

Hipoteza bliskości

<https://doi.org/10.33141/po.2010.09.04>

Przeład Organizacji, Nr 9 (848), 2010, ss. 16-20
www.przeładorganizacji.pl
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wojciech Czakon

Wprowadzenie

Niewiele pojęć jest równie często wykorzystywanych w naukach o zarządzaniu, czy szerzej w naukach społecznych, do wyjaśniania badanych zjawisk, jak bliskość. Odnosi się ona zarówno do przestrzeni fizycznej, relacji psychicznych i społecznych, jak i podzielanych wartości kulturowych lub podobieństwa instytucjonalnych warunków działania. Badacze i praktycy w coraz większym stopniu kierują uwagę w stronę otoczenia organizacji. Tam się bowiem rodzą oddziaływania, które przesądają o przetrwaniu, rozwoju czy przewadze konkurencyjnej. Wiele kluczowych pojęć współczesnego zarządzania, takich jak: klastr, sieć, strategia zbiorowa, środowisko innowacyjne, czy ekosystem biznesu, wprost do bliskości nawiązuje. Jest ona jednym z kluczowych założeń, albo przypuszczeniem, co uzasadnia tytułowe sformułowanie – hipotezy bliskości. Mimo częstego wykorzystania w badaniach organizacji oraz zjawisk międzyorganizacyjnych sama bliskość nie doczekała się wielu przekrojowych analiz.

Celem artykułu jest rozpoznanie istoty bliskości oraz jej znaczenia w zrozumieniu zjawisk międzyorganizacyjnych. Artykuł podzielono na dwie części. Pierwsza skupia się na zjawiskach i zmiennych wyjaśnianych za pomocą bliskości, aby udokumentować jej częste i owocne zastosowanie do wyjaśniania ważnych problemów nauk o zarządzaniu. Druga część koncentruje się na wymiarach kategorii bliskości.

Zmienne wyjaśniane – co bliskość pomaga zrozumieć

Efektywność pracy, przewaga konkurencyjna, innowacyjność, sprawność współdziałania międzyorganizacyjnego, to centralne zagadnienia nauk o zarządzaniu, badane także ze względu na bliskość. Ponadto rozpoznawano także zjawiska geografii ekonomicznej, takie jak: lokalizacja przedsiębiorstw, polityka wspierania finansowego B+R, polityka miejska, narodowe systemy innowacji, więzi między nauką a przemysłem itd.

Od połowy XX wieku publikowano liczne prace empiryczne, *notabene* na łamach periodyków socjologicznych i psychologicznych, a nie nauk o zarządzaniu, skupione na **wydajności pracy**, stresie, satysfakcji z pracy [Monge *et al.*, 1985]. Udowodniono, że usytuowanie przestrzenne pracowników względem siebie wpływa na procesy komunikacji. Pokazano także, że nadmierna bliskość może wywoływać stany lękowe, depresję czy agresję. Innymi słowy, na poziomie

pojedynczego pracownika bliskość względem innych jest silnie skorelowana z istotnymi zmiennymi kształtującymi efektywność działania organizacji. Potrzeba głębszego zrozumienia przyczynowości pomiędzy bliskością a tymi zmiennymi skłaniała badaczy do odmiennych operacjonalizacji bliskości: począwszy od przestrzennej zmiennej liniowej, przez funkcjonalne cechy przestrzeni dzielonej przez pracowników, aż do bliskości psychologicznej – subiektywnie odczuwanej przez pracowników.

Poziom populacji przedsiębiorstw ma wcześniejsze korzenie, czerpie bowiem z XIX-wiecznej ekonomii, a zwłaszcza z dzieł A. Marshalla (1890). Bliskość geograficzna daje przedsiębiorstwom dojrzałych przemysłów dostęp do wspólnego zasobu siły roboczej, wyspecjalizowanych dostawców, kanałów dystrybucji i komunikacji, infrastruktury instytucjonalnej biznesu [Staber, 2001]. Są to tzw. efekty zewnętrzne. Innym efektem, związanym z występowaniem na jednym obszarze przedsiębiorstw wielu sektorów, jest tzw. efekt urbanizacji [Jacobs, 1984]. Oznacza on, że firmy korzystają z bliskości wielu przedsiębiorstw z innych sektorów. Dzięki temu uzyskują dostęp do nowych pomysłów i kompetencji, co ma istotne znaczenie w sektorach wyłaniających się lub w fazie gwałtownych zmian. Innymi słowy, bliskość geograficzna jest źródłem komparatywnie lepszej pozycji kosztowej względem przedsiębiorstw zlokalizowanych w bardziej izolowanych obszarach [Audretsch, Feldman, 1996]. Oznacza to kosztową **przewagę konkurencyjną**, kategorię kluczową w naukach o zarządzaniu. O ile jednak efekt lokalizacji przyczynia się do osiągnięcia przewagi kosztowej, to jednocześnie ujemnie wpływa na szanse przetrwania przedsiębiorstw [Staber, 2001]. Wynika to ze zwiększonego natężenia konkurencji.

