwa kooperujące*, red. Z. Dworzecki, EuroExpert Grupa Doradcza, Warszawa 2002, s. 272.

<sup>14</sup> A. Matysiak, *Źródła kapitału społecznego*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 63.



Wysoki poziom kapitału społecznego (bądź silny kapitał społeczny) w bezpośredni sposób determinuje zdolność do wykształcenia społeczeństwa wiedzy: kreatywnego, innowacyjnego, tolerancyjnego, otwartego na zmiany, zdolnego do wykształcenia trwałych więzi społecznych i ekonomicznych. Kapitał społeczny łagodzi obyczaje rynkowe, co przejawia się w dominacji etycznych zachowań rynkowych. Kapitał społeczny wpływa na poziom współpracy na zasadach wzajemnych korzyści i zaufania<sup>15</sup>.

## 2. Kapitał społeczny a efektywność przedsiębiorstw w strukturach sieciowych

W obliczu zachodzących procesów globalizacyjnych, rozwoju technologii informacyjnych i komunikacyjnych współczesne przedsiębiorstwa przestają konkurować za pomocą tradycyjnych, tzw. twardych czynników produkcji, lecz koncentrują swoją uwagę głównie na zasobach niematerialnych<sup>16</sup>. Ogólnie rzecz biorąc, w gospodarce, w której kluczową rolę odgrywa wiedza, mają miejsce następujące tendencje:

- powstanie sieciowych form organizacyjnych (jako przeciwieństwo form hierarchicznych i biurokratycznych),
- dominacja struktur opartych na usługach,
- kapitał ludzki i społeczny staje się głównym źródłem kreacji wartości,
- elastyczność organizacji produkcji zamiast produkcji masowej,
- wzrost znaczenia innowacji i jakości, napędzanej przez łańcuch dostaw zapewniający osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, pojawiający się w miejsce redukcji kosztów osiąganych wyłącznie dzięki korzyściom skali,
- większa skłonność do zawierania aliansów i współpracy niż prowadzenia walki konkurencyjnej w pojedynkę,
- wzrost znaczenia umiejętności i szybkiej adaptacji do zmieniających się warunków otoczenia,

---

<sup>15</sup> A. Baraniecka, *Znaczenie kapitału społecznego w tworzeniu sieci dostaw*, <http://www.wiedzainfo.pl> (03.2010).

<sup>16</sup> *Tworzenie przewag konkurencyjnych z wykorzystaniem społeczności sieciowych*, red. M. Pindelski, Wyd. SGH, Warszawa 2009, s. 11, 12.

- kształcenie ustawiczne,
- zatrudnienie nacechowane dużym ryzykiem, lecz przynoszące wiele nowych szans<sup>17</sup>.

Kapitał społeczny ma swoje źródło w interakcjach, dzięki którym powiązania i sieci są oparte na zdrowych fundamentach współdziałania. Castells sądzi, że „mamy dziś do czynienia z modelem wielokierunkowej sieci tworzonej przez małe i średnie firmy oraz licencyjno-podwykonawczym modelem produkcji pod patronatem korporacji; [...] często starają się one również nawiązywać sieciowe kontakty z kilkoma wielkimi firmami i/lub z innymi małymi i średnimi przedsiębiorstwami, znajdując nisze rynkowe i możliwości kooperacji”<sup>18</sup>. Powoduje to wzrost znaczenia sieci społecznych jako podstawowych form funkcjonowania organizacji. „Sieci są podstawowym materiałem, z którego nowe organizacje są lub będą budowane. Potrafią powstawać i rozprzestrzeniać się wzdłuż głównych arterii i zaułków gospodarki globalnej dzięki odwołaniu się do mocy informacyjnej, dostarczanej przez nowy technologiczny paradygmat”<sup>19</sup>.

