

Autoreferat

Załącznik 3

Imię i Nazwisko.

Michał Zdziarski

Posiadane dyplomy i stopnie naukowe z podaniem nazwy, miejsca i roku ich uzyskania oraz tytułu rozprawy doktorskiej.

Tytuł zawodowy *magistra zarządzania* w zakresie organizacji i zarządzania uzyskany w 1995 roku, potwierdzony dyplomem ukończenia pięcioletnich studiów magisterskich na kierunku Zarządzanie prowadzonym na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

Tytuł zawodowy *magistra kulturoznawstwa* w zakresie studiów amerykańskich uzyskany w 1997 roku, potwierdzony dyplomem ukończenia dwuletnich, równoległych studiów magisterskich w Ośrodku Studiów Amerykańskich Uniwersytetu Warszawskiego.

Stopień *doktora nauk ekonomicznych* w zakresie nauk o zarządzaniu nadany uchwałą Rady Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego w grudniu 2010 roku, na podstawie rozprawy doktorskiej pt. „Kapitał społeczny zespołów kierowniczych polskich spółek publicznych”, przygotowanej pod kierunkiem Prof. dr hab. Krzysztofa Oblója. Recenzenci: Prof. dr hab. Jerzy Wierziński, dr hab. Krzysztof Rybiński.

Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych.

Adiunkt w Samodzielnym Zakładzie Zarządzania Strategicznego i Międzynarodowego na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego od maja 2011 do chwili obecnej.

p.o. Kierownik Samodzielnego Zakładu Zarządzania Strategicznego i Międzynarodowego, Uniwersytet Warszawski, Wydział Zarządzania w roku akademickim 2016/2017.



Wskazanie osiągnięcia¹ wynikającego z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. 2017 r. poz. 1789):

Jako osiągnięcie naukowe będące znaczącym wykładem w rozwój nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, wskazuję jednotematyczny cykl publikacji naukowych.

Tytuł osiągnięcia naukowego

„Sieci międzyorganizacyjne tworzone poprzez udział członków rad nadzorczych i zarządów firm występujących w organach wielu spółek: charakterystyka struktury sieci, zróżnicowanie pozycji jednostek i efekty”

Pozycje wchodzące w skład osiągnięcia naukowego

W skład jednotematycznego cyklu publikacji wchodzi 9 publikacji zrealizowanych po uzyskaniu stopnia naukowego doktora w latach 2012-2018. Publikacje te zestawione są w ujęciu chronologicznym w tabeli poniżej:

Numer publikacji	Informacje bibliograficzne	Punkty na podstawie Ujednoliconego Wykazu Czasopism Naukowych Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa w dniu publikacji.
1	Zdziarski, M. (2012). Relacje zespołów kierowniczych polskich spółek giełdowych. <i>International Journal of Contemporary Management</i> , (4), 223–231.	9
2	Zdziarski, M. (2012). Elita wewnętrznego kręgu i centralne firmy. Wyniki badań relacji przez rady nadzorcze w polskich spółkach giełdowych. <i>Organizacja i Kierowanie</i> , (1), 23–39.	9

Numer publikacji	Informacje bibliograficzne	Punkty na podstawie Ujednoliconego Wykazu Czasopism Naukowych Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa w dniu publikacji.
3	Zdziarski, M. (2015). Kapitał rady nadzorczej. In T. Czerwińska & A. Z. Nowak (Eds.), <i>Inwestowanie na rynku kapitałowym : rynek po kryzysie</i> (pp. 253–269). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.	5
4	Zdziarski, M. (2016). Nurt sieciowy - w kierunku nowego paradygmatu zarządzania? <i>Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu</i> , (421), 657–668.	10
5	Zdziarski, M., Czerniawska, D. (2016). Board homophily, board diversity and network centrality. <i>Problemy Zarządzania</i> , 14(2), 117–133.	11
6	Światowiec-Szczepańska, J., Zdziarski, M. (2016). Position in Corporate Network, Performance and Strategic Risks. <i>Problemy Zarządzania</i> , 14(4, t. 2), 157–176.	11
7	Jaworski, P., Zdziarski, M. (2017). Wpływ kapitału rad nadzorczych na wartość spółek : analiza portfeli inwestycyjnych. <i>Studia i Materiały Wydziału Zarządzania UW</i> , (1), 126–134.	9
8	Światowiec - Szczepańska, J., Zdziarski, M., & Małys, Ł. (2018). <i>Sieci korporacyjne spółek giełdowych w Polsce : analiza zasobów relacyjnych w ujęciu strukturalnym</i> . Warszawa: PWN.	25
9	Zdziarski, M. (2018). In Search for Small-World Network at New Connect. <i>Journal for East European Management Studies</i> , 23(1), 89–105.	15

Tabela nr 1. Opracowanie własne, na podstawie informacji z Polskiej Bibliografii Naukowej oraz Ujednoliconych Wykazów Czasopism Naukowych Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa.

Zwieńczeniem prezentowanego cyklu było współautorstwo monografii naukowej wydanej przez Wydawnictwo PWN w Warszawie w 2018 roku i samodzielne opublikowanie artykułu w czasopiśmie naukowym z listy A według Ujednoliconego Wykazu Czasopism Naukowych Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego (JEEMS - Journal for East European Management Studies). W ramach cyklu opublikowano ponadto sześć artykułów w czasopismach z listy B przywołanego wykazu, oraz jeden rozdział w jednotematycznej monografii naukowej. Trzy artykuły z cyklu publikacji opublikowano w języku angielskim. Artykuły te są indeksowane w bazach czasopism udostępnianych przez Web of Science, co zwiększa potencjał ich oddziaływania. Dwa z prezentowanych artykułów zostały wyróżnione w ogólnopolskich konkursach na referat naukowy w ramach Kongresu Rynku Kapitałowego (2015 i 2017). Badania będące podstawą publikacji pozycji z prezentowanego cyklu były przedstawiane w formie referatów na międzynarodowych i krajowych konferencjach naukowych w tym: AIB (Academy of International Business), EIBA (European International Business Academy), IMP Group (Industrial Marketing and Purchasing Group), INSNA (International Network for Social Network Analysis), Kongresie Rynku Kapitałowego i Letniej Szkole Zarządzania PAN. Łączna liczba punktów uzyskanych z tytułu opublikowanych w ramach cyklu prac, na podstawie informacji z Ujednoliconych Wykazów Czasopism Naukowych Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa, wynosi 104. Z przedstawionych prac 5 zostało opublikowane samodzielnie. Udział habilitanta w monografii współautorskiej wynosił 25%, a w pozostałych 3 pracach będących wynikiem współpracy naukowej habilitant miał udział 50%. Na podstawie wyników Google Scholar można stwierdzić, że prace wchodzące w skład cyklu publikacji były dotychczas cytowane 34 razy.

Omówienie celu naukowego ww. prac i osiągniętych wyników wraz z omówieniem ich ewentualnego wykorzystania.

Cel naukowy i metodologia prac

Głównym celem naukowym prezentowanego osiągnięcia naukowego było przyczynienie się do rozwoju wiedzy na temat sieci międzyorganizacyjnych tworzonych poprzez udział członków rad nadzorczych i zarządów występujących w organach wielu spółek. Cel ten został zrealizowany poprzez cykl publikacji przedstawiający wyniki dociekań pozwalających wnieść wkład w rozwój dyscypliny w dwóch podstawowych nurtach badawczych dyscypliny nauk o zarządzaniu: teoretycznym i praktycznym. W nurcie teoretycznym prace przyczyniają się do rozwoju teorii zarządzania poprzez zrealizowanie programu badań w zakresie problematyki relacji międzyorganizacyjnych i tworzonych dzięki nim sieci, w których osadzone są przedsiębiorstwa i metodologii nauk o zarządzaniu, dzięki implementacji na ich grunt metodologii analiz sieci społecznych (SNA) i wniesieniu wkładu w dyskusję o perspektywie ustanowienia przez nurt sieciowy nowego paradygmatu oraz rozwój teorii osadzenia społecznego. W nurcie praktycznym przyczyniają się do rozwoju subdyscypliny zarządzania strategicznego poprzez uzupełnienie metod analiz strategicznych o analizy struktury sieci, identyfikację kluczowych jednostek i struktury ich otoczenia oraz badanie fundamentalnego z punktu widzenia strategii związku między pozycją w sieci a wynikami. W prezentowanym cyklu przeprowadzono też weryfikację empiryczną występowania zjawiska homofilii – tendencji na tworzenia relacji z podobnymi jednostkami, na obserwowane więzi sieci międzyorganizacyjnej tworzonej poprzez udział członków rad nadzorczych i zarządów firm występujących w organach wielu spółek. Zaproponowano też i przeprowadzono wstępną weryfikację metodologii pomiaru kapitału rady, której istotnym komponentem jest kapitał społeczny mierzony przy pomocy wskaźników zróżnicowania pozycji przedsiębiorstw w sieci

relacji tworzonych przez członków rad nadzorczych i zarządów zasiadających w organach wielu spółek. Cele szczegółowe badań i omówienie osiągniętych rezultatów zostały przedstawione dla kolejnych publikacji wchodzących w skład cyklu.

U podstaw zainteresowania problematyką sieci międzyorganizacyjnych leży przekonanie, że wzorce relacji łączących ludzi i organizacje nie są przypadkowe, a ich występowanie rodzi konsekwencje w postaci zróżnicowania ograniczeń i szans o strategicznym znaczeniu (Brass, Galaskiewicz, Greve i Tsai, 2004). Relacje międzyorganizacyjne stanowią podstawę współczesnych strategii przedsiębiorstw (Zakrzewska-Bielawska, 2014), a przyjęcie perspektywy relacyjnej prowadzi do rewolucji w podejściu do problematyki organizacji i zarządzania (Kozłowski i Latusek-Jurczak, 2011). Współczesny świat, w którym funkcjonują podmioty procesów gospodarczych jest spleciony więziami, o względnie trwałym charakterze (Czakon, 2013). Trwałe relacje osadzone w procesach społecznych przeciwstawiane są relacjom transakcyjnym (arm's-length), które dominują w rynkowym procesie koordynacji procesów ekonomicznych. Relacje osadzone w procesach społecznych charakteryzuje wyższa trwałość. Mniejsza jest też skłonność stron relacji do działań o charakterze oportunistycznym - wykorzystywania niejednoznaczności kontraktów do realizowania własnych interesów kosztem partnerów umowy, i zdolność do szybkiego, elastycznego reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu (Uzzi, 1997). Upowszechnienie pojęcia osadzenia społecznego, określanego w polskiej literaturze przedmiotu także jako „zakorzenienie”¹ i „uwikłanie”², przypisywane jest Markowi Granovetterowi. Jego artykuł z 1985 roku „Economic action and social structure: The problem of embeddedness” stał się znaczącym źródłem inspiracji kolejnych prac

¹ Por. K. Grzesiuk (2013) „Marka Granovettera koncepcja zakorzenienie społecznego gospodarki” w: Fel, K. „Gospodarka osadzona społecznie. Wybrane kierunki badań w obszarze społeczno-gospodarczym” Lublin: Wydawnictwo KUL, s. 47-66

² Sławecki, B. (2009). Rola kapitału społecznego w zatrudnianiu pracowników w mikroprzedsiębiorstwach województwa wielkopolskiego. Rozprawy Akademickie, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań

teoretycznych i empirycznych, na co wskazuje liczba ponad 31000 cytowań¹ odnotowana w 2016 roku. Zdaniem Granovettera osadzenie społeczne procesów gospodarczych oznacza, że zjawiska ekonomiczne należy rozpatrywać jako wynik działań oraz decyzji konkretnych osób i organizacji, powiązanych w sieci relacji z innymi osobami i organizacjami. Osadzenie w sieciach prowadzi do powstania złożonych systemów adaptacyjnych, które rozwijają się na podstawie wyborów strategii międzyorganizacyjnych, wzajemnych dostosowań, historycznych zależności oraz presji otoczenia (Gancarczyk & Gancarczyk, 2011, s. 61). Badania mające na celu identyfikację ważnych strategicznie zasobów przedsiębiorstw w Polsce potwierdziły, że uprzywilejowane, niesformalizowane relacje z otoczeniem są wskazywane przez menadżerów, jako najważniejszy czynnik warunkujący wykorzystywanie okazji strategicznych (Krupski, 2007). Przyjęcie perspektywy osadzenia pozwala uwzględnić uwarunkowania społeczne strategii firm (Czernek & Marszałek, 2015). Umożliwi to odejście od „mitu atomizacji” w naukach o zarządzaniu, u podstaw którego leży przekonanie o niezależności podmiotów (Czaron, 2012 s.23-24). Zdaniem twórcy teorii osadzenia społecznego „zarówno porządek jak i chaos, uczciwość i nadużycia można wyjaśniać w większym stopniu obserwując strukturę więzi międzyorganizacyjnych niż formę organizacyjną rynku lub hierarchii” (Granovetter, s. 502-504).