Procesy innowacyjne, postrzegane jako warunek długoterminowej konkurencyjności [Ganesan *et al.*, 2001], nie odbywają się w izolacji [Powell, Koput, Smith-Doerr, 1996]. Pomiar dyfuzji wiedzy na podstawie cytowań patentów dowodzi, że innowacyjność jest wyraźnie zlokalizowana geograficznie, a nie przepływa swobodnie w przestrzeni, a także, że zależy od nakładów ponoszonych przez inne przedsiębiorstwa, laboratoria i uniwersytety [Torre, Gilly, 2000] zlokalizowane na danym obszarze. Ze względu na złożoność współczesnych technologii, koszty prac badawczo-rozwojowych, ryzyko rynkowe [Haagedorn, 1993] przedsiębiorstwa nie są skłonne lub nie są zdolne samodzielnie realizować procesów innowacyjnych. Dlatego silnie wykorzystują współpracę z otoczeniem. Gdyby problem innowacyjności rozwinąć w grupę problemów cząstkowych, to bliskość

chętnie wykorzystywano do wyjaśniania: przepływu i pozyskiwania informacji [Asheim, 1996], komunikowania się [Boschma, 2005], absorpcji informacji [Nooteboom, 2000] czy procesów wprowadzania nowych produktów [Ganesan *et al.*, 2001].

Kolejnym obszarem zastosowania hipotezy bliskości pozostaje **współdziałanie przedsiębiorstw**. Szczególne znaczenie praktyczne ma jego trwałość oraz warunki sprawności. Opierając się na założeniu osadzenia aktywności gospodarczej w strukturach i procesach społecznych [Granovetter, 1985], stwierdzono, że bliskość pozytywnie wpływa na sprawność współdziałania, choć nie jest to związek liniowy, lecz raczej paraboliczny [Uzzi, 1997]. Bliskość staje się tu wyjaśnieniem obniżenia ryzyka zachowań oportunistycznych oraz powodem szczególnej otwartości informacyjnej uczestników sieci. Bez zbytnej przesady można generalizować, że wyjaśnienie zjawiska sieci bez tej kategorii nie jest w ogóle możliwe.

Wreszcie piątym, leżącym na pograniczu nauk o zarządzaniu i ekonomii czy ściślej geografii ekonomicznej, zbiorem zagadnień są **strategie zbiorowe**, przejawiające się głównie w alokacji zasobów do działalności badawczo-rozwojowej. Bliskość jest tu zarówno wyjaśnieniem: decyzji o lokalizacji przedsiębiorstw, uzasadnieniem polityki przyciągania inwestycji, kształtowania lokalnych rynków pracy, ponoszenia nakładów na badania naukowe, zarówno przez przedsiębiorstwa, jak i ze środków publicznych [Torre, Gilly, 2000], czy kształtowania narodowych systemów innowacji [Nelson, 1993]. Samo współwystępowanie w danym obszarze przedsiębiorstw o określonym profilu nie prowadzi jednak do osiągnięcia trwałego rozwoju, wzrostu zatrudnienia czy przyrostu wartości dodanej. W tym sensie rozpatruje się ją jako warunek konieczny, ale niewystarczający.

Podsumowując, kategoria bliskości znajduje bezpośrednio lub pośrednio zastosowanie w wyjaśnianiu kluczowych w naukach o zarządzaniu problemów. Szczególnie przyciąga się ona do lepszego zrozumienia źródeł przewagi konkurencyjnej leżących poza granicami przedsiębiorstwa. Stosowanie kategorii bliskości nasila się w naukach o zarządzaniu wskutek konwergencji analizy na poziomie

mikro, tj. wewnątrzorganizacyjnym oraz analizy na poziomie makro, tj. zbiorowości czy populacji przedsiębiorstw. Konwergencji towarzyszyło dogłębniejsze rozpoznanie bliskości jako kategorii złożonej i zmiennej w czasie, tj. dynamicznej.