Przedsiębiorstwo sieciowe stanowi szczególną formę organizacyjną, „którego system środków tworzy się w punkcie przecięcia segmentów autonomicznych systemów celów. A zatem składniki sieci są równocześnie autonomiczne i zależne względem sieci i mogą być elementami innych sieci, a tym samym innych systemów środków nastawionych na inne cele. Funkcjonowanie danej sieci zależy więc będzie od jej dwóch podstawowych atrybutów: jej sprawności łączenia, tzn. jej strukturalnej zdolności do ułatwienia niezakłóconej łączności między jej elementami, oraz jej spójności, tzn. stopnia, w jakim zazębiają się cele sieci i cele jej poszczególnych elementów; [...] przedsiębiorstwo sieciowe materializuje kulturę globalnej gospodarki informacyjnej, przekształca sygnały w towary przez przetwarzanie wiedzy”<sup>20</sup>.

„Koncepcja organizacji sieciowej stała się nie tylko nową formą zarządzania przedsiębiorstwem, ale także nową filozofią, u której podstaw leżą takie wartości, jak: kooperacja, współodpowiedzialność oraz wspólne tworzenie wiedzy”<sup>21</sup>.

<sup>17</sup> M. Lissowska, *The Challenge of the Knowledge – Based Economy: The Polish Case*, „Gospodarka Narodowa” 2007, nr 3, s. 7–8.

<sup>18</sup> M. Castells, *Spoleczeństwo sieci*, PWN, Warszawa 2008, s. 167.

<sup>19</sup> Tamże, s. 172–173.

<sup>20</sup> Tamże, s. 179.

<sup>21</sup> J. Szkudlarek, *Kapitał społeczny a klastry przedsiębiorczości na przykładzie Indonezji*, w: *Kapitał społeczny – interpretacje, impresje, operacjonalizacja*, red. M. Klimowicz, W. Bokajło, Wyd. Fachowe CeDeWu, Warszawa 2010, s. 144.

W perspektywie dwudziestu lat należy założyć znaczące usieciowienie społeczeństwa. Struktury sieciowe są obecne na wszystkich poziomach życia społecznego. Sieci społeczne nie są zjawiskiem nowym, jednak dopiero od niedawna sieciowe technologie komunikacyjne wspierają i wzmacniają sieci przebiegające na wskroś grup społecznych. Wraz z usieciowieniem relacji społecznych rośnie znaczenie kapitału społecznego. Kapitał ten jest generowany w rozległych i otwartych sieciach relacji społecznych<sup>22</sup>.

Definiowanie kapitału społecznego jako sieci społecznej można rozpoznać już w pracach Bourdieu. Autor twierdzi, że kapitał społeczny to „suma zasobów, aktualnych i potencjalnych, do których osoba lub grupa zdobywa dostęp dzięki posiadaniu trwałej sieci relacji społecznych, słabiej lub silniej zinstytucjonalizowanych”<sup>23</sup>. W przytoczonym ujęciu kapitał społeczny to sieć powiązań z innymi osobami, z której czerpiemy korzyści. Bourdieu zdefiniował kapitał społeczny jako istnienie i łączenie faktycznych albo potencjalnych zasobów, co jest możliwe dzięki istnieniu wzajemnych związków pomiędzy uczestnikami sieci. Istnienie sieci dlatego jest tak ważne, że dzięki niej jednostki mają dostęp do zasobów innego uczestnika sieci. Członkostwo w sieci, jak wskazuje Bourdieu, wytwarza w uczestnikach sieci poczucie „kolektywnego posiadania kapitału”. Wizja osiągnięcia korzyści kreuje powstawanie więzi społecznych i determinuje jednostki do kolektywnych i solidarnych zachowań. Stąd kapitał społeczny jest środkiem – poprzez istnienie związków społecznych – do wykorzystania zasobów wysoko cenionych w świecie kapitalistycznym.

Organizacja sieciowa postrzegana jest jako nowoczesna forma organizacji przedsiębiorstwa, które tworzą podwaliny rozwoju globalnej gospodarki sieciowej. Organizację sieciową można zdefiniować jako względnie trwałe powiązanie autonomicznych, wyspecjalizowanych jednostek lub przedsiębiorstw uczestniczących w realizacji wspólnego celu. Organizacja sieciowa jest organizmem otwartym, co oznacza, że nie istnieją formalne bariery uczestnictwa w sieci. Istotą sieci jest to, że niezależne podmioty, wykorzystując technologie teleinformatyczne, tworzą dobrowolne, luźne i często incydentalne konfiguracje<sup>24</sup>.