W prezentowanym cyklu publikacji habilitant odwołuje się do tradycji naukowej nurtu sieciowego (Kilduff, Tsai, & Hanke, 2006; Kilduff & Krackhardt, 2008), określanego także jako paradygmat strukturalny (Wellman, 1988)) lub paradygmat sieciowy (Borgatti & Foster, 2003; Czaron, 2011; Niemczyk, 2011; Niemczyk, Stańczyk-Hugiet i Jasiński, 2012).

Konsekwencją osadzenia pracy w tradycji naukowej nurtu sieciowego jest stosowanie metodologii analizy sieci społecznych (SNA – social network analysis) - podstawowej metody badawczej właściwej dla tego nurtu (Wasserman & Faust, 1994). Metoda analizy

¹ Wedle stanu na 09/09/2016 odnotowano 31920 cytowań artykułu w Google Scholar:
<https://scholar.google.pl/citations?user=OIKVqZ8AAAAJ&hl=pl&oi=ao>

sieci społecznych służy przede wszystkim wyjaśnieniu mechanizmów powstawania sieci, przedstawieniu charakterystycznych cech badanego systemu społecznego, oraz odpowiedzi na pytanie o konsekwencje konfiguracji sieciowej (Tsai & Ghoshal, 1998; Greve, Rowley, & Shiplov, 2014). W uzupełnieniu metody analizy sieci społecznych w prezentowanym cyklu artykułów wykorzystano metody: krytycznego przeglądu literatury, analiz regresji i analiz portfelowych.

Przedstawiony cykl publikacji, który ukazywał się w okresie 6 lat pracy naukowo-badawczej, wskazuje na ewolucję przekonań habilitanta w kwestii odnośnie tego, czy tradycja badań sieci ma potencjał do ustanowienia nowego, obowiązującego paradygmatu w naukach o zarządzaniu. W początkowych publikacjach przywoływana jest charakterystyka paradygmatu strukturalnego zaproponowana przez Wellmana (1988):

- 1) zachowania interpretuje się ze względu na ograniczenia strukturalne dla podejmowanych działań, a nie wewnętrzne siły występujące w analizowanych jednostkach, które zakładają dobrowolność zachowania, czasami motywowanego dążeniem do pożądanego celu;
- 2) przedmiotem analizy są relacje między jednostkami, a nie próba ich uporządkowania w kategorii, ze względu na ich indywidualne cechy i atrybuty;
- 3) centralnym zagadnieniem jest wpływ wzorców relacji między uczestnikami sieci na jej działanie. Wynika z tego, iż nie przyjmuje się perspektywy ograniczającej zainteresowania do relacji między parami uczestników sieci;
- 4) strukturę traktuje się jako sieć sieci, które mogą być, ale nie muszą, podzielone na niezależne grupy. Nie przyjmuje się a priori, że gęsto powiązane grupy są jednostką budowy większych struktur;
- 5) metody analityczne są zorientowane bezpośrednio na badanie wzorców relacji w celu uzupełnienia, a czasem zastąpienia tradycyjnych metod analiz statystycznych, dla których konieczne jest wyodrębnienie jednostek analizy [Wellman, 1988, s. 31].

Wskazuje to na przekonanie habilitanta o wyłaniającym się paradygmacie strukturalnym, określanym także jako sieciowy, w którym osadzone miały być badania. Krytyczna refleksja

nad rozwojem współczesnej teorii organizacji i zarządzania, w której stwierdzono zanik publikacji osadzonych w ścisłych ramach paradygmatycznych na rzecz takich, które prezentują analizy nakierowane na rozwiązywanie problemów w ramach teorii średniego zasięgu, przedstawiających mechanizmy społeczne w konkretnych domenach i kontekstach [Davis, Marquis 2005] skłoniła habilitanta do sceptycyzmu odnośnie perspektyw zrewolucjonizowania dyscypliny nauk o zarządzaniu i ustanowienia przez nurt sieciowy, bądź dowolny inny nurt, powszechnie akceptowanego paradygmatu. Szczegółowe argumenty na rzecz sceptycznej postawy przedstawione są w czwartym artykule z prezentowanego cyklu „Nurt sieciowy - w kierunku nowego paradygmatu zarządzania?”, którego główne wnioski habilitant przedstawił na konferencji Letniej Szkoły Zarządzania Polskiej Akademii Nauk. Intencją tego artykułu było przyczynienie się do rozwoju dyscypliny nauk o zarządzaniu poprzez wysunięcie argumentów teoretycznych przemawiających za uznaniem nurtu sieciowego za znaczącą tradycję mającą wkład w ewolucyjny rozwój teorii zarządzania ze względu na swoją specyfikę i odrębność. Cechy charakterystyczne tradycji filozofii naukowej, do której odwołuję się w tym artykule i dalszej części cyklu publikacji, można określić jako szeroki program badawczy, który opiera się na zbiorze koncepcji teoretycznych i metod dociekań naukowych. Idea programu badawczego nawiązuje do koncepcji filozoficznej rozwoju nauk sformułowanej przez Lakatosa, alternatywnej do falsyfikacjonizmu Poppera i teorii rewolucji naukowych Kuhna (Lakatos, 1978). Modelowanie w naukach o zarządzaniu na podstawie metody programów badawczych Lakatosa zostało zaproponowane przez Gospodarka (2009). Ciesielski (2014) postuluje akceptację czy „włoczenie” idei programów badawczych Lakatosa do nauk o zarządzaniu, jako podstawę dalszego rozwoju teoretycznego dyscypliny. Koncepcja programów badawczych opiera się na stopniowym, progresywnym nawarstwianiu się teorii, bazującej na zestawie kluczowych konstruktów stanowiących twarde rdzeń programu badawczego (Lakatos, 1978). Na twarde rdzeń programu badawczego nurtu

sieciowego, który jest podstawą formułowania hipotez i prowadzenia badań fenomenu sieci międzyorganizacyjnych i osobowych, składają się cztery powiązane założenia: podmioty procesów gospodarczych są osadzone w sieci, podstawą osadzenia są relacje pomiędzy podmiotami tworzącymi sieć, relacje w sieci rodzą konsekwencje oraz możemy obserwować wzorce powiązań występujących w sieciach (Kilduff, Tsai, & Hanke, 2006). Te cztery podstawowe założenia podejścia sieciowego zostały wykorzystane w programie badań stawiających sobie za cel rozwój wiedzy na temat sieci międzyorganizacyjnych tworzonych poprzez udział członków rad nadzorczych i zarządów występujących w organach wielu spółek.

Główne założenie epistemologiczne, które stanowią podstawy prezentowanego cyklu publikacji jednotematycznych są zgodne z propozycjami krytycznego realizmu w filozofii nauki (Buch-Hansen, 2014). Wśród podstawowych założeń krytycznego realizmu

Światowiec-Szczepańska (2012) wymienia:

- 1) głęboki realizm czyli przekonanie, że rzeczywistość istnieje i jest niezależna od badacza,
- 2) uznanie, że istniejące struktury wpływają na zachowania jednostek, które przekształcają struktury,
- 3) założenie, że ład społeczny jest zmienny i ma charakter wyłaniający się,
- 4) przekonanie, że tworzenie i poznanie wiedzy jest niepewne i probabilistyczne,
- 5) twierdzenie, że metody i teorie służące poznaniu podlegają ciągłemu doskonaleniu.
- 6) przyjęcie, że celem nauki jest przybliżanie wiedzy o realnie istniejącej rzeczywistości, przedstawienie mechanizmów i struktur wpływających na zachowania jednostek.

Początkowe prace wchodzące w skład jednotematycznego cyklu służyły charakterystyce struktury badanego zjawiska i identyfikacji jednostek, które występują w kluczowych węzłach sieci tworzonych poprzez udział członków rad nadzorczych i zarządów w organach wielu

spółek w Polsce. Zbiór relacji tworzy sieć, której węzłami są zespoły kierownicze, definiowane jako wspólny zbiór członków zarządu i rady nadzorczej przedsiębiorstwa. Relacje w analizowanej sieci występują wtedy, gdy w składzie zespołów kierowniczych dwóch firm jest co najmniej jedna, ta sama osoba (Mizruchi, 1996). Przegląd literatury naukowej w naukach o zarządzaniu w Polsce z okresu 10 lat wykazał brak publikacji naukowej na temat sieci międzyorganizacyjnych tworzonych poprzez współwystępowanie w organach nadzoru wielu spółek w Polsce, wskazując na istotną lukę empiryczną. Było to o tyle zaskakujące, że sieci tego rodzaju były przedmiotem badań w kilkudziesięciu innych krajach i poza aliansami strategicznymi są uznawane za najczęściej badany przykład sieci międzyorganizacyjnej w naukach o zarządzaniu (Borgatti & Foster, 2003).

W tej sytuacji zasadny wydawał się początkowy cel eksploracji i charakterystyki zjawiska sieci międzyorganizacyjnej polskich spółek, zrealizowany w dwóch pierwszych artykułach prezentowanego cyklu. Pierwszy artykuł w cyklu „Relacje zespołów kierowniczych polskich spółek giełdowych” miał charakter komunikatu naukowego. Celem artykułu było przedstawienie modelu sieci powiązań spółek przez rady nadzorcze i zarządy oraz zaprezentowanie analizy struktury opisywanego zjawiska. W artykule tym przedstawiono strukturę sieci i jej podział na komponenty, oraz pomiar centralności. Habilitant zasygnalizował możliwość wykorzystania pomiarów centralności jako wskaźnika pomiaru zasobu niematerialnego, określanego przez niego jako kapitał relacji. Zamierzenie to nie zostało co prawda zrealizowane w prezentowanym artykule, ale stało się podstawą prac rozwiniętych w kolejnych pracach wchodzących w skład omawianego cyklu publikacji w zakresie propozycji pomiaru kapitału rady i wstępnej weryfikacji jego wpływu na wyniki osiągane przez spółki. Wykonano też symulację skutków usunięcia węzła o najwyższej centralności na jej pomiar dla pozostałych węzłów sieci. Wskazuje to na dodatkowy,

niezwerbalizowany cel prezentowanych badań – zrozumienie zależności między ewentualnymi zmianami w sieci, a charakterystyką osadzenia jednostek w strukturze sieci. W kolejnym artykule, „Elita wewnętrznego kręgu i centralne firmy. Wyniki badań relacji przez rady nadzorcze w polskich spółkach giełdowych” habilitant określił trzy pola, na których wniesiony zostanie wkład do rozwoju dyscypliny:

- 1) Wprowadzenie problematyki powiązań firm występujących przez relacje tworzone w radach nadzorczych do polskiej literatury nauk o zarządzaniu
- 2) Prezentację wyników pierwszych empirycznych badań tego typu relacji na polskim rynku kapitałowym, wykonanych na stosunkowo rozległym zbiorze danych (244 firmy i 2130 osób)
- 3) Zastosowanie rzadko wykorzystywanej w Polsce metody badań ilościowych – analizy sieciowej.

Za podstawowy cel badań omawianych w artykule uznano przedstawienie struktury powiązań między spółkami, których akcje są notowane na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. Powiązania, które są przedmiotem prezentowanych badań powstają wtedy, gdy osoby występujące organach zarządu i/lub rady nadzorczej jednej firmy zasiadają także w radzie nadzorczej innej spółki. Sformułowano pytanie badawcze: „Czy sieć relacji spółek giełdowych przez rady nadzorcze ma podobną charakterystykę strukturalną do tej, którą przedstawiono w badaniach z krajów europejskich, o dłuższej tradycji instytucjonalnej rynku finansowego?”. Drugim celem badań jest identyfikacja firm zajmujących centralne pozycje w analizowanej sieci. Postawiono dwa pytania badawcze: „Czy w centralnych pozycjach sieci znajdują się banki i instytucje finansowe? Czy będą w nich występować największe spółki notowane na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych?”. Trzecim celem badań jest przedstawienie prawdopodobnych konsekwencji zaobserwowanej struktury zjawiska relacji w radach nadzorczych.