O ile jednak bliskość jest powszechnie stosowaną zmienną wyjaśniającą, to jednak badacze wyróżniają wiele jej rodzajów. Starają się także ustalić, który rodzaj bliskości stanowi warunek konieczny sprawności procesów innowacyjnych. Wobec tego należy bliżej przyjrzeć się jej złożoności, by lepiej zrozumieć to, za pomocą czego usiłuje się wyjaśniać kluczowe problemy zarządzania.

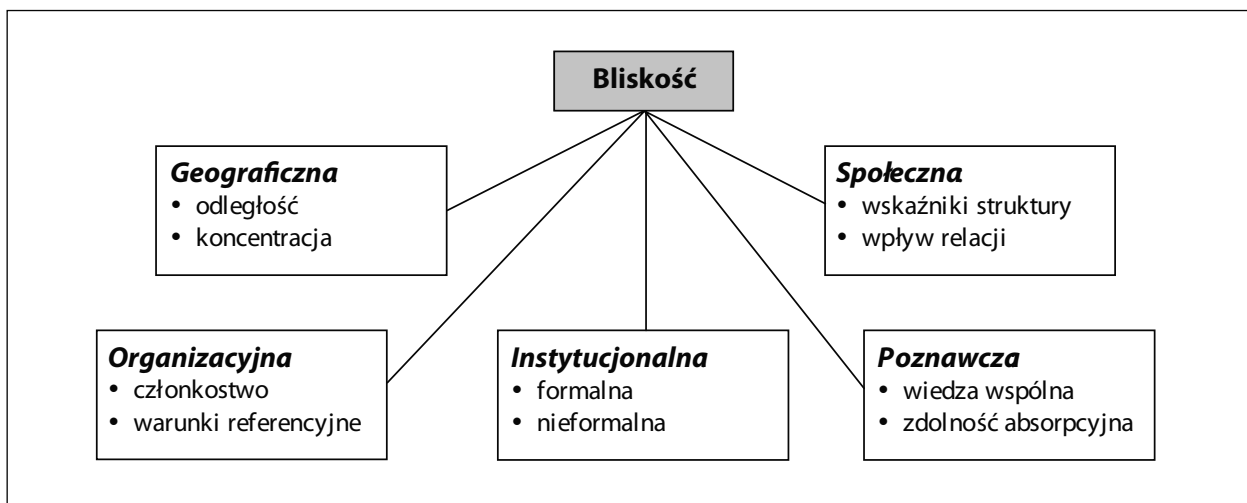
Istota bliskości w naukach o zarządzaniu

Przytoczone badania empiryczne oraz opracowane na ich podstawie konceptualizacje prowadzą do mglistego oznaczenia kategorii bliskości. Ta mglistość bierze się z jednej strony z potocznego użycia tego słowa, co tworzy uludę prostoty i intuicyjnej zrozumiałości przez każdego. Z drugiej strony rygor badań naukowych doprowadził do wyodrębnienia wielu perspektyw, miar i elementów bliskości. Jakkolwiek próby zbiorczego rozpoznania bliskości się bardzo niedawne [Boschma, 2005], to jednak wyróżnić można kilka względnie dobrze wyodrębnionych wymiarów bliskości (schemat 1).

Bliskość geograficzna

Bliskość geograficzna oznacza przestrzenną odległość pomiędzy aktorami, zarówno w znaczeniu bezwzględnym, mierzonym miarami fizycznymi, jak i relatywnym, mierzonym względem skupieniem w danym obszarze. W tym sensie bliskość geograficzna to nie bliskość jednego przedsiębiorstwa do drugiego, ale do wielu innych.