<sup>22</sup> Raport Polska 2030. Wyzwania rozwojowe, [www.polska2030.pl](http://www.polska2030.pl) (05.2011).

<sup>23</sup> P. Bourdieu, L. Wacquant, *Invitation to Reflexive Sociology*, University of Chicago Press, Chicago 1992, s. 119.

<sup>24</sup> A. Pietruszka-Ortyl, *Sztuka zaufania w organizacjach sieciowych*, w: *Nowoczesne technologie informacyjne w zarządzaniu*, red. E. Niedzielska, H. Dudycz, M. Dyczkowski, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1044, Wrocław 2004, s. 15.

Podstawowym celem przedsiębiorstw sieciowych jest uzyskanie efektu synergii, który może być osiągnięty poprzez współpracę wielu partnerów. Prawdopodobnie dlatego powszechną praktyką w organizacji sieciowej jest całkowita lub częściowa rezygnacja członków sieci ze swojej działalności podstawowej na korzyść realizacji wspólnego projektu oraz akomodacja swojej działalności operacyjnej na potrzeby wzajemnej współpracy.

Fundamentalne cechy przedsiębiorstw sieciowych to:

1. W przedsiębiorstwie sieciowym metodą zarządzania jest *orkiestracja* procesów.

2. Współczesne przedsiębiorstwa stoją w obliczu konieczności zmiany dotychczasowego *firmocentrycznego* podejścia na nowe podejście – *sieciocentryczne*.

3. W procesie tworzenia wartości dokonuje się przejście od łańcucha wartości do sieci wartości. Następuje zmiana lokalizacji wiedzy oraz wyróżniających umiejętności i kluczowych kompetencji z przedsiębiorstwa do sieci.

4. Innowacje otwarte stają się nowym, sieciowym źródłem przewagi konkurencyjnej<sup>25</sup>.

Organizację sieciową, charakteryzującą się wzajemnym powiązaniem firm, tworzy się, gdy zaistnieją wspólne cele dla potencjalnych grup partnerów zdolnych do tworzenia obustronnych powiązań sieciowych. Do najważniejszych cech organizacji sieciowej, które nie występują w takim nasileniu w innych formach wzajemnej współpracy podmiotów gospodarczych, należą między innymi:

- wspólne cele,
- suwerenność, niezależność partnerów,
- dobrowolność uczestnictwa,
- podział funkcji i odpowiedzialności między partnerów,
- integracja różnych płaszczyzn współdziałania partnerów,
- łatwy i szybki dostęp do informacji,
- duża efektywność wykorzystania informacji<sup>26</sup>.

<sup>25</sup> A. Jurga, *Struktury sieciowe przyczynkiem kreowania wirtualnej organizacji przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi. Koncepcje i metody*, red. J. Lewandowski, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2005, s. 52–60.

<sup>26</sup> W. Dyduch, *Kapitał społeczny organizacji pożywką dla przedsiębiorczości i innowacyjności*, [www.zti.com.pl](http://www.zti.com.pl) (09.2007).

Przedsiębiorstwa sieciowe z samej natury ich funkcjonowania muszą charakteryzować się dużym potencjałem kapitału społecznego i opierać się na podstawowych jego wyznacznikach:

1. Uczestnictwo w sieciach. W tworzeniu kapitału społecznego kluczowe jest istnienie mniej lub bardziej gęstych, przeplatających się sieci powiązań pomiędzy jednostkami i grupami. Ludzie wchodzi w relacje z innymi poprzez związki na różnych poziomach, które muszą być dobrowolne i równe. Kapitał społeczny nie może być tworzony poprzez indywidualne działanie na własną korzyść. Jest więc uzależniony od skłonności jednostek do działania w zbiorowości, do generowania nowych powiązań, kontaktów, a docelowo sieci.

2. Wzajemność. Kapitał społeczny oznacza działanie jednych osób dla korzyści innych, nawet kosztem interesu własnego, i oczekiwanie, że to działanie zostanie w przyszłości odwzajemnione. Krótkoterminowy altruizm przeplata się z długoterminowym planem osiągnięcia korzyści własnych. W organizacjach, w których wzajemność jest silna, ma miejsce dostrzeganie interesów ponadjednostkowych.