Bazując na informacji o znaczącej skośności wskaźników centralności w trzecim z prezentowanych artykułów sformułowano propozycję wykorzystania statystycznej analizy sieci, w celu rozwoju metodologii pomiaru kapitału rady. Doświadczeni prezesi i członkowie rad nadzorczych, przedstawiając recepty na sukces rady, wskazują na „odpowiedni skład osób, które wnoszą pożądany z perspektywy spółki kapitał ludzki i relacyjny” (Koładkiewicz, 2014). Temu oczekiwaniu odpowiada konstrukt kapitału rady, który jest syntetycznym wskaźnikiem oceny potencjału dostarczania przez radę nadzorczą cennych zasobów z otoczenia firmy, możliwości doradzania zarządowi w zakresie strategii, legitymizacji działań spółki i zdolności do sprawowania kontroli nad jej sprawami (Hillman i Dalziel, 2003). Twórczy wkład habilitanta polegał na zaproponowaniu operacjonalizacji tego konstrukt, w którym uwzględniono wskaźniki trzech aspektów centralności pozycji jednostek oraz wskaźnik ograniczenia w sieci relacji międzyorganizacyjnych, tworzonych przez udział członków rad nadzorczych w organach wielu spółek do mierzenia kapitału społecznego – jednego z dwóch konstruktów uwzględnianych w pojęciu kapitał rady. Konstrukt kapitału rady był wcześniej mierzony w uproszczony sposób, nie uwzględniający wielowymiarowości kapitału społecznego, wyłącznie za pomocą bezpośrednich relacji członków rady. Dodatkowo pomiarów dokonano wyłącznie na rynku amerykańskim, w którym obowiązuje jednoszczeblowy system ładu korporacyjnego. Na podstawie przeglądu literatury uprawnione jest twierdzenie, że zaproponowany przez habilitanta pomiar kapitału rad jest pierwszą próbą uwzględnienia specyfiki dwuszczeblowego, kontynentalnego systemu nadzoru. Pomiar ten jest też próbą operacjonalizacji wielowymiarowości konstrukt kapitału społecznego (Łopaciuk-Gonczaryk, 2012). Badanie zostało wykonane na populacji 411 spółek i 1994 osób występujących w ich radach nadzorczych wedle stanu wpisów w KRS na 1 listopada 2014. Cele naukowe czwartego artykułu z prezentowanego cyklu nawiązują do tezy sformułowanej przez A. Koźminkiego i D. Latusek-Jurczak [2011, s. 125], iż koncentracja podejścia

sieciowego na relacjach prowadzi do „cichej rewolucji” w sposobie myślenia o organizacjach i organizowaniu. Artykuł jest próbą usystematyzowania podejścia teoretycznego i metodologicznego, które wykorzystane są w jednotematycznym cyklu prac na temat sieci międzyorganizacyjne tworzone poprzez udział członków rad nadzorczych i zarządów firm w organach wielu spółek. W artykule wykorzystano metodę krytycznego przeglądu literatury w celu odpowiedzi na trzy pytania: Na czym może polegać ta rewolucja i jakie badania prowadzone w domenie nauk organizacji wykorzystują podejście sieciowe? Jakie są charakterystyczne sposoby opisu świata, pojęcia, metody i teorie nurtu sieciowego? Czy jest to rewolucja naukowa, z której wyłoni się obowiązujący w naukach o zarządzaniu nowy paradygmat? Odpowiedź na trzecie pytanie uznano za główny cel prezentowanego artykułu. Piąty artykuł w cyklu „Board Homophily, Board Diversity and Network Centrality”, napisany we współautorstwie z mgr Dominiką Czerniawską z Interdyscyplinarnego Centrum Modelowania Matematycznego UW, miał na celu przedstawienie zależności między zróżnicowaniem składu rady, zjawiskiem homofilii rad, a centralnością ich pozycji w sieci relacji międzyorganizacyjnych oraz przedstawienie struktury analizowanej sieci. W artykule sformułowano sześć hipotez badawczych, z których cztery pierwsze były sformułowane wspólnie przez autorów. Dwie hipotezy (H5 i H6 w prezentowanym artykule) zakorzenione w teorii homofilii czyli skłonności do nawiązywania kontaktu przez podobne jednostki, zaproponowane zostały przez habilitanta samodzielnie, na poziomie analizy par węzłów występujących w sieci:

H5: Istnieje większe prawdopodobieństwo występowania relacji między członkami jednorodnych rad nadzorczych, w skład których wchodzi wyłącznie mężczyźni.

H6: Istnieje większe prawdopodobieństwo występowania relacji między członkami zróżnicowanych rad nadzorczych, w składzie których występują kobiety

Wkład habilitanta polegał też na samodzielnym opracowaniu struktury bazy danych, zebraniu danych koniecznych do wykonania badań oraz wykonaniu analizy struktury sieci prezentowanej w artykule.

Głównym celem artykułu „Position in Corporate Network, Performance and Strategic Risks.”, było zbadanie zależności między pozycją zajmowaną przez firmy w strukturze sieci korporacyjnej, a osiąganymi przez nią wynikami. W artykule tym, napisanym wspólnie z dr hab. Justyną Światowicz-Szczepańską z Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, badano dwa rodzaje sieci korporacyjnych: sieć relacji międzyorganizacyjnych tworzoną przez członków rad nadzorczych i zarządów, którzy występują w organach wielu spółek oraz sieć powiązań o charakterze współwłasności udziałów w spółkach. Z punktu widzenia cyklu publikacji istotne wydają się hipotezy na temat zależności między pozycją w sieci a wynikami sformułowane dla pierwszej z powyższych sieci. W celu określenia pozycji strukturalnej firm w sieciach wykorzystano metody analiz sieci społecznych. Badania zostały wykonane dla pełnej sieci firm notowanych na głównym parkiecie Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych w lutym 2016 roku. Badana populacja składała się z 387 spółek i 3063 osób, które w tym czasie występowały w ich organach: zarządach i radach nadzorczych. Zmienne niezależne w prezentowanych badaniach to: 1) wyniki mierzone przy pomocy zwrotu z aktywów ROA w okresie 5 letnim, 2) ryzyko strategiczne mierzone przy pomocy odchylenia standardowego wskaźnika zwrotu z aktywów ROA w okresie pięcioletnim. Zmienne zależne to zdolność do uzyskiwania szybkiego dostępu do informacji mierzona przy pomocy wskaźnika centralności bliskości oraz zdolność do uzyskiwania nie redundantnej informacji mierzona przy pomocy wskaźnika występowania w lukach strukturalnych sieci. Jako zmienne kontrolne w modelach regresji logistycznej przyjęto przynależność do branży, kraj pochodzenia centrali spółki i przynależność do konglomeratów.

Przyjęto następujące cztery główne hipotezy badawcze:

H1: Firmy mające pozycję umożliwiającą szybki dostęp do informacji osiągają lepsze wyniki

H2: Firmy mające pozycję umożliwiającą dostęp do informacji nieredundantnej osiągają lepsze wyniki

H3: Firmy mające pozycję umożliwiającą szybki dostęp do informacji mają niższy poziom ryzyka strategicznego

H4: Firmy mające pozycję umożliwiającą dostęp do informacji nieredundantnej mają niższy poziom ryzyka strategicznego

Wspólne zaprojektowanie hipotez badawczych polegało na tym, że uzgodnili treść ogólną hipotez, habilitant zaproponował badanie związków pozycji w sieci powiązań na wyniki, zaś dr hab. Justyna Światowiec Szczepańska zaproponowała hipotezy dotyczące zależności między pozycjami w sieci i ryzykiem strategicznym. Wkład habilitanta polegał też na zabranii danych niezbędnych do wykonania analiz sieci oraz przeprowadzeniu analizy pozycji z wykorzystaniem metod analiz sieci społecznych, oraz za operacjonalizację zmiennych pozycyjnych pozwalających mierzyć „szybki dostęp do informacji” oraz „dostęp do informacji nieredundantnej”. Wkład współautorów artykułu w jego powstanie wynosił 50% zgodnie z oświadczeniem załączonym do wniosku.

W kolejnym artykule habilitant sformułował pytanie badawcze: „Czy kapitał rady nadzorczej wpływa na wycenę firm?” Odpowiedź na to pytanie badawcze została udzielona w artykule, we współautorstwie z dr Piotrem Jaworskim, dzięki analizie wyników portfeli inwestycyjnych. Do ich konstrukcji przyjęto celowo dobrane spółki o najwyższym kapitale rady, mierzonym przy pomocy wskaźnika zaproponowanego przez habilitanta. Do wytypowania portfela inwestycyjnego posłużyła zgromadzona przez habilitanta baza danych o składzie 411 rad nadzorczych firm notowanych na głównym parkiecie Giełdy Papierów

Wartościowych wedle stanu na listopad 2014 roku. Wskaźnik pomiaru kapitału rady odwołuje się do zróżnicowania pozycji w sieci. Czakon (2010) zwraca uwagę na badania sieci i osadzenia społecznego jako jeden z nielicznych przykładów, w którym hipotezy stawia się na poziomie analizy grup firm, a nie pojedynczych podmiotów. Udzielenie odpowiedzi na pytanie badawcze o związek między kapitałem rady a wyceną firm na poziomie portfela przedsiębiorstw, a nie pojedynczej spółki, jest przykładem takiego właśnie podejścia. Pomiar wyników na poziomie portfela był zatem motywowany teoretycznie i wedle najlepszej wiedzy habilitanta jest pierwszą próbą tego rodzaju podjętą dla badania zależności między kapitałem rady a wynikami. Takie podejście jest rozwinięciem pomiaru zależności między pozycjami w sieci, od których uzależniony jest wskaźnik kapitału rady, a wynikami będącymi przedmiotem wcześniejszego artykułu. Analizę wyników wartości portfeli spółek przeprowadzono dla okresu dwuletniego pomiędzy 31 listopada 2014 i 31 października 2016 roku. Dane zostały zebrane dla 14 z 15 spółek o najwyższym poziomie kapitału rady na początku analizowanego okresu. Wyłączono dane o spółce PC Guard ze względu na niską jakość danych o niej, która znacząco odbiegała od informacji o wynikach notowań pozostałych spółek, co zaburzało wyniki analizy. Każdy z portfeli skonstruowany na 31 listopada 2014 utrzymywany był w sposób pasywny do końca analizowanego okresu. Konstrukcję portfeli inwestycyjnych zaproponował współautor artykułu dr Piotr Jaworski, który był też odpowiedzialny za zgromadzenie danych o wynikach i analizę porównawczą portfeli. Skonstruowano pięć następujących portfeli różniących się proporcjami udziałów poszczególnych walorów: 1) portfel o równych wagach, 2) portfel ważony całkowitą kapitalizacją spółek na początku okresu 3) portfel ważony kapitalizacją spółek pozostawioną w wolnym obrocie 4) portfel ważony całkowitą kapitalizacją rynkową z ograniczeniem maksymalnego udziału pojedynczego waloru do 20% oraz 5) portfel ważony kapitalizacją

spółek pozostawioną w wolnym obrocie z ograniczeniem maksymalnego udziału pojedynczego waloru do 20%. Udział współautorów w powstaniu artykułów wynosił 50%.

Warto nadmienić, że artykuły poświęcone zagadnieniu kapitału rady (Zdziarski, 2015 oraz Jaworski i Zdziarski, 2017) zostały wyróżnione w dwóch edycjach ogólnopolskiego konkursu na referat naukowy w ramach Kongresu Rynku Kapitałowego.

Głównym celem monografii współautorskiej ‘Sieci korporacyjne spółek giełdowych w Polsce. Analiza zasobów relacyjnych w ujęciu strukturalnym’ jest próba wyjaśnienia różnic osiąganych przez spółki giełdowe przy pomocy zmiennych wynikających z analiz dwóch typów sieci między-organizacyjnych: sieci relacji członków zarządów i rad nadzorczych firm występujących w wielu spółkach, oraz sieci powiązań własnościowych tworzonych w sytuacji, gdy spółki mają tego samego udziałowca. Dodatkowo autorzy próbują dokonać uporządkowania podejścia sieciowego w zarządzaniu strategicznym starając się zdefiniować istotę tego podejścia, proponując typologię badań sieci i przedstawiając metodologię wykorzystania analizy sieci społecznych w zarządzaniu strategicznym. Wkład habilitanta w powstanie tej monografii wynosi 25% i polegał przede wszystkim na samodzielnym zaprojektowaniu przez dr Michała Zdziarskiego modelu analizy statystycznej sieci relacji osobowych i sieci powiązań kapitałowych, zebraniu danych relacyjnych o składach rad nadzorczych i zarządów spółek, oraz wykonaniu przez niego odpowiednich analiz SNA pozwalających przedstawić charakterystyki sieci korporacyjnych w rozdziale 5.