Choć zainteresowanie bliskością nie jest nowe, trzeba zauważyć, że klasyczna ekonomia w ogóle abstrahuje od przestrzeni [Staber, 2001]. Podobnie zresztą w zarządzaniu strategicznym, jak twierdzi M. Porter (2001, s. 245), gdzie „zarówno w konkurencji, jak i konkurencyjności niemal całkowicie pomijana jest rola lokalizacji”. Na tej podstawie



Schemat 1. Wymiary bliskości międzyorganizacyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie [BOSCHMA, 2005].



definiuje klastery, jako wyróżniający się od geograficznego skupiska istnieniem: wzajemnych powiązań przedsiębiorstw, różnorodnego otoczenia gospodarczego i instytucjonalnego, wreszcie konkurencją i współpracą pomiędzy jego członkami [Porter, 2001, s. 246].

Zatem bliskość geograficzna nie może być samodzielny, bezpośrednim wyjaśnieniem zjawisk osiągania przewagi kosztowej, przepływu wiedzy czy nawet samego istnienia klastrow. Raczej stanowi ona warunek ułatwiający interakcję przedsiębiorstw. Wyróżnić można dwa odrębne spojrzenia na tę rolę bliskości geograficznej [Ooremans, Meeus, 2005]. Pierwszym jest dyfuzja wiedzy w jednostce geograficznej. Zakłada się tu kumulatywny charakter wiedzy, co klastrom daje przewagę nad przedsiębiorstwami działającymi samodzielnie w każdej „rundzie innowacji” [Audretsch, Feldman, 1996]. Drugie spojrzenie na rolę bliskości geograficznej w interakcjach przedsiębiorstw podnosi, że stwarza ona warunki szczególnie efektywnego transferu wiedzy milczącej, jak w koncepcji *innovative milieu* [Asheim, 1996].

Badania empiryczne dowodzą, że sama bliskość geograficzna nie jest wystarczającym warunkiem do transferu wiedzy, a nawet nie prowadzi wprost do lokalnych przepływów wiedzy [Giuliani, 2007]. Co więcej, przepływy wiedzy różnią się znacząco swoimi właściwościami ze względu na bliskość [Mansard, Megier, 2009]. Lokalne przepływy towarzyszą relacjom społecznym, są przez to względnie częste, ale też przypadkowe, niezamierzone czy wręcz plotkarskie. Dlatego nazywa się je „lokalnym buczeniem”. Z kolei regionalne przepływy wiedzy charakteryzują się celowością, koordynacją, a także wymagają nakładów i zaangażowania stron. Stąd, przez odwołanie do globalnych aliansów korporacyjnych, zwane są „globalnymi rurociągami”.

Bliskość organizacyjna

Bliskość organizacyjna oznacza stopień podobieństwa warunków działania aktorów [Boschma, 2005], definiowany przez relacje hierarchiczne, informacyjne czy funkcjonalne, w których przychodzi im działać. Zakłada się, że dwóch lub więcej aktorów, których warunki organizacyjne są podobne, będzie ze sobą sprawniej współpracować, komunikować i uczyć się, niż aktorzy funkcjonujący w zupełnie innych uwarunkowaniach organizacyjnych.

Bliskość organizacyjna mierzy zjawisko zbiorowe i dynamiczne wewnątrz organizacji. Zbiorowe, ponieważ pracownicy pozostają bliscy wielu innym pracownikom jednocześnie i to bez względu na sposób pomiaru, czy to przestrzenny, czy subiektywny. Dynamiczne, pracownicy w ciągu dnia pracy zmieniają bowiem swoją bliskość wobec innych, podczas gdy każdego dnia też wzorzec zmian pozostaje niezmienny [Monge *et al.*, 1985]. Istotna jest też trzecia właściwość bliskości organizacyjnej na poziomie indywidualnego pracownika, a mianowicie sposobność i przymus komunikowania się. To nie sama geograficzna bliskość sprzyja przepływowi informacji oraz koordynacji działań, ale szczególnie bliskość organizacyjna.

Temu wewnątrzorganizacyjnemu znaczeniu bliskości towarzyszy, rzadziej wykorzystywana, bliskość

zewnętrzna. Rozumie się ją jako członkostwo w tych samych organizacjach: filantropijnych [Galaskiewicz, Burt, 1991], stowarzyszeniach branżowych, izbach handlowych [Torre, Gilly, 2000] czy formalnych aliansach [Ganesan *et al.*, 2001]. Zakłada się więc, że funkcjonowanie we wspólnych formach ponadorganizacyjnych przyczynia się do transferu wiedzy, zarówno zamierzonego, jak i niezamierzonego. Szczególnie umowy międzyorganizacyjne uznaje się za wehikuły transferu wiedzy, w których trwa wyścig o kompetencje [Hamel, 1990].