3. Zaufanie. Obecność zaufania wywołuje skłonność do podejmowania ryzyka przez uczestników organizacji, wynikającą z założenia, że inni zachowają się zgodnie z oczekiwaniami i będą się nawzajem wspierać. Zaufanie dodatkowo wpływa na poczucie bezpieczeństwa uczestników organizacji, sprzyjając otwartości informacyjnej.

4. Normy społeczne. Są one źródłem wewnętrznej, nieformalnej kontroli społecznej, która znosi potrzebę wprowadzenia do sieci sankcji bardziej formalnych i instytucjonalnych. Normy społeczne są niepisаныmi, ale powszechnie zrozumiałymi prawami, które określają, jakie formy zachowania są pożądane, wartościowane i aprobowane w danym kontekście społecznym.

5. Wspólnota. Połączenie zaufania, sieci, norm i wzajemności tworzy silną społeczność, gdzie istnieje wspólnie podzielana własność zasobów. Każdy uczestnik sieci ma dostęp do zasobów, ale nikt nie posiada ich na własność.

6. Proaktywność. Rozwój kapitału społecznego wymaga chętnego i aktywnego zaangażowania się ludzi we wspólne uczestnictwo w działaniu w obrębie wspólnoty. Ludzie proaktywni to obywatele organizacji. Proaktywność oznacza, że kapitał społeczny definiuje ludzi jako twórców efektywności, nie jako jej ofiary<sup>27</sup>.

<sup>27</sup> W. Dyduch, *Kapitał społeczny organizacji...*, s. 1–6.

Rozumienie kapitału społecznego jako zaangażowania się jednostek w budowanie sieci powiązań stanowi przesłankę do wyjaśnienia motywacji do działań przedsiębiorczych. Powiązania społeczne są bowiem przyczyną powstania wzajemności działań w sieci, a ta z kolei jest podłożem do rozwoju zaufania oraz zwiększonej chęci podejmowania ryzyka i działań innowacyjnych. Sieci ułatwiają koordynację, komunikację i współpracę, a także wzmacniają reputację uczestników, co pozwala na grupowe rozwiązywanie problemów. Sukces organizacji osadzonych w otoczeniu społecznym zależy od umiejętnie zbudowanej sieci kontaktów społecznych, która wspiera przedsiębiorcze działania. Nadrzędnym zadaniem każdego przedsiębiorcy jest prawidłowe wykorzystanie istniejącej sieci kontaktów oraz jej wzmocnienie i rozwój. Daje to podstawy do stworzenia silnej pozycji organizacji, a w skali makroekonomicznej przyczynia się do wzrostu gospodarczego.

Kapitał społeczny stanowi podstawę korzyści i efektywności przedsiębiorczych organizacji, między innymi dlatego, że pomaga zmniejszyć koszty poszukiwania informacji; skoro sieć kontaktów społecznych stanowi źródło wiedzy i danych, organizacja nie jest zobligowana do zatrudniania służb wyszukujących informacje. Kapitał społeczny jest podstawą działania zespołowego i efektywnego dzielenia się prywatnymi dobrami. Sieć przedsiębiorczych ludzi przedstawia rodzaj zbiorowości, grupy, która jest w stanie wspólnie korzystać z dóbr. Wreszcie kapitał społeczny ułatwia komunikację interpersonalną. Sieci kontaktów społecznych decydują o tym, kto dowiaduje się pierwszy na przykład o nowinkach technologicznych, działaniach konkurencji, szansach rynkowych itp.