Habilitant miał wiodącą rolę w napisaniu, we współautorstwie z pozostałymi autorami monografii, rozdziału 4 ‘Analiza sieci społecznych (SNA) w zarządzaniu strategicznym’. Głównym celem tego rozdziału było przedstawienie rozważań o istocie nurtu sieciowego analizy strukturalnej, przedstawienie metodologii analizy sieci społecznych i propozycji jej włączenia do analiz w zarządzaniu strategicznym oraz dokonanie oceny potencjału tego

podejścia do rozwoju teorii. Przedstawienie wybranych wariantów zmiennych oraz typów badań sieci korporacyjnych z wykorzystaniem SNA zostało zaproponowane w tym rozdziale przed współautorkę, dr hab. Justynę Światowiec-Szczepańską. Habilitant miał rolę wspomagającą w napisaniu rozdziałów 1 i 3, którego głównym autorem jest dr hab. Justyna Światowiec-Szczepańska. Jego wkład w tym zakresie polegał przede wszystkim na przedstawieniu i omówieniu teoretycznych podstaw mechanizmów obserwowanych w zjawiskach sieciowych oraz częściowego przedstawienia teorii społecznego osadzenia. Wkład habilitanta do monografii polegał także na wykonaniu całości analiz struktury sieci prezentowanych w tej monografii służących charakterystyce analizowanego zjawiska sieci korporacyjnych oraz pomiarze wskaźników centralności i ograniczenia wykorzystywanych w modelach regresji. Habilitant opracował też 11 wykresów sieci i jej komponentów, które posłużyły do charakterystyki zjawiska sieci korporacyjnych oraz przedstawienia lokalnych sieci podmiotów, będących przedmiotem badań jakościowych prowadzonych przez dr Łukasza Małysa. Habilitant miał też udział w stworzeniu kwestionariusza badań jakościowych, wytypowaniu zmiennych, zdefiniowaniu sposobu ich operacjonalizacji i sformułowanie hipotez badawczych testowanych w części empirycznej prezentowanej monografii. W szczególności habilitant sformułował poniższe hipotezy o zależności między pozycjami w sieciach międzyorganizacyjnych, tworzonych poprzez współudział członków zarządów i rad nadzorczych w organach wielu spółek, a wynikami osiąganymi przez spółki i ryzykiem:

H1: Im większa liczba bezpośrednich więzi dyrektorskich przedsiębiorstwa tym doświadcza ono niższego ryzyka strategicznego.

H2: Im większy poziom osadzenia pozycyjnego przedsiębiorstwa w sieci korporacyjnej (relacji poprzez współudział członków zarządów i rad nadzorczych w organach wielu spółek) tym wyższe osiąga ono wyniki finansowe.

H3: Im wyższy poziom osadzenia pozycyjnego przedsiębiorstwa w sieci korporacyjnej (relacji poprzez współudział członków zarządów i rad nadzorczych w organach wielu spółek) tym doświadcza ono niższego ryzyka strategicznego.

H4: Im wyższy poziom osadzenia ryzyka strukturalnego przedsiębiorstwa w sieci korporacyjnej (relacji poprzez współudział członków zarządów i rad nadzorczych w organach wielu spółek), tym wyższe osiąga ono wyniki finansowe.

H5: Im wyższy poziom osadzenia strukturalnego przedsiębiorstwa w sieci korporacyjnej (relacji poprzez współudział członków zarządów i rad nadzorczych w organach wielu spółek), tym doświadcza ono niższego poziomu ryzyka strategicznego.

Weryfikacja hipotez 1-5 była rozwinięciem analiz przedstawionych we wcześniejszym artykule „Position in Corporate Network, Performance and Strategic Risks.” Analizy uzupełniono o: pomiar stopnia węzła w sieci (degree) wykorzystanej do operacjonalizacji „bezpośrednich więzi dyrektorskich” w H1, pomiar stopnia pośrednictwa czyli występowania węzła na najkrótszej ścieżce relacji łączącej dwa dowolne węzły sieci, wykorzystanej do zoperacjonalizowania konstruktów osadzenia pozycyjnego w hipotezach H2 i H3, oraz pomiar stopnia ograniczenia (constraint) mierzonego stosunkiem więzi bezpośrednich do pośrednich, które posłużyło do zoperacjonalizowania pojęcia osadzenia strukturalnego wykorzystywanego w hipotezach H4 i H5. Wkład dr hab. Justyny Światowiec-Szczepańskiej - wiodącego autora rozdziału 5, w którym przedstawiono model badawczy i hipotezy, polegał na sformułowaniu hipotez 6-12 dotyczących powiązań o charakterze kapitałowym, zaproponowaniu rozwinięcia metod operacjonalizacji zmiennych: wyniki i ryzyko, oraz uzupełnieniu modelu badawczego o dodatkową zmienną kontrolną: wielkość firmy mierzoną algorytmem całkowitych aktywów oraz wykonaniu analiz regresji modeli dla wszystkich hipotez weryfikowanych w tych badaniach.

Celem ostatniego artykułu z prezentowanego cyklu była empiryczna weryfikacja tego, czy sieć relacji międzyorganizacyjnych tworzonych przez występowanie członków rad nadzorczych i zarządów w organach wielu spółek ma charakter sieci małego świata. Weryfikację tę przeprowadzono w badaniu populacji spółek małych i średniej wielkości, których akcje były notowane na rynku równoległym Warszawskiej Giełdy Papierów Wartościowych „New Connect”. Badanie ma charakter cenzusu, w którym analizą objęto całą populację 419 firm i 2902 członków ich rad nadzorczych oraz zarządów spółek, powiązanych łącznie 3321 relacji wedle stanu z marca 2015 roku. Cele szczegółowe artykułu to prezentacja struktury i charakterystyki analizowanej sieci, jej podziału na komponenty oraz ocena skutków usunięcia kluczowego węzła na spójność wielkiego komponentu sieci.

Osiągnięte wyniki

Początkowe dwie prace wykazały zaskakującą z teoretycznego punktu widzenia charakterystykę zaobserwowanej sieci. W centralnych pozycjach występowały firmy średniej wielkości, brakowało w nich natomiast banków i największych przedsiębiorstw. Na bardziej dojrzałych rynkach, które były przedmiotem wcześniejszych analiz, centralne pozycje sieci zajmowały firmy o wysokim prestiżu, dysponujące znaczącymi zasobami, w tym wiele firm należących do sektora finansowego. Mniej zaskakujące z teoretycznego punktu widzenia, ale istotne dla dalszych celów badawczych, było stwierdzenie znacznej skośności rozkładu centralności pozycji w obserwowanej sieci. Zaobserwowany wzorzec rozkładu był niezgodny z rozkładem normalnym i uzasadniał oczekiwania znaczącego zróżnicowania szans i ograniczeń wynikających z pozycji zajmowanych przez firmy, w obserwowanej sieci.

W artykule „Relacje spółek giełdowych polskich spółek giełdowych” przedstawiono strukturę sieci, jej podział na komponenty oraz podstawową charakterystykę analizowanego zjawiska. Badana sieć między-organizacyjna składa się z 244 firm, w których łączenie pełniło funkcję członka zarządu lub rady nadzorczej 2130 osób. Między osobami i firmami występują relacje afiliacji, jeśli osoba zasiada w radzie nadzorczej lub zarządzenie firmy. Takich relacji w całej sieci stwierdzono 2359. Wielki komponent, czyli największy połączony podzbiór analizowanej sieci, w ramach którego możliwe jest dotarcie poprzez ścieżkę relacji współwystępowania w organach spółek między dwoma dowolnymi firmami ma liczebność 122 przedsiębiorstw. 123 osoby w tym zbiorze występują w organach więcej niż jednej firmy. Stwierdzono dodatkowo występowanie 8 mniejszych podzbiorów firm, o liczebności od 20 do 50 obiektów, między którymi występują relacje tworzone w radach nadzorczych i zarządach. Łącznie jest w nich 286 węzłów i 128 powiązań. Co stanowi ok. 12% wszystkich obiektów i relacji występujących w sieci. 104 firmy nie mają w składzie swoich zarządów i rad nadzorczych ani jednej osoby, która jednocześnie pełni podobną funkcję w organach innej spółki z analizowanego zbioru. W terminologii analiz sieci społecznych spółki te to izolaty. Udział tego rodzaju przypadków w sieci to 42%. Zaprezentowano też rozkład dwóch pomiarów centralności: centralności bliskości i centralności przechodniości. Centralność bliskości pozwala oszacować liczbę firm, które występują w bliskim otoczeniu relacji bezpośrednich i pośrednich do analizowanego węzła sieci. Centralność przechodniości pozwala obliczyć prawdopodobieństwo występowania spółki na najkrótszych ścieżkach relacji łączących węzły w sieci. Prezentowane wyniki rozkładów centralności wskazują na znaczną skośność rozkładów. Przedstawiono też skumulowany procentowy wskaźnik proporcji liczby firm połączonych poprzez więzi bezpośrednie i pośrednie dla sześciu celowo dobranych węzłów sieci: dwóch o najwyższych wskaźnikach centralności bliskości, dwóch o wskaźnikach przeciętnych i dwóch mających niskie wskaźniki. Proporcja ta okazała się

zbliżona dla firm zajmujących podobne pozycje w sieci. W artykule przedstawiono sieć egocentryczną firmy o najwyższych wskaźnikach centralności – ZM DUDA SA.

Przeprowadzono też symulację skutków usunięcia tej firmy z sieci, co w praktyce mogłoby oznaczać zmiany w składzie rady nadzorczej i zarządu, bankructwo firmy i/lub wycofanie jej akcji z obrotu giełdowego. Wykazano, że usunięcie tego węzła powoduje znaczące zmiany szans pośredniczenia w sieci – wśród 10 firm o najwyższych wskaźnikach centralności przechodności pojawiły się 4 nowe spółki. Po usunięciu kluczowego węzła rośnie też średnia arytmetyczna wskaźnika centralności przechodności w całej sieci, co wskazuje na potencjalnie negatywną zależność między występowaniem jednostek skupiających wiele relacji w kluczowych węzłach sieci, a potencjałem odnoszenia korzyści z pośredniczenia w całej sieci. Po usunięciu spółki o najwyższej centralności nie zmieniają się natomiast w analizowanej sieci wskaźniki centralności bliskości ani ranking firm o najwyższym poziomie tego wskaźnika.

Do wyników osiągniętych w artykule „Elita wewnętrznego kręgu i centralne firmy. Wyniki badań relacji przez rady nadzorcze w polskich spółkach giełdowych” należy zaliczyć przegląd literatury na temat relacji firm powiązanych faktem występowania tej samej osoby w składzie ich rad nadzorczych i/lub zarządów. Wykazano znaczący dorobek teoretyczny i empiryczny związany z problematyką tego rodzaju relacji i sieci powstających na ich bazie oraz fakt, iż badania tego fenomenu prowadzone były w większości krajów rozwiniętych, a w czasie przed napisaniem artykułu zaobserwowano ich renesans na rynkach rozwijających się w tym Meksyku, Tajlandii i na Węgrzech. Na podstawie przeglądu polskiej literatury za lata 2000-2010 w dyscyplinie nauk o zarządzaniu stwierdzono brak publikacji prezentujących badania powiązań między firmami powstających w radach nadzorczych. W tej sytuacji uprawniona była teza, że pierwsze dwa artykuły prezentowanego cyklu, wprowadziły zagadnienie sieci

między-organizacyjnych tworzonych poprzez występowanie tych samych osób w radach nadzorczych i/lub zarządach dwóch spółek do polskiej literatury nauk o zarządzaniu.