Wpływ bliskości organizacyjnej na sprawność działania, zwłaszcza gdy chodzi o innowacje, nie jest jednak liniowy. Warto zauważyć, że bliskość organizacyjna tworzy wzajemną współzależność, która może powodować niechęć wobec nowych partnerów, a także nowej wiedzy. Niektórzy autorzy szczególnie podkreślają znaczenie stopnia autonomii oraz kontroli stosowanych w organizacjach [Torre, Gilly, 2000]. Gdy bliskość organizacyjna oznacza silnie zhierarchizowane środowisko, to może ono stwarzać zagrożenie dla innowacyjności, która wymaga przecież otwartości na nowość oraz elastyczności.

Bliskość poznawcza

Bliskość poznawcza to wyraz podobnej bazy wiedzy referencyjnej, ograniczeń racjonalności oraz zdolności absorpcyjnej [Boschma, 2005] aktorów indywidualnych lub organizacji. Bliskość poznawczą definiuje się również jako wiedzę wzajemnie posiadaną [Durnell Cramton, 2001]. Zakłada ona, że ludzie oraz tworzone przez nich organizacje tym sprawniej się komunikują, im bardziej podobną mają wiedzę referencyjną.

Bliskość poznawcza wpływa dodatnio na szybkość i dokładność komunikacji, ale też determinuje jej zakres [Nootboom, 2000]. Ten ostatni efekt jest niejednoznaczny, z jednej strony pozwala bowiem koncentrować się wyłącznie na potrzebach współdziałania, ale z drugiej naraża partnerów na ślepotę wobec innych zagadnień i niezamierzoną dyfuzję wiedzy. Przedsiębiorstwa są świadome tego zjawiska, zwykle unikają bowiem lokalizowania swoich laboratoriów badawczych w bezpośredniej bliskości centrów badawczych konkurentów [Cantwell, Santangelo, 2002].

Wymiar poznawczy bliskości odnosi się bezpośrednio do innowacyjności i uczenia się jako warunków skoordynowanego działania bieżącego oraz kreowania przyszłej przewagi konkurencyjnej. Oznacza przy tym, że ani bliskość geograficzna, ani organizacyjna nie są potrzebne do efektywnego uczenia się, ale właśnie bliskość poznawcza. Jednakże niesie ryzyko utraty kontroli nad wiedzą kluczową, a przez to może obniżać przyszłe renty z nią związane. Dlatego w warunkach międzyorganizacyjnych poszukuje się takich partnerów, których ryzyko zachowań oportunistycznych będzie możliwe niskie.

Bliskość społeczna

Najpowszechniejsze chyba skojarzenie bliskości społecznej prowadzi w stronę tzw. hipotezy małych światów [Watts, 1999]. Badania socjologiczne pokazują bowiem, że każdy człowiek znajduje się w sieci społecznej znacznie bliżej dowolnego innego człowieka niż może się wydawać. Oznacza

ściślej, że żaden człowiek nie potrzebuje więcej niż sześciu pośredników, by nawiązać kontakt z dowolną osobą na świecie. Odległość geograficzna nie ma przy tym znaczenia.

Bliskość społeczna w zarządzaniu nawiązuje jednak głównie do osadzenia społecznego [Granovetter, 1985], które opiera się na założeniu, że interakcje gospodarcze są zanurzone w relacjach społecznych, a obydwie te struktury wpływają wzajemnie na siebie. Osadzenie społeczne oznacza się stopniem występowania relacji opartych na przyjaźni, podobieństwie i wspólnym doświadczeniu. Pozwalają one na stosowanie mechanizmów koordynacji oraz przepływów informacji, wynikających ze społecznej bliskości, a więc więzi silniejszych pomiędzy członkami wspólnoty niż z podmiotami otoczenia. Umożliwia to szczególnie efektywną komunikację, niemożliwą do osiągnięcia w warunkach transakcji rynkowych, a przy tym obniża ryzyko zachowań oportunistycznych [Uzzi, 1997]. Badanie w amerykańskiej branży optycznej na próbie 655 przedsiębiorstw pokazuje, że nie ma związku pomiędzy bliskością geograficzną a siłą więzi, podczas gdy wymiar relacyjny jest istotny dla innowacyjności [Ganesan *et al.*, 2005]. Inne badania wskazują, że im większa bliskość społeczna, tym sprawniejsze uczenie się i wyższy potencjał innowacyjny. Szczególnym przejawem wpływu bliskości społecznej na uczenie się są tzw. wspólnoty praktyki czy wspólnoty epistemiczne [Molina *et al.*, 2010].

Jednakże bliskość społeczna wiąże się z innowacyjnością i sprawnością współdziałania relacją paraboliczną. Istnieją trzy okoliczności, które prowadzą do ujemnego wpływu tzw. nadmiernego osadzenia: niedocenywanie ryzyka zachowań oportunistycznych, grzeźnięcie w zamkniętym zbiorze relacji, ograniczenie skłonności i zdolności wychodzenia poza utarte schematy działania [Ooremans, Meeus, 2005].

Bliskość instytucjonalna

Analogicznie do pozostałych, ten wymiar bliskości oznaczyć można stopniem podobieństwa warunków instytucjonalnych, w których przychodzi działać dwóm lub większej liczbie aktorów. Dla nurtu instytucjonalnego w socjologii poznawczej, normatywne i regulacyjne ramy wpływają na ocenę tego, co jest lub nie jest zachowaniem akceptowalnym w populacji firm [Staber, 2001]. Wyróżnia się więc instytucje formalne od zachowań nieformalnych, przejawiających się w zwyczajach i normach zachowań.

Założenie bliskości instytucjonalnej opiera się na przeświadczeniu, że im większa bliskość instytucjonalna, tym lepsze warunki do transferu wiedzy, interaktywnego uczenia się i realizacji procesów innowacyjnych. Badania empiryczne pokazują, że podzielane normy i wartości, czyli kulturowy i nieformalny komponent bliskości instytucjonalnej sprzyja przepływowi wiedzy w branży farmaceutycznej [Zeller, 2002]. Jednakże, podobnie do bliskości społecznej, nadmierna bliskość instytucjonalna może tworzyć bariery sprawnego działania poprzez ograniczanie procesów innowacyjnych [Boschma, 2005]. Również i w tym przypadku pewien poziom bliskości jest korzystny, podczas gdy nadmierny staje się ciężarem.

Zakończenie

Zastosowanie bliskości do wyjaśniania przewagi konkurencyjnej płynącej z bezpośredniego otoczenia firmy przyczyniło się do lepszego zrozumienia komparatywnej przewagi kosztowej oraz sprawności procesów innowacyjnych. Jednocześnie ujawniło istnienie co najmniej pięciu jej wymiarów: geograficznego, organizacyjnego, poznawczego, społecznego i instytucjonalnego. Pomiedzy nimi występują jednak niejasne granice (społeczny – instytucjonalny, organizacyjny – przestrzenny, poznawczy – społeczny), a także wzajemne oddziaływanie. Bliskość ulega też zmianom w czasie, jest dynamiczna.

Sednem bliskości pozostają jednak interakcje i skoordynowane działanie, one bowiem przesadzają o rzeczywistych oddziaływaniach, a nie o obserwowanych tylko przez badacza relacjach. Stąd wydaje się, że bliskość stwarza warunki do osiągania celów zarządzania. Jednakże to czynniki specyficzne dla branży, a nawet technologii decydują o wzorcach przestrzennych sektorów [Breschi, 2000].

Nieliniowa zależność pomiędzy bliskością a zmiennymi zależnymi wskazuje z jednej strony na złożoność badanych relacji. Z drugiej jednak strony uprawnia do przypuszczenia, że występują inne zmienne – pośredniczące i moderujące, zaś bliskość jest ważnym, lecz pierwszym tylko przybliżeniem. Wymaga więc bardziej szczegółowych hipotez, by lepiej zrozumieć dynamikę procesów międzyorganizacyjnych.

dr hab. Wojciech Czakon, prof. AE w Katowicach
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
Akademii Ekonomicznej w Katowicach

BIBLIOGRAFIA

- [1] ASHEIM B., *Industrial Districts as „Learning Regions”: A Condition for Prosperity*, „European Planning Studies” 1996, vol. 4, s. 379–400.
- [2] AUDRETSCH D., FELDMAN M., *R&D Spillovers and the Geography of Innovation and Production*, „American Economic Review” 1996, vol. 86, no. 3, s. 630–640.
- [3] BOSCHMA R., *Proximity and Innovation: A Critical Assessment*, „Regional Studies” 2005, vol. 39, no. 1, s. 61–74.
- [4] BRESCHI S., *The Geography of Innovation: A Cross-Sector Analysis*, „Regional Studies” 2000, vol. 34, no. 4, s. 213–229.
- [5] CANTWELL J., SANTANGELO G., *The New Geography of Corporate Research in Information and Communication Technology*, „Journal of Evolutionary Economics” 2002, vol. 12, s. 163–197.
- [6] DURNELL CRAMTON C., *The Mutual Knowledge Problem and Its Consequences for Dispersed Collaboration*, „Organization Science” 2001, vol. 12, no. 2, s. 346–371.
- [7] GALASKIEWICZ J., BURT R.S., *Interorganizational Contagion in Corporate Philanthropy*, „Administrative Science Quarterly” 1991, vol. 36, no. 1, s. 88–105.
- [8] GANESAN S. *et al.*, *Does Distance Still Matter? Geographical Proximity and New Product Development*, „Journal of Marketing” 2001, vol. 69, s. 44–60.
- [9] GRANOVETTER M., *Economic Action and Social Structure. The Problem of Embeddedness*, „American Journal of Sociology” 1985, vol. 91, no. 3, s. 481–510.
- [10] GIULIANI E., *The Selective Nature of Knowledge Networks in Clusters: Evidence from the Wine Industry*, „Journal of Economic Geography” 2007, vol. 7, no. 2, s. 139–168.

- [11] HAGEDOORN J., *Understanding the Rationale of Strategic Technology Partnering: Interorganizational Modes of Cooperation and Sectoral Differences*, „Strategic Management Journal” 1993, vol. 14, no. 5, s. 371–385.
- [12] HAMEL G., *Competition for Competence and Interpartner Learning within International Strategic Alliances*, „Strategic Management Journal” 1991, vol. 12, s. 83–103.
- [13] JACOBS J., *Cities and the Wealth of Nations*, Vintage, New York 1984.
- [14] MARSHALL A., *Principles of Economics*, Royal Economic Society/Macmillan, London 1890.
- [15] MOLINA F. et al., *Social Networks: Effects of Social Capital on Firm Innovation*, „Journal of Small Business Management” 2010, vol. 48, no. 2, s. 258–279.
- [16] MONGE P. et al., *The Dynamics of Organizational Proximity*, „Management Science” 1985, vol. 31, no. 9, s. 1129–1141.
- [17] NOOTEBOOM B., *Learning and Innovation in Organizations and Economies*, Oxford University Press, Oxford 2000.
- [18] OOREMANS W., MEEUS M., *Do Organizational and Spatial Proximity Impact on Firm Performance?*, „Regional Studies” 2005, vol. 39, no. 1, s. 89–104.
- [19] PORTER M., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
- [20] POWELL W., KOPUT K., SMITH-DOERR L., *Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology*, „Administrative Science Quarterly” 1996, vol. 41, no. 1, s. 116–145.
- [21] STABER U., *Spatial Proximity and Firm Survival in a Declining Industry District: The Case of Knitwear Firms in Baden Wurtemberg*, „Regional Studies” 2001, vol. 35, no. 4, s. 329–341.
- [22] TORRE A., GILLY J.P., *On the Analytical Dimension of Proximity Dynamics*, „Regional Studies” 2000, vol. 34, no. 2, s. 169–180.
- [23] UZZI B., *Social Structure and Competition in Interfirm Networks: the Paradox of Embeddedness*, „Administrative Science Quarterly” 1997, vol. 42, s. 35–67.
- [24] WATTS D., *Networks, Dynamics, and the Small World-Phenomenon*, „American Journal of Sociology” 1999, vol. 105, no. 2, s. 493–527.
- [25] ZELLER C., *Project Teams as a Means of Restructuring Research and Development in the Pharmaceutical Industry*, „Regional Studies” 2002, vol. 36, s. 275–289.

Summary

Proximity has been very often used as explanatory variable in management research. The author stresses major dependent variables. Next, five proximity dimensions are discussed: geographical, organizational, cognitive, social and institutional. In conclusion the paper underlines that the relationship between proximity and explained variables has been identified as non-linear, while proximity dimensions have impact on each other.