Rozwijanie innowacyjności i przedsiębiorczości organizacji w oparciu o kapitał społeczny prowadzi do stworzenia dynamicznych sieci relacji i kontaktów z udziałem wielu uczestników. Sieci zaś odgrywają coraz większą rolę w strategii przedsiębiorczych organizacji nowej ekonomii. Sieci oparte na współpracy pozwalają nowo powstającym firmom na zdobywanie nowych kompetencji, zachowywanie zasobów, dzielenie się ryzykiem, szybsze przemieszczanie się na nowe rynki, a także tworzenie atrakcyjnych strategii inwestowania. Pomimo obietnicy niesionej w kapitale społecznym wynikającym z właściwie zbudowanych, rozwijanych i utrzymywanych sieci wiele powstających firm upada, nie wspierając w miejscu pracy więzi międzyludzkich, które jednoczą uczestników organizacji i stwarzają przesłanki do wykazania

się oraz podejmowania działań innowacyjnych. Niewłaściwe zaś budowanie więzi międzyludzkich i brak zaangażowania w budowanie sieci wynikające z niesprzyjającego otoczenia w miejscu pracy mogą powodować, że pojawi się negatywny kapitał społeczny, jako hamulec dla rozwoju procesu innowacyjności i przedsiębiorczości. Brak zaufania między uczestnikami sieci, niezadowolone z miejsca pracy czy zbyt sztywne normy kulturowe organizacji nie sprzyjają podejmowaniu działań innowacyjnych i przedsiębiorczych, a tylko skłaniają do rutyny<sup>28</sup>.

Zaufanie w relacjach członków sieci to klucz do znacznej redukcji kosztów transakcyjnych, a przynajmniej zagwarantowania opłacalności ekonomicznej sieci. Wynika to głównie z faktu, iż tam, gdzie występuje zaufanie, potrzeba zabezpieczania podziału przyszłych wyników i uruchamianie mechanizmów zapobiegających zachowaniom oportunistycznym lub ograniczających je, jest znacznie zredukowana. Ponadto zachowania oportunistyczne szybko niszczą reputację, a współcześnie jest ona wysoko ekonomiczną wartością, szczególnie przy nawiązywaniu współpracy. Dlatego przedsiębiorstwa, które budują system bazujący na dobrej reputacji, muszą swoje kontakty opierać na zaufaniu<sup>29</sup>.

Wartość zaufania wzrasta wraz ze stopniem internacjonalizacji sieci. Brak właściwego poziomu zaufania w kontaktach partnerów może stać się przesłanką do wyboru innej formy współpracy lub nawet rezygnacji z internacjonalizacji działalności. Kapitał społeczny jest spoiwem zarówno przedsiębiorstwa, jak i społeczeństwa obywatelskiego. Wypełnia on przestrzeń społeczną między ludźmi, a swoje źródła ma w interakcjach, dzięki którym powiązania i sieci są oparte na zdrowych fundamentach współdziałania. Podobnie jak inne formy kapitału służy do podwyższania efektywności funkcjonowania i rozwoju organizacji głównie poprzez ułatwienie współdziałania pomiędzy jej uczestnikami<sup>30</sup>.

Jak już wspomniano, kapitał społeczny stanowi element makrootoczenia przedsiębiorstw, w tym również organizacji sieciowych. Kapitał społeczny nie jest generowany poprzez racjonalne decyzje inwestycyjne, ma on wiele innych źródeł, które można podzielić na instytucjonalne i kulturowe.

---

<sup>28</sup> J. Jarillo, *Strategic Networks. Creating the Borderless Organization*, Butterworth-Heinemann, Boston 2002, s. 161.

<sup>29</sup> M. Bratnicki, W. Dyduch, P. Zbierowski, *Kapitał społeczny i uwaga...*, s. 271.

<sup>30</sup> A. Baraniecka, *Znaczenie kapitału społecznego...*

Te drugie, a w ich ramach przekazy kulturowe, religia, przyzwyczajenia i tradycje, kształtują kapitał społeczny, zapewniając mu znaczną trwałość i małą zmienność w czasie. W kontekście tematu rozważań oznacza to, iż przedsiębiorstwa tworzące sieci, szczególnie te w dużym stopniu zinternacjonalizowane, napotykać słabo poznany i nie dający się kontrolować czynnik, który warunkuje jednak w dużym stopniu powodzenie w realizacji celów sieci. Należy podkreślić, że słaby kapitał społeczny (brak zaufania i chęci współdziałania), ale również niektóre formy silnego kapitału społecznego (np. zaufanie jedynie do przedsiębiorstw z regionu) reprezentowanego przez określonych uczestników zinternacjonalizowanej sieci mogą ograniczać, jeśli nie powstawanie, to z pewnością sprawność i efektywność jej funkcjonowania.