Analizowana sieć powiązań między-organizacyjnych liczy 244 firmy połączone 245 relacjami. Stwierdzono, że średnica tej sieci, czyli liczba relacji na najdłuższej ścieżce między parą węzłów sieci wynosi 13. Badania centralności węzłów przedstawione w poprzednim artykule rozwinięto o pomiar centralności jej węzłów – liczby bezpośrednich relacji dla każdej z firm w analizowanej sieci. Wartość tego wskaźnika wynosiła między 0 a 16 w analizowanym zbiorze. Przedstawiono liczebność węzłów dla każdej wartości zaobserwowanego wskaźnika. Dla przedstawienia struktury sieci wykonano dwa wykresy wygenerowane w programie do analizy sieci społecznych Pajek. Na pierwszym przedstawiono centralność przechodniości węzłów w wielkim komponencie sieci relacji firm przez rady nadzorcze. Na drugim przedstawiona jest klasyfikacja węzłów w grupy, które wyodrębniono ze względu na zakres wartości wskaźnika centralności bliskości osiąganego w wielkim komponencie sieci. Oba wykresy modelu sieci powiązań w wielkim komponencie pozwalają zidentyfikować jednostki zajmujące kluczowe pozycje w sieci. Ich identyfikacja pozwoliła stwierdzić, że w kluczowych pozycjach sieci nie występują banki, instytucje finansowe ani największe spółki (z wyjątkiem Telekomunikacji Polskiej SA). Inną istotną obserwacją z prezentowanych badań w zestawieniu z wynikami z krajów Europy Zachodniej to zaobserwowana w Polsce mniejsza liczba relacji pomiędzy firmami, oraz mniejsza koncentracja więzi tworzonych przez osoby występujące w wielu radach.

W artykule „Kapitał rady nadzorczej” opublikowanym jako rozdział w monografii „Inwestowanie na rynku kapitałowym – rynek po kryzysie” pod redakcją naukową dr hab. Teresy Czerwińskiej i Prof. Alojzego Z. Nowaka przedstawiona jest propozycja pomiaru kapitału rady i jej składowych: kapitału społecznego i kapitału ludzkiego. Za autorami koncepcji konstruktów kapitału rady (Hillman & Dalziel, 2003) przyjęto 50% wagi kapitału

społecznego i ludzkiego jako części składowe kapitału rady. Propozycja pomiaru kapitału społecznego na podstawie wskaźników pozycji rady w sieci relacji między-organizacyjnych tworzonych przez udział jej członków w organach innych spółek jest oryginalnym wkładem habilitanta w rozwój metod badania tego ważnego zasobu niematerialnego. Pomiar kapitału społecznego został zoperacjonalizowany na podstawie dorobku teorii sieci i metod analiz sieci społecznych. Zmierzono go za pomocą czterech wskaźników: centralności przechodniości, który służy do pomiaru częstości występowania na najkrótszych ścieżkach między dowolnymi węzłami sieci, wskaźnika ograniczenia, który mierzy stopień dostępu jednostki do luk strukturalnych i unikalnych zasobów sieci, wskaźnika stopnia węzła – liczby bezpośrednich relacji z innymi radami nadzorczymi występującymi w sieci oraz wskaźnika centralności bliskości, który jest miarą przeciętnego oddalenia od wszystkich węzłów sieci. Wartość wskaźnika kapitału społecznego przyjęto jako syntetyczny wskaźnik czterech znormalizowanych miar pozycji prezentowanych powyżej, którym nadano równe wagi dla konstruktów wyższego rzędu jakim jest kapitał rady - 12,5% każdej. Te pomiary zostały uzupełnione o wskaźnik kapitału ludzkiego obliczony na podstawie znormalizowanego, przeciętnego stażu w radzie uzupełnionego o wskaźnik zróżnicowania stażu, z odpowiednimi wagami 40 i 10 %. W artykule przedstawiono syntetycznie wyniki pomiaru kapitału rady zgodnie z proponowaną metodologią i przedstawiono ranking 15 spółek o najwyższym poziomie tego kapitału. Warto zauważyć, że uzyskane wyniki wskazują, że najwyższy poziom kapitału rady mają spółki średniej wielkości z poza branży finansowej.

Głównym celem artykułu „Nurt sieciowy – w kierunku nowego paradygmatu zarządzania?” była odpowiedź na pytanie sformułowane w jego tytule. Habilitant, na podstawie metody krytycznej analizy literatury, stwierdził że rozwój współczesnej teorii organizacji i zarządzania zdaje się wskazywać na nieadekwatność tego pytania. Stwierdzono zanik publikacji osadzonych w ścisłych ramach paradygmatycznych w naukach o zarządzaniu

na rzecz takich, które prezentują analizy nakierowane na rozwiązywanie problemów w ramach teorii średniego zasięgu i prezentują mechanizmy społeczne w konkretnych domenach i kontekstach historycznych (Davis & Marquis, 2005). Obserwacje te i zaprezentowany w artykule przegląd teorii formułowanych w ramach podejścia sieciowego, wyników badań najczęściej cytowanych artykułów w tym podejściu oraz stosowanej metodologii skłonił habilitanta do zajęcia stanowiska po stronie sceptyków odnośnie perspektyw zrewolucjonizowania dyscypliny nauk o zarządzaniu i ustanowienia przez nurt sieciowy. Jest to wynikiem przekonania, że ustanowienie powszechnie akceptowanego w naukach o zarządzaniu paradygmatu jest wątpliwe co do zasady, a do specyfiki tej dyscypliny bardziej odpowiednie wydaje się przyjęcie koncepcji rozwoju nauki na podstawie programów badawczych proponowane przez Lakatosa. Przedstawione w artykule specyfika nurtu sieciowego, sposoby wnioskowanie, przykładowe teorie formułowane w tym nurcie i badania je weryfikujące uprawniły go natomiast do zajęcia stanowiska, że nurt sieciowy ma znaczący wkład w ewolucyjny rozwój teorii zarządzania.

Omówienie wyników badań prezentowanych w artykule „Board homophily, board diversity and network centrality” ograniczę do omówienia rezultatów testowania hipotez H5 i H6 w tym artykule, zaproponowanych samodzielnie przez habilitanta. Hipotezy te, sformułowane dla poziomu analizy par węzłów sieci, testowano przy użyciu modeli regresji logistycznej. Zmienna zależna została zoperacjonalizowana jako pomiar tego, czy w organach rad nadzorczych i zarządów dwóch spółek występuje przynajmniej jedna wspólna osoba. Zmienna niezależna to fakt homofilii rad definiowanej w H5 jako fakt występowania wyłącznie mężczyzn w składzie rad zaś w H6 jako fakt występowania w składzie rad zarówno mężczyzn jak i kobiet. W analizowanej sieci prawdopodobieństwo występowania więzi między dwoma współkami wzrasta o 0,57 w przypadku, gdy w składzie ich organów zarządu i nadzoru występują wyłącznie mężczyźni. Potwierdza to hipotezę 5 i występowanie zjawiska

homofilii dla rad o podobnej kompozycji demograficznej. Wyniki testowania hipotezy 6 nakazują odrzucić przypuszczenie, że homofilia czyli tendencja do nawiązywania relacji z podobnymi radami, występuje w przypadku rad zróżnicowanych, w składzie których znajdują się kobiety. Uzyskano wyniki odwrotne do zakładanego – prawdopodobieństwo istnienia więzi między dwoma radami, w składach których występują kobiety jest niższe o 0,3. Wyniki badań potwierdziły, że demograficzne zróżnicowanie rad i zjawisko homofilii nie są neutralne dla występowania relacji, będących podstawą obserwowanej struktury relacji w sieciach między-organizacyjnych tworzonej przez udział członków zarządów i rad nadzorczych w organach wielu spółek. Na podstawie wyników badań przedstawiono propozycję występowania efektu substytucji pomiędzy uzyskiwaniem dostępu do odmiennych perspektyw i praktyk, na podstawie wewnętrznego zróżnicowania demograficznego rad a ekspozycją na odmienne konteksty i punkty widzenia uzyskiwaną poprzez udział w organach innych spółek. Wkład autora w powstanie tego artykułu polegał na wspólnym z mgr Dominiką Czerniawską udziale w wykonaniu przeglądu literatury, sformułowaniu hipotez, napisaniu wniosków. Autor samodzielnie zebrał dane sieciowe i wykonał analizy sieci niezbędne do wygenerowania danych relacyjnych. Jest też autorem analizy struktury sieci przedstawionej w artykule. Udział współautorów w powstaniu tekstu wynosił 50%.

Wyniki testowania hipotez o zależności między pozycją w sieci między-organizacyjnej powstającej przez udział tych samych osób w organach różnych firm, a wynikami i ryzykiem strategicznym przedstawione w artykule „Position in Corporate Network, Performance and Strategic Risks” wykazały brak statystycznie istotnych zależności między konstruktami szybkiego dostępu do informacji oraz dostępu do nieredundantnej informacji a wynikami mierzonymi przy pomocy ROA i ryzykiem strategicznym mierzonym przy pomocy odchylenia standardowego od ROA. Takie wyniki mogą wskazywać na niski stopień wykorzystywania informacji zdobywanych poprzez rady nadzorcze w sieci relacji między-

organizacyjnych. Jednocześnie autorzy znaleźli potwierdzenie zależności między pozycjami w sieci budowanej na podstawie więzi kapitałowych a wynikami i ryzykiem, na podstawie hipotez proponowanych przez współautorkę tekstu dr hab. Justynę Światowiec-Szczepańską. Ich omówienie wykracza poza zakres autoreferatu. Udział współautorów w powstaniu artykułu wynosił 50%.

Wyniki analiz zwrotu z inwestycji w portfele inwestycyjne spółek wyselekcjonowanych spośród tych, które osiągnęły najwyższy poziom kapitału rady, wskazują na wysoką jakość inwestycji w te walory. Szczególnie dobre wyniki zwrotu z inwestycji w okresie dwuletnim zaobserwowano dla portfeli walorów o równych wagach, ważonego całkowitą kapitalizacją spółki z ograniczeniem inwestycji w pojedynczy walor do wysokości 20% udziały w portfelu, oraz ważonego wartością akcji spółki pozostającymi w wolnym obrocie z ograniczeniem do inwestycji maksimum 20% w jedno aktywo. Te trzy portfele zapewniły skumulowane stopy zwrotu na poziomie ok. 30% w okresie dwuletnim, co można uznać za bardzo dobry wynik w porównaniu do prawie dwukrotnie gorszych rezultatów osiągniętych przy inwestycjach w indeksy giełdowe sWIG80 i mWIG40. Inwestycja w WIG 20 dała w tym samym okresie wynik ujemny. Dodatkowo osiągnięte rezultaty pozwalały na bardzo wysoką dywersyfikację ryzyka inwestycyjnego w stosunku do lokowania środków w pojedyncze akcje analizowanych spółek. Przyjęcie poziomu analizy grupy (portfela) spółek, a nie pojedynczych przedsiębiorstw pozwoliło wnieść dodatkową perspektywę do wcześniejszych badań zależności między pozycjami w sieci, zależnym od nich poziomem kapitału rady, a rezultatami osiąganymi przez firmy.

Przedstawiony w rozdziale 4 przegląd badań wraz z prezentacją metod ich prowadzenia z wykorzystaniem narzędzi SNA uprawniały postawienie tezy, o znaczącym potencjale metod analiz sieci społecznej do rozwoju przedmiotu i metod analizy strategicznej. Stwierdzono, że dzięki włączeniu do analiz strategicznych tej metody, możliwe jest uchwycenie poziomu

mezzo-analizy, która lokuje się pomiędzy tradycyjnymi poziomami analiz: przedsiębiorstwa i jego otoczenia. Podejście sieciowe pozwala skonkretyzować pozycję firmy w sieci relacji, które warunkują jej szanse i zagrożenia, a przez to przyczynia się do rozwinięcia analiz pozycyjnych w zarządzaniu strategicznym. Charakterystyka sieci powiązań osobowych tworzonych w radach nadzorczych i zarządach firm, została przedstawiona w ujęciu tabelarycznym na stronie 147 monografii.

Charakterystyka	Wartość
Liczba członków organów statutowych	3525
Średnia liczba członków organów statutowych na spółkę	9,05
Liczba analizowanych spółek giełdowych	397
Liczba relacji występowania w organach statutowych (radzie nadzorczej lub zarządzie)	3594
Liczba przypadków, gdy przynajmniej jeden członek organów statutowych występuje w zarządzie/radzie nadzorczej więcej niż jednej spółki	559
Liczba spółek w wielkim komponencie sieci	260
Liczba spółek należących do wielkiego komponentu sieci w stosunku do wszystkich spółek notowanych na GPW	65,5%
Przeciętny stopień węzła obliczony dla spółek giełdowych w sieci osobowej	2,82
Gęstość sieci	0,007

Tabela nr 2. Źródło: Światowiec-Szczepańska, J., Zdziarski, M. Małys, Ł. (2018) s. 147

Wychodząc od dwumodalnej sieci powiązań, w której występują dwa typy węzłów – spółki i osoby wchodzące w skład ich organów, dokonano przekształcenia zbioru w sieć powiązań osobowych między spółkami giełdowymi, której model został zaprezentowany na rysunkach

5.6 i 5.7 opracowania przy wykorzystaniu programu do analiz sieci społecznych Pajek. Jeśli chodzi o wyniki testowania hipotez 1-5 osiągnięto następujące rezultaty:

H1: „Im większa liczba bezpośrednich więzi dyrektorskich przedsiębiorstwa tym doświadcza ono niższego ryzyka strategicznego” została potwierdzona dla modelu, w którym poziom ryzyka jest mierzony przy pomocy wskaźnika zadłużenia ogólnego. Standaryzowany współczynnik regresji dla osadzenia relacyjnego wynosi -0,219 przy poziomie istotności $p < 0,05$ co oznacza, że większa wartość stopnia węzła (liczby bezpośrednich relacji) wpływa na obniżenie poziomu ryzyka spółki. Dla pozostałych mierników ryzyka (beta, odchylenie standardowe) otrzymano także ujemne wyniki, ale na poziomie nieistotnym statystycznie.

H2: „Im większy poziom osadzenia pozycyjnego przedsiębiorstwa w sieci korporacyjnej (relacji poprzez współudział członków zarządów i rad nadzorczych w organach wielu spółek) tym wyższe osiąga ono wyniki finansowe” nie została potwierdzona w żadnym z badanych modeli dla których nie osiągnięto istotnego statystycznie pomiaru zależności, co uprawnia do stwierdzenia że nie stwierdzono wpływu osadzenia pozycyjnego na wyniki spółek.

H3: „Im wyższy poziom osadzenia pozycyjnego przedsiębiorstwa w sieci korporacyjnej (relacji poprzez współudział członków zarządów i rad nadzorczych w organach wielu spółek) tym doświadcza ono niższego ryzyka strategicznego” okazała się prawdziwa wyłącznie w przypadku modelu, w którym ryzyko mierzono przy pomocy współczynnika beta. Wykazano niewielką, na poziomie -0,127 zależność między dwoma zmiennymi na poziomie istotności $p < 0,05$.

Interesujące okazały się wyniki testowania zależności przewidywanych w dwóch kolejnych hipotezach:

Weryfikacja prawdziwości hipotezy H4: „Im wyższy poziom osadzenia ryzyka strukturalnego przedsiębiorstwa w sieci korporacyjnej (relacji poprzez współudział członków zarządów i rad

nadzorczych w organach wielu spółek), tym wyższe osiąga ono wyniki finansowe” wykazała zależność przeciwną do oczekiwanej. Stwierdzono istotny statystycznie ($p < 0,05$) wpływ luk strukturalnych na ryzyko, ale mający charakter dodatni 0,225. Oznacza to, że spółki o wysokim poziomie osadzenia strukturalnego wykazują większe ryzyko mierzone wskaźnikiem beta.

Weryfikacja H5: „Im wyższy poziom osadzenia strukturalnego przedsiębiorstwa w sieci korporacyjnej (relacji poprzez współudział członków zarządów i rad nadzorczych w organach wielu spółek), tym doświadcza ono niższego poziomu ryzyka strategicznego.” pozwoliła stwierdzić, że kapitał intelektualny firm o wysokim poziomie osadzenia mierzonego przy pomocy wskaźnika luk strukturalnych jest wyceniany ujemnie przez rynek, co sugeruje niezgodny z oczekiwaniami, zwiększony poziom ryzyka.

Wyniki badań należy uznać za niejednoznaczne – żadna z powyższych hipotez nie została potwierdzona ani zanegowana dla wszystkich alternatywnych mierników wyników bądź ryzyka. Wyjaśnienia tej obserwacji należy prawdopodobnie szukać we właściwościach stosowanych mierników wyników i ryzyka, bądź w ułomności wyjaśniania zależności na podstawie samych tylko pozycji zajmowanych w sieci. Rezultat wcześniejszego artykułu, w którym ryzyko i wyniki mierzono na poziomie portfela spółek w relacji do wskaźnika integrującego potencjalny wpływ różnych rodzajów pozycji strukturalnych z pomiarem kapitału ludzkiego mogą wskazywać pożądane kierunki dalszych badań związków między pozycjami w sieci a wynikami i ryzykiem strategicznym.

Głównym wynikiem osiągniętym w ostatnim artykule prezentowanego cyklu jest stwierdzenie braku cech sieci małego świata w sieci relacji między-organizacyjnych tworzonych przez osoby, które występują w wielu radach nadzorczych i zarządach spółek średniej wielkości notowanych na rynku równoległym New Connect. Wynik ten jest o tyle zaskakujący, że wcześniejsze badania sieci między-organizacyjnych tworzonych przez współwystępowanie

tych samych osób w radach nadzorczych i zarządach wielu firm, zdawały się wskazywać na uniwersalne występowanie zjawiska sieci małego świata. Charakterystykę sieci małego świata stwierdzono w badaniach prowadzonych w Afryce Południowej, Australii, Brazylii, Chile, Danii, Hiszpanii, Holandii, Francji, Niemczech, Kanadzie, Izraelu, Korei, Meksyku, Norwegii, Polsce, Szwajcarii, Szwecji, Tajwanie, Włoszech i Wielkiej Brytanii (Sankowska & Siudak, 2016). W badaniach polskiej sieci, dla której potwierdzono przynależność do klasy sieci małego świata, zagregowano dane firm, których akcje są notowane na obu parkietach Warszawskiej Giełdy Papierów Wartościowych – głównym i równoległym (Sankowska & Siudak, 2016). Habilitant postanowił sprawdzić, czy obserwacje te pozostają prawdziwe jeśli za granicę sieci przyjmie się przynależność wyłącznie do zbioru firm notowanych na New Connect. Badanie przeprowadzono na pełnej populacji 419 spółek i populacji 2902 osób występujących w organach zarządów i rad nadzorczych. Łącznie w badanej sieci występowało 3321 węzłów. Przeciętna długość ścieżek pomiędzy dwoma węzłami badanej sieci wynosi 12,3 relacji. Średnica sieci, czyli najdłuższa ścieżka łącząca dowolne dwa węzły sieci wyniosła 34. Obie te miary przyjęły wartości znacznie większe niż we wcześniejszych badaniach habilitanta prowadzonych na populacji firm, których akcje notowane były na głównym parkiecie GPW w Warszawie w latach 2006/7, 2014 i 2016. Wskazuje to na potencjalne trudności w dotarciu do informacji i cennych zasobów w sieci zaobserwowanej na New Connect. Dalsze analizy pozwoliły zaobserwować strukturę komponentów sieci. Jej wielki komponent, którego właściwości zwyczajowo przyjmuje się do oceny czy sieć spełnia kryteria przynależności do klasy sieci małego świata liczył zaledwie 70 jednostek, co stanowi mniej niż 17% wszystkich spółek występujących w badanej sieci. Wnioskowanie o zachowaniu właściwości sieci małego świata, w której występuje znaczny stopień skupienia węzłów w podgrupach połączonych przez relatywnie krótkie ścieżki nie wydaje się uprawniony. Dodatkowo habilitant wykazał, że średnica wielkiego komponentu wynosi aż 16

relacji, a celowe usunięcie jednego węzła spowoduje rozpad obserwowanego zbioru i zmniejszenie liczebności wielkiego komponentu tylko do 37 jednostek, czyli niewiele ponad 8% węzłów występujących w całej sieci. Wyniki badań wskazują na niską spójność analizowanej sieci i brak jej przynależności do klasy sieci małego świata. Zwracają one uwagę na potencjalne znaczenie problemu wpływu granicy obserwowanej sieci na wyniki analiz strukturalnych, kwestię wpływu dojrzałości instytucjonalnej rynku na charakterystykę powiązań między notowanymi firmami, oraz znaczenie wielkości firm dla ich zdolności i skłonności do budowania sieci międzyorganizacyjnych. W podsumowaniu zaproponowana dalsze badania służące wyjaśnieniu, czy zaobserwowane zjawisko jest wynikiem pewnej prawidłowości, czy wyłącznie odstępstwem od wcześniej ugruntowanych obserwacji potwierdzających występowanie zjawiska sieci małego świata w zbiorach relacji tworzonych przez udział w radach nadzorczych i zarządach wielu firm.

Podsumowując osiągnięte wyniki programu badawczego, który wyłania się ze szczegółowego omówienia wyników osiągniętych dla publikacji wchodzących w skład jednotematycznego cyklu poświęconego problematyce sieci międzyorganizacyjne tworzone poprzez udział członków rad nadzorczych i zarządów firm występujących w organach wielu spółek chciałbym wskazać na główne wnioski teoretyczne płynące z realizacji badań w pasie ochronnym podejścia sieciowego. W moim przekonaniu składają się na nie przede wszystkim cztery ciekawe z teoretycznego punktu widzenia obserwacje, odmienne od wcześniejszych wyników badań z rozwiniętych rynków kapitałowych:

- 1) W kluczowych pozycjach analizowanych sieci relacji między spółkami notowanymi na głównym parkiecie Warszawskiej Giełdy Papierów Wartościowych nie występują banki i duże spółki.
- 2) Zmiana poziomu analizy zależności między pozycjami zajmowanymi w sieciach, które służą jako wskaźniki kapitału relacyjnego (społecznego) z obserwacji na

pojedynczych jednostkach na portfel walorów, pozwala dostrzec pozytywną zależność z osiąganymi wynikami i ryzykiem strategicznym.

- 3) Zjawisko homofilii, czyli tendencji do nawiązywania relacji z jednostkami podobnymi do siebie występuje w sieciach, będących przedmiotem badań prezentowanych w tej pracy dla rad i zarządów homogenicznych. Homofilia heterogenicznych rad i zarządów nie występuje – w badanej sieci obserwujemy zjawisko odwrotne, czyli spadek tendencji do budowania więzi pomiędzy zespołami o zróżnicowanym składzie.
- 4) Sieć małego świata nie występuje w populacji firm notowanych na New Connect, co jest unikalnym zjawiskiem, pozwalającym na refutację wniosków płynących z dotychczasowych licznych obserwacji o uniwersalnej przynależności sieci międzyorganizacyjnych będących przedmiotem badań w prezentowanym cyklu, do kategorii sieci małego świata.

Zrealizowanie programu badawczego w rozumieniu Lakatosa wymagało 6 lat prowadzenia prac badawczych, na podstawie których powstał prezentowany cykl publikacji. Do jego powstania wykorzystano łącznie 4 serie obserwacji sieci spółek i członków ich organów kontrolnych oraz zarządczych najwyższego szczebla. W analizowanych 4 sieciach zbudowanych na podstawie zbiorów danych liczących ponad 10,000 węzłów dwóch: firm i osób. Główną metodą badawczą stosowaną przez habilitanta była analiza sieci społecznych. Wykorzystano badania struktury sieci, głównych komponentów, identyfikację kluczowych węzłów pod względem centralności i występowania w lukach strukturalnych badanych sieci, badanie skutków usuwania węzłów, oraz analizę przynależności do sieci małego świata.