Pisząc o wpływie kapitału społecznego na funkcjonowanie sieci, nie sposób nie wspomnieć o niewielkim, jednak zauważalnym oddziaływaniu zwrotnym. Kapitał społeczny decyduje o podatności na tworzenie sieci czy dobrowolne uczestnictwo w nich, ale i sam proces podejmowania tego typu inicjatyw wpływa na kształtowanie kapitału. Tak jak tworzenie każdej innej postaci kapitału, kumulacja i rozwój kapitału społecznego wymaga ciągłości działań i długiego czasu. Sieć potraktowana jako rozszerzone przedsiębiorstwo to w jakimś stopniu instytucja społeczna. Jej funkcjonowanie w oparciu o idee partnerstwa i zaufania daje jej możliwość tworzenia i pomnażania kapitału społecznego<sup>31</sup>.

Dla optymalnego i efektywnego społecznie wykorzystania właściwości kapitału społecznego niezbędna jest jego instytucjonalizacja, rozumiana jako społeczne stabilizowanie i utrwalanie zjawisk, struktur, działań oraz norm i wartości<sup>32</sup>. Instytucje takie stanowią społeczne narzędzia kształtowania zachowań jednostek i zbiorowości, pełnią funkcję regulatorów społecznych. Instytucje jako regulatory nadają kierunek aktywności gospodarczej i społecznej poszczególnych podmiotów oraz wyznaczają ramy ich zachowań. Procesy regulacji wpływają na system społeczny i gospodarczy w taki sposób, że funkcjonowanie całości systemu i części składowych staje się kompatybilne z charakterem systemu oraz jego funkcją celu. Z tego, jaki jest model regulacji, wynika, jaki będzie tworzony przezeń ład<sup>33</sup>.

<sup>31</sup> J. Turner, *Struktura teorii socjologicznej*, PWN, Warszawa 2004, s. 311–324.

<sup>32</sup> *Creation of Social Capital*, red. J. Przybysz, Publishing House of Poznan University of Technology, Poznan 2009, s. 11–23.

<sup>33</sup> Tamże.



## Podsumowanie

Kapitał społeczny pojawia się i rozwija w społeczeństwach obywatelskich o gospodarce rynkowej, która funkcjonuje sprawnie jedynie wówczas, gdy istnieje cała sieć kompatybilnych formalnych instytucji oraz nieformalnych w postaci norm i wartości kulturowych, które są w stanie skutecznie ją wspierać. W związku z tym coraz częściej zwraca się uwagę na wartość akumulacji kapitału społecznego jako czynnika współdecydującego o rozwoju gospodarczym. Jakość kapitału społecznego może rozstrzygać o zdolności konkurencyjnej, przedsiębiorczości i innowacyjności na poziomie mikro- i makroekonomicznym. Rozwój gospodarki w oparciu o kapitał społeczny prowadzi do stworzenia dynamicznych sieci relacji i kontaktów z udziałem wielu uczestników. Sieciowe formy organizacyjne odgrywają coraz większą rolę w strategii przedsiębiorczych organizacji, a także determinują jakość komunikacji nowoczesnych przedsiębiorstw.

## Literatura

- Baraniecka A., *Znaczenie kapitału społecznego w tworzeniu sieci dostaw*, [www.wiedzainfo.pl](http://www.wiedzainfo.pl) (03.2010).
- Bourdieu P., Wacquant L., *Invitation to Reflexive Sociology*, University of Chicago Press, Chicago 1992.
- Bratnicki M., Dyduch W., Zbierowski P., *Kapitał społeczny i uwaga w organizacji partnerskiej*, w: *Przedsiębiorstwa kooperujące*, red. Z. Dworzecki, EuroExpert Grupa Doradcza, Warszawa 2002.
- Castells M., *Spoleczeństwo sieci*, PWN, Warszawa 2008.
- Coleman J., *Foundation of Social Theory*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge 1990.
- Creation of Social Capital*, red. J. Przybysz, Publishing House of Poznan University of Technology, Poznan 2009.
- Diagnoza stanu innowacyjności województwa podlaskiego*, red. A. Jasiński, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2004.
- Dyduch W., *Kapitał społeczny organizacji pożywką dla przedsiębiorczości i innowacyjności*, [www.zti.com.pl](http://www.zti.com.pl) (09.2007).
- Fukuyama F., *Social Capital, Civil Society and Development*, Third World Quarterly 2001, No. 1.
- Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa–Wrocław 1997.

- Jarillo J., *Strategic Networks. Creating the Borderless Organization*, Butterworth-Heinemann, Boston, 2002.
- Jurga A., *Struktury sieciowe przyczynkiem kreowania wirtualnej organizacji przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi. Koncepcje i metody*, red. J. Lewandowski, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2005.
- Kozyr-Kowalski S., *Socjologia. Społeczeństwo obywatelskie i państwo*, UAM, Poznań 1999.
- Lissowska M., *The Challenge of the Knowledge – Based Economy: The Polish Case*, „Gospodarka Narodowa” 2007, nr 3.
- Handbook of Innovation Systems and Developing Countries*, red. B. Lundvall, K. Joseph, C. Chaminade, J. Vang, Edward Elgar Publishing, Massachusetts 2009.
- Łobejko S., *Przedsiębiorstwo sieciowe. Zmiany uwarunkowań i strategii w XXI wieku*, Wyd. SGH w Warszawie.
- Matysiak A., *Źródła kapitału społecznego*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 1999.
- Paliwoda-Matiolańska A., *Biznes rodzinny w Polsce. Wyzwania i perspektywy*, FBN Polska 2006, nr 3, [www.biznesrodzinny.pl](http://www.biznesrodzinny.pl) (09.2007).
- Pietruszka-Ortyl A., *Sztuka zaufania w organizacjach sieciowych*, w: *Nowoczesne technologie informacyjne w zarządzaniu*, red. E. Niedzielska, H. Dudycz, M. Dyczkowski, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1044, Wrocław 2004.
- Przybysz J., Sauś J., *Kapitał społeczny. Szkice socjologiczno-ekonomiczne*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2004.
- Putnam R.D., *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Znak, Kraków 1995.
- Raport Polska 2030. Wyzwania rozwojowe*, [www.polska2030.pl](http://www.polska2030.pl) (05.2011).
- Sabatini F., *Does Social Capital Improve Labour Productivity in Small and Medium Enterprises?*, Dipartimento di Economia Pubblica, Università degli Studi di Roma, Roma, Working Paper 2006, n. 92.
- Stawasz E., *Przedsiębiorstwo innowacyjne*, w: *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, red. K.B. Matusiak, PARP, Warszawa 2005.
- Szkudlarek J., *Kapitał społeczny a klastry przedsiębiorczości na przykładzie Indonezji*, w: *Kapitał społeczny – interpretacje, impresje, operacjonalizacja*, red. M. Klimowicz, W. Bokajło, Wyd. Fachowe CeDeWu, Warszawa 2010.
- Turner J., *Struktura teorii socjologicznej*, PWN, Warszawa 2004.
- Tworzenie przewag konkurencyjnych z wykorzystaniem społeczności sieciowych*, red. M. Pindelski, SGH w Warszawie, Warszawa 2009.
- Wildowicz-Giegiel A., *Rola kapitału społecznego w procesie tworzenia i transferu wiedzy*, w: *Innowacyjność w Polsce w ujęciu regionalnym: nowe teorie, rola funduszy unijnych i klastrów*, red. K. Piech, S. Pangsy-Kania, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2008.

### **Summary**

In modern economy social capital may influence in significant degree effective allocation of human capital, physical and finance ones thanks to confidence and effective collaboration of economic units. Social capital increases competitiveness and innovativeness both on macro as well as microeconomic level. Only economic units of high level of social capital have higher capability to innovations gaining their advantage over competitors by smooth flow of information, knowledge and experience. Differences between enterprises are mainly the differences in effectiveness of the processes of identification and use of social capital. Quality of social capital may decide on competition capability, entrepreneurship and innovativeness on micro- and macro-economic level.

Development of the economy based on social capital leads to creation of dynamic networks of relations and contacts with the participation of many participants. Network organization forms play increasing role in the strategy of entrepreneurial organizations, determine the quality of communication of modern enterprises.