Osiągnięte wyniki wskazują na pojawienie się nowych, zaskakujących z teoretycznego punktu widzenia obserwacji, co wskazuje na żywotność programu badawczego. Te zaskakujące obserwacje, odmienne od wyników przednich badań, nakazują zwrócić szczególną uwagę na kontekst historyczny i instytucjonalny rynku kapitałowego, na którym powstają powiązania,

prowadzą do postulatu dalszych badań zależności między pozycjami w strukturze sieci i osiąganymi wynikami oraz ryzykiem na poziomie analiz grup i portfeli firm, wskazują na prawdopodobną substytucję w docieraniu do nieredundantnych informacji za pośrednictwem ekspozycji innych rad nadzorczych oraz dostęp do odmiennych perspektyw i doświadczeń w bardziej zróżnicowanych wewnętrznie radach. Ostatnia obserwacja dotycząca sieci między spółkami notowanymi na New Connect prowadzi do postulatu weryfikacji kilku teoretycznych propozycji wyjaśniających charakterystykę zaobserwowanej struktury: na gruncie teorii instytucjonalnej można przypuszczać, że struktura sieci małego świata wyłania się po pewnym czasie funkcjonowania instytucji. Potwierdzenie tego wymaga dalszej obserwacji zjawiska w badaniach podłużnych oraz badaniach porównawcze rynków równoległych, na których notowane są akcje małych i średnich spółek. Inna propozycja, która jest logicznym następstwem przeprowadzonych badań, to teza, że małe i średnie spółki nie tworzą więzi pozwalających na wymianę zasobów i informacji poprzez współudział członków zarządów i rad nadzorczych w organach innych spółek. Wyjaśnienie tego zjawiska może być hipoteza dynamicznego rynku, z jakim mamy do czynienia w przypadku małych spółek na wczesnym etapie rozwoju. W szybko zmieniającym się otoczeniu konkurencyjnym znaczenie budowy i kontroli dynamicznych zdolności, w tym wykorzystywanie kapitału relacyjnego maleje (Eisenhardt & Martin, 2000). Ponieważ małe i średnie firmy doświadczają wyższych poziomów niepewności niż duże spółki dalsze badania tego rodzaju podmiotów mogą wyjaśnić jak niepewność moderuje cechy struktury sieci relacji międzyorganizacyjnych. Ważną implikacją przeprowadzonych badań jest też wskazanie na fundamentalny problem zdefiniowania granic sieci, od których zależą obserwowane wyniki badań. Prowadzi to do postulatu metodologicznego konieczności replikacji badań na sieciach tworzonych na podstawie odmiennych założeń definiujących zakres obserwowanego zbioru relacji.

Propozycje ewentualnego wykorzystania prac

Sama znajomość struktury sieci relacji tworzonych poprzez udział członków zarządów i rad nadzorczych w organach wielu spółek jest praktycznym efektem prezentowanych badań. Częstym efektem odkrycia wspólnych znajomych jest efekt psychologicznego zaskoczenia, któremu towarzyszy stwierdzenie nawiązujące do problematyki sieciowości „Jaki świat jest mały!”. W tym małym świecie, którego rozległości i struktury z dużym prawdopodobieństwem nie uświadamiają sobie jego uczestnicy, analiza sieci relacji pozwala przedstawić specyficzną mapę drogową. Jej znajomość pozwala na sprawniejsze poruszanie się w sieci, budowanie świadomych strategii pozycyjnych oraz zwiększa szansę na efektywne wykorzystanie sieci do realizacji własnych celów – na przykład dotarcia z informacją, czy mobilizacji wsparcia inicjatywy firmy przez grupę określonych węzłów. Proponuje się, aby modelowanie sieci relacji między-organizacyjnych, prezentowanych w publikacjach wchodzących w skład cyklu, weszło do spektrum standardowych analiz w subdyscyplinie zarządzania strategicznego.

Przedstawione badania centralności spółek i osób wchodzących w skład najwyższych organów nadzoru i zarządu mogą zostać wykorzystane w praktyce doboru członków zarządu i rad nadzorczych. Zapewnienie udziału w ich składzie osób mających unikalne względem siebie relacje ekspozycji na praktyki innych spółek pozwolić może na zwiększenie ekspozycji na nieredundantne informacje uzyskiwane z różnych obszarów sieci. Stwierdzenie pozytywnej zależności między kapitałem rady a wynikami portfela spółek skłania do propozycji, że w selekcji członków rad nadzorczych należy uwzględnić czynniki pozwalające osiągnąć wysoki poziom kapitału rady. O ile postulat ten wydaje się bezdyskusyjny, w praktyce właściciele mają tendencję delegowania do rady nadzorczej osób, do których mają wysokie zaufanie ze względu na więzy pokrewieństwa lub długotrwałą znajomość. Należy rozważyć, czy w kodeksie dobrych praktyk ładu korporacyjnego nie uwzględnić

rekomendacji udziału w radzie osoby, zasiadającej w przynajmniej jednym zarządzie bądź radzie nadzorczej innej spółki giełdowej. Taka rekomendacja przyczyniłaby się do zwrócenia uwagi na możliwości zwiększania kapitału rady, prowadziłyby też do zwiększenia spójności i wymiany praktyk działania w zakresie nadzoru i strategii firm notowanych na giełdzie. Wydaje się ona szczególnie potrzebna na rynku New Connect, i bardziej ogólnie na wczesnych etapach instytucjonalizacji nowego rynku kapitałowego.

Stosunkowo niewielka gęstość obserwowanych sieci wskazuje na rzadkość relacji umożliwiających bezpośredni dostęp do praktyk i uwarunkowań strategii innych firm. Może to sugerować, że spółki i właściciele firm nie wykorzystują dostatecznie możliwości transferu wiedzy i budowania relacji z potencjalnie kluczowymi partnerami w sieci. Bliższe interpersonalne relacje członków organów różnych spółek, traktowane często jako zagrożenie dla efektywnego funkcjonowania rynku, mogą być podstawą osiągnięcia wymiernych korzyści przez pojedyncze firmy i ich grona. Mają one szczególne znaczenie tam, gdzie wymiana ma charakter złożonych transakcji, wymagających zaufania i osadzenia we względnie trwałych więziach społecznych. W szczególnych przypadkach wydaje się zasadne rozważenie budowania wielokrotnych relacji ze spółkami o krytycznym znaczeniu dla powodzenia strategii. Pozwala to zwiększyć odporność występowania relacji na ewentualne ustąpienie pojedynczej osoby z funkcji w organach spółek oraz zwiększyć potencjał oddziaływania na siebie podmiotów występujących w relacjach.

Symulacje usuwania węzłów z sieci pozwalają ocenić ryzyko utraty dostępu do wiedzy z kluczowych obszarów sieci i wytypować jednostki, których strategię budowania i utrzymywania węzłów w sieci należy monitorować. Prezentowane w badaniach modele struktury sieci pozwalają nie tylko stwierdzić, kto ma najwięcej więzi z innymi spółkami, ale także stwierdzić ich unikalność. Dzięki wiedzy identyfikującej węzły o wysokim poziomie

centralności przechodniości i te, które występują w lukach strukturalnych możliwe jest wyselekcjonowanie podmiotów pozwalających szybko i efektywnie dotrzeć z informacją do całej sieci i jej peryferyjnych jednostek. Można też zaplanować odpowiednie działania, które pozwolą dotrzeć z informacjami do węzłów izolowanych, bądź małych komponentów sieci. Rozpoznanie mapy ścieżek między poszczególnymi węzłami, prezentowane na licznych wykresach w publikacjach wchodzących w skład prezentowanego cyklu pozwala zaplanować ewentualność nawiązania kontaktu i efektywnego przekazania informacji osobom z grona zarządów i rad nadzorczych badanych spółek.

Wyniki badań wartości i ryzyka portfela spółek o wysokim poziomie kapitału rady skłaniają też do refleksji, że inwestorzy powinni zwracać szczególną uwagę na poziom tego wskaźnika. Pozwolił on wytypować portfel spółek uzyskujących systematycznie dobre wyniki inwestycyjne w okresie dwuletnim. Ten wniosek, prawdziwy dla okresu analizowanego w artykule „Wpływ kapitału rad nadzorczych na wartość spółek : analiza portfeli inwestycyjnych.” wymaga potwierdzenia w dalszych badaniach podłużnych, oraz dla portfeli różnej wielkości, konstruowanych z populacji spółek o wysokim wskaźniku kapitału rady.

Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo - badawczych.

Po otrzymaniu stopnia doktora habilitant został zatrudniony na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego na stanowisku adiunkta w Samodzielnym Zakładzie Zarządzania Strategicznego i Międzynarodowego. W pracy naukowej zainteresowania teoretyczne i praktyczne habilitanta w naukach o zarządzaniu koncentrowały się przede wszystkim na czterech obszarach dociekań: 1) sieciach międzyorganizacyjnych 2) strategii umiędzynarodowienia 3) badaniach liderów firm, kluczowych zespołów kierowniczych oraz rad nadzorczych 4) społecznym kontekście zarządzania. Poniżej przedstawiono zestawienie publikacji prezentujących wyniki pracy naukowo-badawczej dla każdego z tych obszarów.

Badania sieci międzyorganizacyjnych

W efekcie prac badawczych problematyki sieci międzyorganizacyjnych powstał cykl publikacji zaprezentowanych obszernie we wcześniejszej części autoreferatu. Dodatkowo wśród publikacji Autora powiązanych z tym obszarem zainteresowań wymienić można:

1. Zdziarski, M. (2012). Analiza sieci. In J. Niemczyk, B. M. Jasiński, & E. I. Stańczyk-Hugiet (Eds.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki* (pp. 35–42). Beck.
2. Zdziarski, M. (2013). Szacowanie ryzyka utraty kapitału społecznego zespołów kierowniczych. In E. Urbanowska-Sojkin & P. Bartkowiak (Eds.), *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym : aspekty podmiotowe i przedmiotowe* (pp. 297–308). Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
3. Kuczara, M., & Zdziarski, M. (2015). Współpraca uczelni i biznesu : perspektywa sieci. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, 64(7), 149–170.
4. Brzozowska, A., & Zdziarski, M. (2016). Review of network research in scientific journal “Entrepreneurship Theory And Practice”. In K. Wach & A. Żur (Eds.), *Advancing Research in Entrepreneurship in the Global Context : Conference Proceedings of the 8th ENTRE Conference* (pp. 79–92).
5. Światowiec-Szczepańska, J., & Zdziarski, M. (2016). Teoria sieci społecznych w naukach o zarządzaniu : od redaktorów naukowych. *Problemy Zarządzania*, 14(4, t. 2), 5–10.
6. Światowiec - Szczepańska, J., & Zdziarski, M. (2017). Interdyscyplinarny rozwój metodologii badania sieci. *Zeszyty Naukowe Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, 19, 253–264.
7. Zdziarski, M., Srai, J. S., & Rezk, R. (2016). Network configurations in the white goods global value chain. In L. Brennan & C. Bakir (Eds.), *Emerging market multinationals in Europe* (pp. 200–212). New York: Routledge.
8. Boutilier, R. G., & Zdziarski, M. (2017). Managing stakeholder networks for a social license to build. *Construction Management and Economics*, 35(8-9), 498–513. doi:10.1080/01446193.2017.1289229
9. Zdziarski, M., Światowiec-Szczepańska, J., Troilo, M., & Małys, Ł. (2017). Adventurous Foreign Direct Investment. *Journal of Management and Business*

Administration. Central Europe, 25(2), 117–138. doi:10.7206/jmba.ce.2450-7814.198

10. Batorski, D., Zdziarski, M. (2009) "Analiza sieciowa i jej zastosowania w badaniach organizacji i zarządzania." Problemy zarządzania 7.4 (2009):

Łącznie z artykułami wykazanymi jako części składowe jednotematycznego cyklu poświęconego problematyce sieci międzyorganizacyjnych habilitant opublikował 19 pozycji, co wskazuje na dominujący obszar zainteresowań naukowych. Wśród dziewięciu publikacji wymienionych powyżej należy wyróżnić:

- 1) artykuł, we współautorstwie z Dr. Robertem Boutilierem z Simon Frazer University w Kanadzie, opublikowany w czasopiśmie zagranicznym Construction Management and Economics wydawnictwa Taylor Francis.
- 2) artykuł wprowadzający problematykę analiz sieci społecznych w zarządzaniu we współredagowanym z dr hab. Justyną Światowicz Szczepańską, profesor UEP, numerze specjalnym Problemów Zarządzania.
- 3) rozdział w języku angielskim we współautorstwie z naukowcami z Uniwersytetu w Cambridge Dr Jagiem Srail i Dr Rashą Rezk, wydany w prestiżowym wydawnictwie zagranicznym Routledge.
- 4) referat w języku angielskim z międzynarodowej konferencji ENTRE, opublikowany we współautorstwie z Dr Agnieszką Brzozowską w materiałach konferencyjnych indeksowanych w Web of Science.

Badania strategii umiędzynarodowienia

Aktywność w drugim obszarze zainteresowań naukowych po uzyskaniu stopnia doktora skutkuje następującym zbiorem publikacji habilitanta:

- 1) Zdziarski, M. (2016). Looking at central European and BRIC FDI through the lens of investment development path theory. In L. Brennan & C. Bakir (Eds.), *Emerging market multinationals in Europe* (pp. 232–246). New York: Routledge.
- 2) Zdziarski, M., Srari, J. S., & Rezk, R. (2016). Network configurations in the white goods global value chain. In L. Brennan & C. Bakir (Eds.), *Emerging market multinationals in Europe* (pp. 200–212). New York: Routledge.
- 3) Małys, Ł. K., Berckhan, R., Światowiec-Szczepańska, J., & Zdziarski, M. (2016). Wpływ jakości relacji biznesowych na wyniki przedsiębiorstw handlowych branży motoryzacyjnej - analiza empiryczna na przykładzie rynku polskiego i brazylijskiego. In M. Łuczak & Ł. K. Małys (Eds.), *Współczesne koncepcje i trendy w branży motoryzacyjnej* (pp. 125–137). Poznań: Advertiva.
- 4) Zdziarski, M., Ludwicki, T., Łudzińska, K., & Obłój, K. (2014). Umiejdzynarodowienie a perspektywy wzrostu polskich firm. *HARVARD BUSINESS REVIEW POLSKA*, (12-1 (130/131)), 22–24.
- 5) Zdziarski, M. (2014). Struktury firm międzynarodowych. In K. Obłój & A. Wąsowska (Eds.), *Zarządzanie międzynarodowe : teoria i praktyka* (pp. 127–157). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- 6) Grudziński, M., Obłój, K., Pawłowski, M., Wąsowska, A., & Zdziarski, M. (2014). Operacjonalizacja głównych zmiennych w badaniach umiejdzynarodowienia firm : aneks. In K. Obłój & A. Wąsowska (Eds.), *Zarządzanie międzynarodowe : teoria i praktyka* (pp. 215–242). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- 7) Obłój, K., Wąsowska, A., & Zdziarski, M. (2012). Firma międzynarodowa jako przedmiot badań. In A. P. Wiatrak (Ed.), *Aktualne problemy zarządzania - teoria i praktyka. Monografia naukowa z okazji 40-lecia Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego* (pp. 223–232). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- 8) Zdziarski, M. (2012). Polish FDI's - network perspective. In J. S. Srari, T. Harrington, M. Kumar, & Y. Shi (Eds.), *Capturing value in international manufacturing and supply networks : new models for a changing world symposium proceedings* (pp. 254–276). Cambridge: University of Cambridge's Institute for Manufacturing.
- 9) Małys, Ł., Światowiec - Szczepańska, J., & Zdziarski, M. (2017). *The Quality of Business Relationships in the Automotive Industry and the Company Performance :*

the Case of Polish and Brazilian Markets. *Problemy Zarządzania*, 15(3, cz. 2), 76–87. doi:10.7172/1644-9584.70.5

- 10) Zdziarski, M., Troilo, M., & Collins, J. M. (2017). Competitiveness, Technology Licensing, and Ease of Paying Taxes: A 30-Country Study. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 5(4), 11–34. doi:10.15678/EBER.2017.050401
- 11) Zdziarski, M., Światowiec-Szczepańska, J., Troilo, M., & Małys, Ł. (2017). Adventurous Foreign Direct Investment. *Journal of Management and Business Administration. Central Europe*, 25(2), 117–138. doi:10.7206/jmba.ce.2450-7814.198

Ponad połowa tekstów w tym obszarze zainteresowań opublikowana została w języku angielskim, w tym jako rozdziały w prestiżowych wydawnictwach Routledge i University of Cambridge. Sześciu współautorów artykułów i rozdziałów z powyższego zestawienia jest afiliowana w uczelniach zagranicznych, co wskazuje na międzynarodową aktywność naukową habilitanta. Poza publikacjami prace badawcze w zakresie strategii umiędzynarodowienia zaowocowały licznymi wystąpieniami na międzynarodowych konferencjach naukowych w tym organizowanych przez: Academy of Management, Academy of International Business, European International Business Academy i Cambridge University.

Badania liderów firm, kluczowych zespołów kierowniczych i rad nadzorczych

Trzeci obszar zainteresowań problematyką charakterystyce i perspektywie strategicznej kluczowych zespołów kierowniczych oraz rad nadzorczych skutkuje następującą listą publikacji:

1. Kołodkiewicz, I., Kuczara, M., & Zdziarski, M. (2017). Practices of Strategy Committees of Supervisory Boards. *International Journal of Contemporary Management*, 16(4), 99–118. doi:10.4467/24498939IJCM.17.040.8263

2. Zdziarski, M. (2016). Kosztowna sygnalizacja ładu korporacyjnego w spółkach rodzinnych notowanych na NewConnect. In T. Czerwińska & A. Z. Nowak (Eds.), Rynek kapitałowy - efektywność i ryzyko (pp. 51–62). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
3. Pawłowska, A., & Zdziarski, M. (2015). Dimensionality of leadership in the perceptions of senior human resource executives in Poland. *Management and Business Administration. Central Europe*, 23(1), 49–68. doi:10.7206/mba.ce.2084-3356.133
4. Zdziarski, M. (2013). Szacowanie ryzyka utraty kapitału społecznego zespołów kierowniczych. In E. Urbanowska-Sojkin & P. Bartkowiak (Eds.), *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym: aspekty podmiotowe i przedmiotowe* (pp. 297–308). Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
5. A Wąsowska, M Zdziarski (2008) „Kluczowe zespoły kierownicze a strategia firmy-projekt badania na próbie polskich spółek giełdowych” *Problemy Zarządzania*, 74-88.

Trzy z pięciu artykułów wykazanych powyżej zostały poprzedzone referatami na międzynarodowych i krajowych konferencjach organizowanych przez Academy of Management, Academy of International Business CE i Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu. Dodatkowo problematyka rad nadzorczych i zarządów jest przedmiotem jednotematycznego cyklu publikacji wykazanych w głównym osiągnięciu naukowym.

Badania społecznego kontekstu zarządzania

W czwartym obszarze zainteresowań naukowych habilitanta opublikowano następujące prace:

1. Zdziarski, M. (2017). Społeczne zezwolenie na prowadzenie działalności. Systematyczny przegląd i krytyczna analiza literatury. *PRZEGLĄD ORGANIZACJI*, (2), 24–31.

2. Boutilier, R. G., & Zdziarski, M. (2017). Managing stakeholder networks for a social license to build. *Construction Management and Economics*, 35(8-9), 498–513. doi:10.1080/01446193.2017.1289229
3. Zdziarski, M., & Boutilier, R. G. (2016). Strategic Challenges in Stakeholder Networks. *Problemy Zarządzania*, 14(4, t. 2), 62–79. doi:10.7172/1644-9584.64.4
4. Łudzińska, K., & Zdziarski, M. (2013). Interesariusze w opinii prezesów zarządów polskich przedsiębiorstw. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, (2), 41–49.
5. Zdziarski, M. (2008). Kapitał społeczny w sieci relacji. *Studia i Materiały/Wydział Zarządzania. Uniwersytet Warszawski*, (2), 7-15.
6. Łudzińska, K., & Zdziarski, M. (2003). CSR: Rynkowe zasady, socjalne cele. *Businessman Magazine*, (9), 38-43.

W tym obszarze warto podkreślić dwie publikacje: 1) samodzielny artykuł opublikowany w prestiżowym dla nauk o zarządzaniu czasopiśmie wychodzącym od 1927 roku - Przeglądzie Organizacji, w którym autor wprowadza pojęcie społecznego zezwolenia na prowadzenie działalności do literatury nauk o zarządzaniu w Polsce. 2) Artykuł napisany we współautorstwie z Dr Robertem Boutilierem, z Simon Frazer University w Kanadzie, wprowadza pojęcie społecznego zezwolenia na prowadzenie działalności do światowej literatury zarządzania w budownictwie. Artykuł opublikowany w 2017 roku w czasopiśmie *Construction Management and Economics* w krótkim czasie był 6 krotnie cytowany przez zagranicznych autorów, co wskazuje na jego wysoki potencjał oddziaływania.

Bibliografia prac cytowanych w autoreferacie

- Borgatti, S. P., & Foster, P. (2003). The Network Paradigm in Organizational Research: A Review of Typology. *Journal of Management*, 29, pp. 991-1013. doi: 10.1016/S0149-2063_03_00087-4
- Borgatti, S., & Halgin, D. (2011). On network theory. *Organization Science*, 22(5), pp. 1168-1181. doi:10.1287/orsc.1100.0641
- Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R. i Tsai, W. (2004). Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, 47(6), strony 795-817. doi:10.2307/20159624
- Buch-Hansen, H. (2014). Social network analysis and critical realism. *Theory of Social Behaviour*, 44(3), strony 306-325.

- Ciesielski, M. (2014). Paradygmaty w naukach o zarządzaniu. *Przegląd Organizacji*(1), strony 3-6.
- Cyfert, S., Dyduch, W., Latusek-Jurczak, D., Niemczyk, J. i Sopińska, A. (2014). Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu - logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna. *Organizacja i Kierowanie*, 1(161), strony 37-49.
- Czakon, W. (2011, 11). Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu. *Przegląd Organizacji*, 3, strony 3-6.
- Czakon, W. (2012). Paradoks osadzenia sieci - uwarunkowania metodologiczne. *Prace Naukowe WWSZiP*, 22(2), strony 237-246.
- Czakon, W. (2012). *Sieci w zarządzaniu strategicznym*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business.
- Czernek, K., & Marszałek, P. (2015). Koncepcja zakorzenienia społecznego i jej przydatność w badaniach ekonomicznych. *Ekonomista*, pp. 625-649.
- Davis, G., & Marquis, C. (2005). Prospects for Organization Theory in the Early Twenty-First Century: Institutional Fields and Mechanisms. *Organization Science*, 16(4), pp. 332-343.
- Eisenhardt, K., & Martin, J. (2000). "Dynamic capabilities: what are they?". *Strategic Management Journal*, 21(10-11), pp. 1105-1121.
- Gospodarek, T. (2009). *Modelowanie w naukach o zarządzaniu oparte na metodzie programów badawczych i formalizmie reprezentatywnym*. Wrocław: Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
- Greve, H., Rowley, T., & Shiplov, A. (2014). *Network Advantage*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hillman, A. J., & Dalziel, T. (2003). Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives. *The Academy of Management Review*, 28(3), pp. 383-396. doi:10.2307/30040728
- Kilduff, M., & Krackhardt, D. (2008). *Interpersonal Networks in Organizations. Cognition, Personality, Dynamics, and Culture*. New York: Cambridge University Press.
- Kilduff, M., Tsai, W., & Hanke, R. (2006). A Paradigm to far? A dynamic stability reconsideration of the social network research program. *Academy of Management Review*, 31(4), pp. 1031-1048.
- Koładkiewicz, I. (2014). Czynniki warunkujące skuteczność rad nadzorczych. *Problemy Zarządzania*, 12(2), pp. 68-87.
- Koźmiński, A. i Latusek-Jurczak, D. (2011). *Rozwój teorii organizacji*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business.
- Krupski, R. (2007). Identyfikacja ważnych strategicznie zasobów przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych. *Prace Naukowe AE we Wrocławiu*(1187), strony 13-23.
- Lakatos, I. (1978). *The Methodology of Scientific Research Programmes*. (Ed: Worrall J.; Currie, G.). Cambridge: Cambridge University Press.
- Łopaciuk-Gonczaryk, B. (2012). Mierzenie kapitału społecznego. *Gospodarka Narodowa*, 1(2), strony 1-24.
- Mizruchi, M. (1996). What do interlocks do? An Analysis, Critique, and Assessment of Research on Interlocking Directorates. *Annual Sociological Review*, 22, pp. 271-298.
- Niemczyk, J. (2011). Czy już nowy paradygmat, czyli o zmianach pola gry w zarządzaniu strategicznym. *Przegląd Organizacji*(6), pp. 3-6.
- Niemczyk, J., Stańczyk-Hugiet, E. i Jasiński, B. (2012). *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.

- Sankowska, A., & Siudak, D. (2016). The small world phenomenon and assortative mixing in Polish corporate board and director networks. *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*, 443, pp. 309-315. doi:10.1016/j.physa.2015.09.058
- Światowiec-Szczepańska, J. (2012). *Ryzyko partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw: ujęcie modelowe*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Światowiec-Szczepańska, J. (2014). Strukturalny aspekt badania sieci w zarządzaniu. W A. Stabryła i T. (. Małkus, *Strategie zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym* (strony 279-). Karków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41, pp. 225-249. doi:10.2307/257085
- Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9780511815478
- Wellman, B. (1988). Structural analysis: From method and metaphor to theory and substance. In B. Wellman, & D. Berkowitz, *Social structures: A network approach* (pp. 19-61). New York: Cambridge University Press.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2014). Ewolucja szkół strategii: przegląd. W M. Romanowska i R. Krupski, *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji* (strony 9-31). Wałbrzych: Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania.