

# **Relacje międzyorganizacyjne**

---

## **w naukach o zarządzaniu**

---



# Relacje międzyorganizacyjne

---

## w naukach o zarządzaniu

---

redakcja naukowa

**Andrzej K. Koźmiński, Dominika Latusek-Jurczak**

Warszawa 2014

 **Oficyna**  
a Wolters Kluwer business

Wydanie publikacji zostało dofinansowane przez Akademię Leona Koźmińskiego

Niniejsza publikacja jest efektem pracy w granicie NCN „Zarządzanie niepewnością i zaufaniem we współpracy między przedsiębiorstwami” nr N N115 289439

Recenzent

*Prof. dr hab. Szymon Cyfert*

Wydawca

*Magdalena Przek-Ślesicka*

Redaktor prowadzący

*Janina Burek*

Opracowanie redakcyjne

*Anna Goryńska*

Korekta i łamanie



WYDAWNICTWO  
**JAK**

[www.wydawnictwojak.pl](http://www.wydawnictwojak.pl)

Projekt graficzny okładki

*Barbara Widlak*

Zdjęcie wykorzystane na okładce

© *araraadt*

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

prawolubni

Szanujmy prawo i własność.  
Więcej na [www.legalnakultura.pl](http://www.legalnakultura.pl)  
Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer SA, 2014

© Copyright by Akademia Leona Koźmińskiego, 2014

ISBN 978-83-264-3328-3

Wydane przez:

Wolters Kluwer SA

Dział Praw Autorskich

01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33

tel. 22 535 82 00, fax 22 535 81 35

e-mail: [ksiazki@wolterskluwer.pl](mailto:ksiazki@wolterskluwer.pl)

[www.wolterskluwer.pl](http://www.wolterskluwer.pl)

księgarnia internetowa [www.profinfo.pl](http://www.profinfo.pl)

---

# Spis treści

---

---

Od redaktorów .....	11
Wstęp.....	13
<i>Andrzej K. Koźmiński</i>	
<b>Część I. Relacje międzyorganizacyjne jako obszar badawczy .....</b>	<b>21</b>
<b>1. Sieci międzyorganizacyjne jako struktury współpracy – podstawowe</b>	
<b>pojęcia analityczne .....</b>	<b>23</b>
<i>Dominika Latusek-Jurczak</i>	
1.1. Wprowadzenie .....	23
1.2. Analiza sieci społecznych ( <i>Social Network Analysis – SNA</i> ) .....	24
1.3. Relacje między organizacjami jako przedmiot badań .....	26
1.4. Charakterystyka sieci międzyorganizacyjnych .....	31
1.5. Podmioty i relacje w sieci.....	34
1.6. Zakończenie.....	41
Bibliografia .....	43
<b>2. Formy współpracy międzyorganizacyjnej .....</b>	<b>46</b>
<i>Dominika Latusek-Jurczak</i>	
2.1. Wprowadzenie .....	46
2.2. Motywacje współpracy .....	47
2.3. Formy współpracy międzyorganizacyjnej.....	48
2.4. Więzy nieformalne .....	50
2.5. Więzy formalne .....	54
2.6. Wyjaśnianie współpracy międzyorganizacyjnej – tradycje badawcze .....	58
2.7. Relacje kooperacyjne i konfrontacyjne .....	60
2.8. Zakończenie.....	63
Bibliografia .....	64
<b>3. Władza w międzyorganizacyjnych relacjach .....</b>	<b>69</b>
<i>Paweł Krzyworzeka, Dariusz Jemielniak</i>	
3.1. Władza i organizacje .....	70
3.2. Sieci .....	74

3.3. Pola organizacyjne .....	79
3.4. Władza w relacjach organizacyjnych zbudowanych wokół nagród i wyróżnień .....	81
3.5. Podsumowanie.....	85
Bibliografia.....	86
<b>4. Relacje zaufania w zarządzaniu międzyorganizacyjnym – wybrane kwestie teoretyczne .....</b>	<b>90</b>
<i>Anna Woźniak</i>	
4.1. Przyczyna czy skutek .....	94
4.2. Poziomy analizy – formalny a nieformalny .....	98
4.3. Zaufanie a kalkulacja.....	101
4.4. Poziom analizy – osoba a organizacja .....	105
4.5. Waga dobrej woli.....	108
4.6. Ufanie komu?.....	110
4.7. Przypadek Rasmussena i firmy Google.....	112
4.8. Kreatywna kolaboracja .....	114
4.9. Dyskusja .....	116
Bibliografia.....	119
<b>5. Sieci w ujęciu teorii ekonomii .....</b>	<b>122</b>
<i>Adam Noga</i>	
5.1. Sieci a tradycyjna teoria ekonomii .....	122
5.2. Analiza krzywej popytu w ekonomii sieciowej .....	127
5.3. Analiza kosztów, podaży i równowagi rynku w ekonomii sieciowej .....	131
5.4. Instytucjonalizacja korzyści i kosztów sieci .....	137
Bibliografia.....	144
<b>Część II. Relacje międzyorganizacyjne w perspektywie interdyscyplinarnej .....</b>	<b>147</b>
<b>6. Organizacyjne uczenie się w perspektywie relacji międzyorganizacyjnych ...</b>	<b>149</b>
<i>Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz, Anna Wójcik-Karpacz</i>	
6.1. Wprowadzenie .....	149
6.2. Organizacyjne uczenie się a fazy rozwoju relacji międzyorganizacyjnej.....	150
6.3. Pojęcie, istota i rodzaje wiedzy.....	159
6.4. Transfer i absorpcja wiedzy .....	163
6.5. Uczenie się organizacji a ewolucja rutyn .....	174
6.6. Organizacyjne oduczanie się .....	180
Bibliografia.....	180
<b>7. Zarządzanie międzyorganizacyjne jako kompetencja przedsiębiorstwa.....</b>	<b>186</b>
<i>Wojciech Czakon</i>	
7.1. Wprowadzenie.....	186
7.2. Współdziałanie międzyorganizacyjne.....	188
7.3. Pojęcie kompetencji organizacyjnych.....	197

7.4. Od eksperymentowania do funkcji zarządzania międzyorganizacyjnego .....	202
7.5. Zasobowe uwarunkowania zarządzania międzyorganizacyjnego .....	206
7.6. Instytucjonalne uwarunkowania zarządzania międzyorganizacyjnego .....	209
7.7. Narzędzia zarządzania międzyorganizacyjnego .....	211
7.8. Zakończenie.....	215
Bibliografia .....	218
<b>8. Kreowanie wartości w sieciach poprzez marketing.....</b>	<b>221</b>
<i>Grzegorz Mazurek</i>	
8.1. Wstęp .....	221
8.2. Paradygmat sieciowości .....	222
8.3. Kreowanie wartości.....	226
8.4. Wirtualizacja, sieciowość, marketing .....	230
8.5. Sieciowa koordynacja działań marketingowych .....	235
8.6. E-partnerstwa marketingowe .....	238
8.7. Ograniczenia wykorzystania wirtualnego środowiska w marketingu – kontekst zasobów i specyfiki organizacji .....	242
8.8. Ograniczenia wykorzystania wirtualnego środowiska w marketingu – kontekst umiejętności menedżerskich.....	243
8.9. Ograniczenia wykorzystania wirtualnego środowiska w marketingu – kontekst współpracy .....	245
8.10. Ograniczenia wykorzystania wirtualnego środowiska w marketingu – biznesowe wykluczenie cyfrowe .....	247
8.11. Zakończenie.....	249
Bibliografia .....	250
<b>9. Tworzenie innowacji poprzez współpracę międzyorganizacyjną.....</b>	<b>253</b>
<i>Krzysztof Klincewicz</i>	
9.1. Wprowadzenie .....	253
9.2. Innowacje a współpraca międzyorganizacyjna – etap komercjalizacji rozwiązań technicznych .....	273
9.3. Innowacje a współpraca międzyorganizacyjna – etap dyfuzji innowacji .....	280
9.4. Relacja pomiędzy aliansami a innowacyjnością .....	284
9.5. Alianse jako źródło zasobów a tworzenie innowacji.....	288
9.6. Sposoby podnoszenia innowacyjności w związku ze współpracą partnerską .....	294
9.7. Strategie partnerskie na rynkach zaawansowanych technologii .....	296
9.8. Podsumowanie.....	304
Bibliografia .....	305
<b>10. Koopetycja jako źródło tworzenia sieci międzyorganizacyjnych.....</b>	<b>310</b>
<i>Alberto Lozano-Platonoff, Aleksandra Rudawska, Hubert Pachciarek</i>	
10.1. Istota koopetycji .....	310
10.2. Przyczyny pojawienia się koopetycji .....	316
10.3. Formy relacji koopetycji .....	320

10.4. Budowanie przewagi konkurencyjnej z wykorzystaniem relacji koopetycji	323
10.5. Kluczowe czynniki sukcesu koopetycji .....	330
10.6. Problematyka granic organizacji w ramach koopetycji.....	332
10.7. Zakończenie.....	335
Bibliografia.....	337
<b>Część III. Relacje międzyorganizacyjne – zastosowania.....</b>	<b>341</b>
<b>11. Klastry i współpraca regionalna .....</b>	<b>343</b>
<i>Zbigniew Olesiński</i>	
11.1. Obszary przemysłowe ( <i>industrial districts</i> ) .....	343
11.2. Tworzenie się i funkcjonowanie klastrów.....	347
11.3. Formy wsparcia rozwoju klastrów.....	354
11.4. Perspektywy rozwoju klastrów i kierunki ich badań.....	363
Bibliografia.....	365
<b>12. Nadzór korporacyjny w sieciowych formach organizacyjnych.....</b>	<b>367</b>
<i>Maria Aluchna</i>	
12.1. Wstęp.....	367
12.2. Nadzór korporacyjny.....	368
12.3. Specyfika nadzoru w sieciowych formach organizacyjnych.....	379
12.4. Mechanizmy nadzoru korporacyjnego w sieciach organizacyjnych.....	389
12.5. Podsumowanie.....	400
Bibliografia.....	401
<b>13. Współpraca partnerów publicznych i prywatnych .....</b>	<b>409</b>
<i>Beata Glinka, Przemysław Hensel</i>	
13.1. Wstęp.....	409
13.2. Współpraca urzędników i przedsiębiorców.....	413
13.3. Metodologia przeprowadzonych badań .....	421
13.4. Wybrane wyniki badań.....	423
13.5. Wnioski i implikacje praktyczne .....	431
13.6. Zakończenie.....	437
13.7. Uwagi dotyczące dalszych badań .....	437
Bibliografia.....	438
<b>14. Współpraca międzyorganizacyjna jako strategia umiędzynarodowienia przedsiębiorstw.....</b>	<b>440</b>
<i>Monika Golonka</i>	
14.1. Wstęp.....	440
14.2. Czym jest umiędzynarodowienie przedsiębiorstw.....	441
14.3. Dlaczego przedsiębiorstwa decydują się na umiędzynarodowienie.....	442
14.4. Od czego zależy umiędzynarodowienie przedsiębiorstw.....	443
14.5. Jakie znaczenie ma charakterystyka firmy dla jej umiędzynarodowienia....	448



---

14.6. W jaki sposób przedsiębiorstwa realizują umiędzynarodowienie i co wpływa na wybierany sposób .....	450
14.7. Umiędzynarodowienie przedsiębiorstw poprzez współpracę: podejście sieciowe .....	452
14.8. Od czego zależy skuteczność procesu umiędzynarodowienia .....	460
14.9. Podsumowanie .....	464
Bibliografia .....	466
<b>Część IV. Refleksja .....</b>	<b>479</b>
<b>15. Wpływ tożsamości organizacyjnej przedsiębiorstw, korporacji i organizacji sieciowych na zaufanie .....</b>	<b>481</b>
<i>Wiesław M. Grudzewski, Irena K. Hejduk</i>	
15.1. Wprowadzenie .....	481
15.2. Kluczowa rola kapitału ludzkiego .....	483
15.3. Tożsamość organizacyjna i jej charakterystyka .....	485
15.4. Tożsamość organizacyjna a zaufanie .....	489
15.5. Budowanie tożsamości .....	491
15.6. Tożsamość kreowana świadomie .....	493
Bibliografia .....	496



---

## Od redaktorów

---

---

Relacje międzyorganizacyjne są przedmiotem zainteresowań wielu obszarów w nauce o zarządzaniu. W prezentowanej pracy zbiorowej pragniemy pokazać, w jaki sposób związane z relacjami międzyorganizacyjnymi zagadnienia są traktowane w różnych kontekstach praktycznych, teoretycznych i tematycznych.

Wzrost znaczenia współpracy między niezależnymi podmiotami jest uważany za jeden z najistotniejszych trendów rozwojowych we współczesnych mechanizmach tworzenia wartości. W nauce o zarządzaniu i w teorii organizacji pojawiają się ostatnio liczne koncepcje związane ze wzrostem znaczenia współpracy międzyorganizacyjnej (np. kooperacja, zarządzanie sieciowe, zarządzanie projektowe) oraz prace poświęcone nowym formom organizacyjnym (np. klastry, sieci, partnerstwa, sojusze). Sieciowość (i pojęcie sieci) staje się jedną z kluczowych kategorii w nauce o zarządzaniu.

Empiryczne przykłady relacji międzyorganizacyjnych wydają się wszechobecne w praktyce zarządzania. Mogą one obejmować np. relacje między firmami, relacje między firmami a jednostkami sektora publicznego, relacje między podmiotami publicznymi, relacje między firmami a organizacjami pozarządowymi, relacje między podmiotami publicznymi a organizacjami pozarządowymi, relacje między samymi organizacjami pozarządowymi.

Ze względu na widoczną różnorodność możliwych rozwiązań z punktu widzenia teorii tematyka koordynacji współpracy jest obszarem trudnym i wymagającym interdyscyplinarnych badań koncepcyjnych, które pozwalałyby na podsumowanie dotychczasowego dorobku oraz wypracowanie wspólnego języka do analizy zjawisk z zakresu współpracy międzyorganizacyjnej.

Wielość dostępnych mechanizmów koordynacji współpracy oraz podejść teoretycznych i szkół myślenia o relacjach międzyorganizacyjnych powoduje, że trudno jest patrzeć na problem koordynacji w sposób całościowy. Analiza relacji międzyorganizacyjnych jest tematyką, która łączy dwa wielkie pola teoretyczne: z jednej strony analizę organizacji, a z drugiej powiązań i procesów zachodzących między nimi. Organizacje i ich relacje są ponadto osadzone w określonych kontekstach, które mogą sprzyjać działaniom zaangażowanych podmiotów, bądź też je utrudniać. Ponadto tematyka zarządzania relacjami międzyorganizacyjnymi wymaga integracji podejść wielu subdyscyplin nauk o zarządzaniu. Relacje te pojawiają się

w ostatnich latach w centrum rozważań w takich obszarach, jak: teoria zarządzania, teoria organizacji (w tym teoria przedsiębiorstwa), zarządzanie strategiczne, przedsiębiorczość, marketing, zarządzanie międzynarodowe, zarządzanie projektami czy ład korporacyjny.

Niniejsza praca zbiorowa przedstawia różnorodne punkty widzenia na problematykę relacji międzyorganizacyjnych. W części pierwszej prezentujemy różne ujęcia zarządzania międzyorganizacyjnego jako obszaru badawczego. Omawiamy przede wszystkim tematykę sieciowości jako sposobu analizy relacji międzyorganizacyjnych i wskazujemy na specyfikę tego typu relacji wśród tradycji badawczych reprezentowanych w naukach o zarządzaniu. Następnie wprowadzamy tematykę dominujących form współpracy międzyorganizacyjnej. Z problematyką form współpracy łączą się dwa zagadnienia poruszane kolejno w pierwszej części książki. Władza i zaufanie to mechanizmy decydujące o treści relacji zarządzania w układach międzyorganizacyjnych, a także w dużej mierze decydujące o ich dynamice i perspektywach rozwoju w czasie. Część pierwszą zamyka ekonomiczne ujęcie problematyki sieci, konieczne do zrozumienia mechanizmów tworzenia i zawłaszczania wartości w układach sieciowych.

W części drugiej przedstawione zostało interdyscyplinarne spojrzenie na problematykę współpracy międzyorganizacyjnej. Reprezentowane są cztery, naszym zdaniem kluczowe dla zrozumienia relacji międzyorganizacyjnych, perspektywy: uczenia się, tworzenia innowacji, marketingu oraz strategii. Ze względu na wyzwania szybkości i elastyczności, organizacje coraz częściej decydują się na podejmowanie wyzwań we współpracy z partnerami, aby uzyskać dostęp do unikalnych zasobów i zdolności w najistotniejszych dla przetrwania organizacji obszarach. Wybór zagadnień w tej części podyktowany jest zatem doświadczeniami praktyki i wskazuje na podstawowe motywy podejmowania współpracy między organizacjami.

W części trzeciej, zamykającej pracę, mieszczą się teksty poświęcone empirycznym manifestacjom współpracy międzyorganizacyjnej. Dobór tematyki w tej części książki był także podyktowany obserwacją współpracy międzyorganizacyjnej w praktyce. Kolejno omówione zatem zostaną zagadnienia: klastrów i współpracy regionalnej, współpracy międzyorganizacyjnej w procesie umiędzynarodowienia przedsiębiorstw, współpracy partnerów publicznych i prywatnych oraz nadzoru korporacyjnego w sieciowych formach organizacyjnych. Zbiór zamyka refleksyjny tekst poświęcony tożsamości organizacyjnej w perspektywie przedsięwzięć współpracy.

Chcielibyśmy podziękować Autorom reprezentującym wiele ośrodków nauki o zarządzaniu w Polsce, którzy zgodzili się uczestniczyć w tym wspólnym przedsięwzięciu. Jednocześnie pragniemy podkreślić, że bierzemy w całości odpowiedzialność za arbitralny kształt przedstawionej w książce tematyki – stanowi on odbicie naszego spojrzenia na wyłaniający się nowy obszar badań w nauce o zarządzaniu.

*Andrzej K. Koźmiński  
Dominika Latusek-Jurczak*

---

# Wstęp

Andrzej K. Koźmiński

---

---

*Owe założone z góry jednostki, zjawiska, cechy nie są podstawową rzeczą,  
która wykorzystuje energię, jak maszyny wykorzystują paliwo.  
To jest paliwo, które potrzebuje maszyn, a nie odwrotnie.*

Sławomir Mrozek, *Dziennik*, tom 3: 1980–1989, s. 382

Jesienią 2013 roku Paul Allen, współzałożyciel Microsoftu i nadal akcjonariusz tego giganta, a zarazem inwestor obracający kilkunastomiliardowymi aktywami, włączył się aktywnie do dyskusji nad jego przyszłością. Proponuje, by wypchnąć na zewnątrz (*spin off*), uniezależnić i ewentualnie sprzedać niektóre linie biznesu zorientowane na indywidualnych konsumentów, takie jak wyszukiwarki i związana z nimi reklama czy konsole do gier, a skoncentrować się na klientach biznesowych, przede wszystkim zaś na usługach związanych z wykorzystaniem „chmury” (*cloud computing*). Architektura sieci Microsoftu obejmowała wówczas osiem powiązanych z sobą, choć realizujących własne strategie „węzłów”, czyli strategicznych jednostek biznesu określanych w terminologii korporacyjnej mianem *divisions*:

- Interactive Entertainment Business;
- Microsoft Business Solutions;
- Microsoft Office Division;
- On Line Services Division;
- Server and Tools Division;
- Skype;
- Windows & Windows Live Division;
- Windows Phone Division.

W przypadku realizacji postulatów Allena architektura sieci ulegnie zmianie. Po pierwsze, zmienią się kryteria grupowania działań biznesowych w „węzły”. Decydującego znaczenia nabierze kryterium typu klienta. Po drugie, więzi (w tym kapitałowe) z niektórymi jednostkami ulegną rozluźnieniu. Po trzecie wreszcie, niektóre jednostki mogą wypaść poza sieć Microsoftu, czyli zostać

sprzedane, choć z pewnością nie zerwą wszystkich więzi (choćby technologicznych) łączących je z macierzystą firmą („Financial Times”, 2 listopada 2013).

Około 50 lat temu wzdłuż granicy amerykańsko-meksykańskiej powstały setki *maquiladoras* – fabryk pracujących jako podwykonawcy, dostawcy, montownie, usługodawcy itp. na potrzeby przemysłu amerykańskiego. Zatrudniają one miliony pracowników, wykorzystując taniość siły roboczej i ogólnie niskie nakłady na tworzenie miejsc pracy oraz silne zachęty fiskalne rządu meksykańskiego. W dniu 18 października 2013 roku Izba Niższa Parlamentu Meksykańskiego uchwaliła zaproponowaną przez prezydenta ustawę likwidującą większość ulg i subwencji, z których korzystają *maquiladoras*. Ta nowa sytuacja zmusza je – bez względu na to, czy są własnością meksykańską, czy zagraniczną – do określenia na nowo swojej strategii konkurencyjności z innymi „fabrykami świata” (montowniami, szwalniami, poddostawcami) położonymi w Chinach, Bangladeszu, Europie Środkowo-Wschodniej czy innych „tanich” krajach. Ta konkurencja opiera się na założeniu „płaskiego świata” (Fung et al. 2008) i polega na wchodzeniu w sieci na warunkach określanych jako globalne łańcuchy zaopatrzenia. Firmy, które uczestniczą w tej grze, oferują swoje usługi globalnym producentom poszukującym korzyści związanych ze zlecaniem na zewnątrz (*outsourcing*) elementów swego łańcucha wartości. Liczy się nie tylko cena, ale także zdolność realizacji innych oczekiwań klientów, takich jak: łatwość komunikacji, płynność transferu technologii, realizacja zadanych parametrów jakościowych, solidność i terminowość dostaw, a ostatnio coraz częściej powiększanie wartości dodanej poprzez własny wkład intelektualny (np. w postaci udziału w przygotowaniu konstrukcji czy technologii). Chodzi więc o zdolność efektywnego, jednoczesnego uczestnictwa w wielu sieciach o zmiennych konfiguracjach.

Lata 2009–2012 były dobre dla meksykańskich *maquiladoras*: zarówno eksport, jak i poziom zagranicznych inwestycji bezpośrednich wzrosły o ok. 50%, osiągając wartości – odpowiednio – 196 i 7,4 miliardów dolarów. Zatrudnienie, które spadło w wyniku globalnego kryzysu finansowego, ponownie wzrosło do poziomu 2 milionów. Szczególnie przyczyniła się do tego lepsza koniunktura w amerykańskim przemyśle samochodowym. Przede wszystkim jednak u źródeł sukcesu leży wejście w obszary działań przynoszących wyższą wartość dodaną. Na pograniczu amerykańsko-meksykańskim nie dominują już prymitywne i okrutne dla swoich pracowników manufaktury realizujące minimalne marże. Można tam znaleźć producentów „na zlecenie” miniaturowych dronów, wnętrza samolotów czy skomplikowanej elektroniki samochodowej lub urządzeń medycznych. W wyniku cofnięcia subwencji to parcie na wyższe wartości dodane przybierze jeszcze na sile, stymulowane przez poprawiający się system edukacji, zwłaszcza inżynierskiej („The Economist”, 26 października 2013).

Biznesowe uwarunkowania systematycznie narastającego wzrostu znaczenia procesów zarządzania międzyorganizacyjnego, realizowanego w mniej lub bardziej trwałych sieciach, są od dawna dość dobrze rozpoznane.

Można wyróżnić pięć podstawowych typów takich sieciowych układów (Kozłowski 2004, s. 40):

1. Sojusze i wspólne przedsięwzięcia, w ramach których dwóch lub więcej partnerów wspólnie realizuje jakieś zadanie (np. opracowanie i uruchomienie nowego produktu czy technologii lub opanowanie nowego rynku) znacznie trudniejsze, bardziej niepewne i oddalone w czasie, a zatem kosztowniejsze dla każdego z nich, gdyby mieli je realizować w pojedynkę. Równocześnie partnerzy ci mogą konkurować z sobą w innych obszarach (Perlmutter, Heenan 1986).
2. Układy dostawca–odbiorca, w ramach których pewna (zmienna i negocjowalna w procesie zarządzania międzyorganizacyjnego) część kosztów, inicjatywy i wytwarzanej wartości przechodzi w ręce dostawców lub podwykonawców. Niekiedy w wyniku zarządzania międzyorganizacyjnego przejmują oni także część inicjatywy w sferze rozwoju nowych produktów oraz charakteru, jakości i zakresu usług świadczonych na rzecz innych elementów sieci (Kern et al. 2002; Dyer, Nobeoka 2000).
3. Spółka matka i filie działające stosunkowo samodzielnie, ale w ramach określonych przez nadzór właścicielski, na rynkach względnie wyodrębnionych geograficznie, produktowo, technologicznie lub/i według innych kryteriów.
4. Strategiczne jednostki biznesu (*strategic business units*) realizujące w ramach sieci względnie samodzielne modele biznesu, powstałe w wyniku zarządzania międzyorganizacyjnego (Magretta 2002).
5. Powiązania pomiędzy siecią a jednostkami, które znalazły się poza nią w wyniku zakupów, sprzedaży i połączeń.

Istnieje wiele omawianych w literaturze przedmiotu i znanych z doświadczenia powodów, dla których firmy muszą wchodzić w takie relacje międzyorganizacyjne i zarządzać nimi. Poszukując dla nich wspólnego mianownika, dogodnie jest posługiwać się pojęciem „uogólnionej niepewności”. Określa ono sytuację, w której wiele ważnych, zewnętrznych i wewnętrznych parametrów działania firmy ulega częstym i głębokim zmianom, których prawdopodobieństwa nie sposób jest skutecznie przewidywać. Obserwowane współcześnie narastanie uogólnionej niepewności ma także wiele dobrze rozpoznanych uwarunkowań, takich jak: coraz krótsze cykle życia produktów i technologii, dominacja zglobalizowanych, konkurencyjnych rynków, na których pojawiają się nieoczekiwane „nisze” i „bańki”, nadpłynność globalnych rynków finansowych, której towarzyszą niespotykane poprzednio szybkość,

zmiennosc i wielkosc przeplywow pienieznych w skali globalnej, latwosc, szybkość i intensywnosc komunikacji miêdzyludzkiej i miêdzyorganizacyjnej dzieki technologiom informacyjnym, dostepnosc wielkich baz danych i coraz wiêksze zdolnosci ich przetwarzania. Rezultatem jest niestabilnosc wysoce zlozonego ukkladu, w ktorym „wszystko powiazane jest ze wszystkim”. Liczne analizy dotyczace przyczyny kryzysu 2008 roku zawieraja sugestywne opisy tak okreslonego makroekonomicznego srodowiska biznesu (np. Posner 2009; Prestowitz 2010; Spence 2011; Rajan 2012).

Konsekwencja „uogólnionej niepewnosci” jest imperatyw szybkości i elastycznosci w zarzadzaniu, zawarty w takich koncepcjach jak „zarzadzanie dynamiczne” (*High Speed Management*) (Cushman, King 1997; Kozmiński 2004). Na realizacje tego imperatywu skladaja sie nastepujace elementy:

1. Trafne rozpoznanie szans pojawiajacych sie na rynkach (choeby w postaci „slabych sygnalow” czy migracji wartosci).
2. Opracowywanie i stale aktualizowanie modeli biznesu, ktore umozliwiaja wykorzystywanie szans.
3. Badania i rozwój nastawione na szybkie opracowywanie nowych produktow i penetracje nowych rynkow.
4. System wytwarzania w klasie swiatowej (*world class manufacturing*), ktory dzieki nowoczesnym technologiom (m.in. robotyka, automatyka, technologie informacyjne, inzynieria materialowa) umozliwia produkcje speiniajaca wymagane przez rynki i koncepcje biznesu parametry ilosci, rytmu, jakosci i miejsca.
5. Informacje i marketing zapewniajace perfekcyjna koordynacje oferty firmy i potrzeb nabywcow na rynkach zdolnych utrzymac kosztowny system zarzadzania dynamicznego.

Nietrudno sie zorientowac, ze opisana wyzej ciagla mobilizacja, konfiguracja i rekonfiguracja zasobow wymaga opanowania sztuki wspolpracy miêdzyorganizacyjnej i zarzadzania miêdzyorganizacyjnego. Przemawiaja za tym argumenty kosztow i czasu: zadna organizacja nie dysponuje sama wymagana roznorodnoscia zasobow i nie potrafi dostatecznie szybko wygenerowac jej na drodze organicznego rozwoju. Chodzi o plynną i szybka harmonizacje instytucjonalnego otoczenia zewnetrznego firmy, zlozonego z innych organizacji i jej srodowiska wewnetrznego. Niektorzy badacze (Eisenhardt, Martin 2000; Miller et al. 2002) nazywaja takie umiejetnosci zdolnosciami dynamicznymi (*dynamic capabilities*). Charakterystyczna cechą zarzadzania w XXI wieku jest wyścig o budowe sieci nowej generacji.

Oto przyklad. Carlos Ghosn, szef aliansu Renault-Nissan, nawiazal blizsza wspolprace z Mitsubishi. Powstala wspolna firma produkujaca *kei cars*, popu-



larne w Japonii minisamochody. Z inicjatywy Renault-Nissan zawarto także porozumienie w sprawie wspólnego opracowania samochodu elektrycznego na bazie wspólnej technologii. Pod marką i w sieci Mitsubishi będą sprzedawane w Japonii dwa modele samochodów Renault. Jeden z nich, produkowany przez fabrykę Renault Samsung w Busan w Korei, będzie także przeznaczony na rynek amerykański („Le Figaro”, 6 listopada 2013). Chodzi więc o wspólne finansowanie rozwoju nowych modeli i technologii, a tym samym obniżenie ich kosztu, zarazem zaś o pełne wykorzystanie istniejących zdolności produkcyjnych oraz sieci sprzedaży. Stawką jest przewaga konkurencyjna na globalnych rynkach, a drogą do jej osiągnięcia – zarządzanie międzyorganizacyjne.

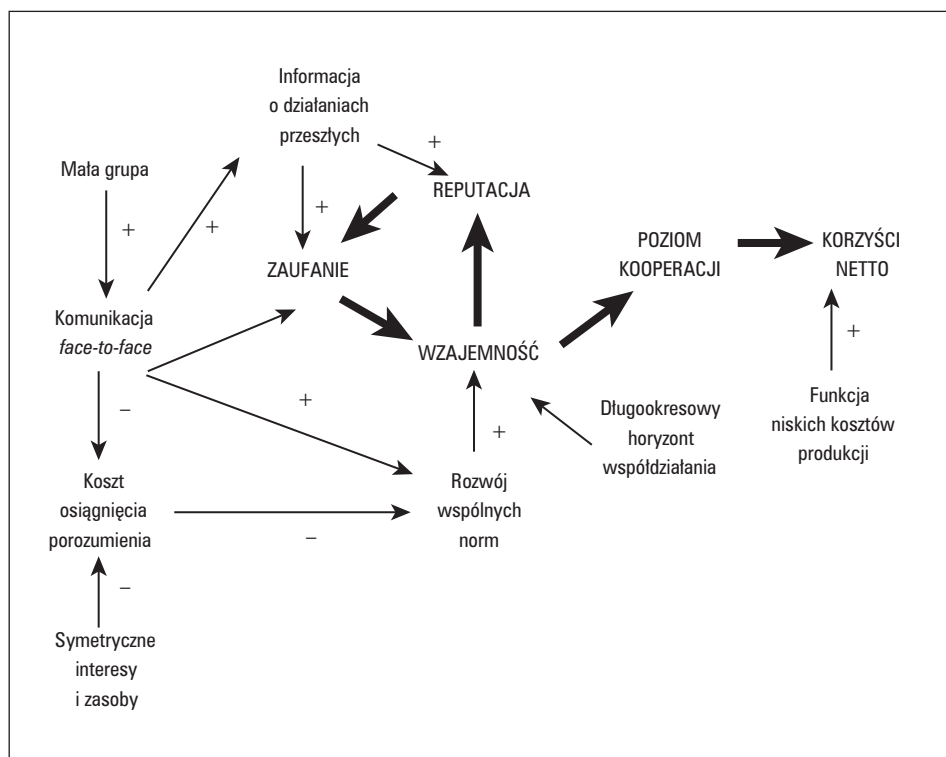
O ile ekonomiczne i konkurencyjne uwarunkowania zarządzania międzyorganizacyjnego nie budzą wątpliwości, o tyle jego mechanizmy i ich utrwalanie, czyli instytucjonalizacja, są znacznie słabiej rozpoznane. Jest to zresztą sytuacja częsta w nauce zarządzania, która przeważnie „nie nadąża” za praktyką. Tradycyjna kategoria „suwerennej organizacji”, która sama zarządza swoimi zasobami, okazuje się nieadekwatna.

W 2009 roku Elinor Ostrom otrzymała jako pierwsza kobieta Nagrodę Nobla w dziedzinie ekonomii za ekonomiczną analizę zarządzania ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania wspólnymi zasobami (Chmielewski 2012, s. 75). Wspólne dobra i zasoby tworzące wspólną pulę zasobów (CPR) to w pracach Ostrom (1992; 1996; 2005) najczęściej lasy, jeziora, zbiorniki wodne, pastwiska itp. W „usieciowionej” gospodarce w wyniku zbiorowego działania łączącego instytucjonalnie wyodrębnione podmioty zarządzania międzyorganizacyjnego pojawia się inaczej rozumiana niż u Ostrom kategoria „nowoczesnych” zasobów wspólnych wspólnie użytkowanych, wspólnie zarządzanych „obok” relacji własnościowych i przynoszących korzyści dzielone między współników na podstawie porozumienia. Takimi dobrami wspólnymi mogą być m.in.: technologia i *know-how*, zdolności produkcyjne, sieci dystrybucji, marki i *good will*, wiedza i informacja wszelkiego rodzaju, zasoby ludzkie funkcjonujące w mieszanych zespołach, a nawet przywódcy i ekipy kierownicze. Najistotniejszym dobrem wspólnym, w pewnym sensie „pierwotnym” w stosunku do pozostałych, jest wiedza. Wynika to ze szczególnych cech wiedzy jako zasobu: problemów z ustaleniem i egzekwowaniem praw własności oraz wyceną, braku racjonalnie określonych granic intensywności jej użycia oraz niemożności zastosowania prawa malejącej produktywności, a także coraz powszechniejszego i łatwiejszego dostępu (Koźmiński 2004, s. 94–98).

Warto się zastanowić, czy sformułowane przez Ostrom zasady wspólnego użytkowania zasobów (CPR) nie mogłyby znaleźć zastosowania do sytuacji zarządzania międzyorganizacyjnego. W interpretacji Chmielewskiego (2012, s. 101–102) i piszącego te słowa zasady te są następujące:

1. Jasno określone granice. Odnosi się to zarówno do zdefiniowania, które jednostki mają prawo do korzystania z CPR, jak i przede wszystkim do jasnego określenia zasobu wspólnego i jego granic. Oznacza to ustalenie uczestników współdziałania i tych, którzy znajdują się poza jego zasięgiem.
2. Zgodność reguł określających warunki korzystania ze wspólnych zasobów ze specyfiką lokalnych uwarunkowań poszczególnych uczestników sieci. Chodzi m.in. o powiązanie alokacji korzyści w sposób proporcjonalny z wymaganymi wkładami.
3. Porozumienia związane z wyborem zbiorowym, czyli zbiorowym podejmowaniem decyzji. Chodzi o to, by jednostki działające zgodnie z ustalonymi regułami operacyjnymi mogły uczestniczyć w modyfikowaniu tych reguł tak, by mogły być uznawane za uczciwe i służyć budowaniu zaufania pomiędzy uczestnikami sieci.
4. Monitoring, który służy kontroli stanu zasobów i zachowania użytkowników je jednostek. Chodzi o zgodność z przyjętymi regułami operacyjnymi.
5. Stopniowanie sankcji stosowanych wobec naruszających reguły przez innych uczestników zbiorowego (międzyorganizacyjnego) działania w zależności od wagi i kontekstu wykroczenia.
6. Mechanizmy rozwiązywania konfliktów w bezpośrednich interakcjach między uczestnikami sieci. Obniża to koszty i buduje zaufanie.
7. Prawne usankcjonowanie różnych form współdziałania wyodrębnionych podmiotów w sieciach powiązań międzyorganizacyjnych.
8. Gdy CPR stanowią część większych, hierarchicznie zbudowanych systemów, zasady i instytucje współdziałania powinny być przedsięwzięciami wbudowanymi i zagnieżdżonymi w tych systemach. Użytkowanie wspólnych zasobów, monitoring, przestrzeganie zasad, stosowanie sankcji, rozwiązywanie konfliktów i inne działania zaliczane do zarządzania międzyorganizacyjnego są w ten sposób zorganizowane w formie wielopoziomowych, wzajemnie zagnieżdżonych przedsięwzięć.

Te zasady można uznać za swego rodzaju normę, której empiryczne porównanie z rzeczywistymi relacjami międzyorganizacyjnymi może prowadzić do teorii zarządzania międzyorganizacyjnego jako szczególnego przypadku teorii zbiorowego działania. Układ zmiennych będących szkieletem teorii zbiorowego działania Elinor Ostrom prezentuje rysunek obok (Chmielewski 2011, s. 443).



Powyższe zmienne i zależności napotykamy w różnych konfiguracjach w rozważaniach i badaniach poświęconych relacjom międzyorganizacyjnym i zarządzaniu międzyorganizacyjnemu.

## Bibliografia

- Chmielewski P. (2011), *Homo agens. Instytucjonalizm w naukach społecznych*, Poltext, Warszawa.
- Chmielewski P. (2012), *Podjęcie do problemów dobra wspólnego w perspektywie nowego instytucjonalizmu na przykładzie zarządzania wspólnymi zasobami przez społeczności lokalne*, [w:] *Nowe rzeczywistości społeczne, nowe teorie socjologiczne. Dyskusje i interpretacje*, red. M. Gdula, A. Grzymała-Kozłowska, R. Włoch, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa, s. 67–110.
- Cushman D.P., King S.S. (1997), *Continuously Improving an Organization's Performance. High Speed Management*, SUNY Press, Albany, N.Y.
- Dyer J.H., Nobeoka K. (2000), *Creating and managing a high performance knowledge sharing network: the Toyota case*, „Strategic Management Journal”, No. 21, s. 345–367.

- Eisenhardt K.M., Martin J.A. (2000), *Dynamic capabilities. What are they?*, „Strategic Management Journal”, Vol. 21, s. 1105–1121.
- Fung V.K., Fung W.K., Wind Y. (2008), *Competing in a Flat World. Building Enterprises for a Borderless World*, Upper Saddle River, N.J, Wharton School Publishing.
- Kern T., Willcocks E., Van Heck J. (2002), *The winners course in IT: outsourcing*, „California Management Review”, Vol. 44, No. 2, s. 47–68.
- Koźmiński A.K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Magretta J. (2002), *Why business models matter*, „Harvard Business Review”, maj, s. 86–92.
- Miller D., Eisenstat R., Foote N. (2002), *Strategy from the inside out: building capability creating organization*, „California Management Review”, Vol. 44, No. 3, s. 37–54.
- Ostrom E. (1992), *Crafting Institutions for Self-Governing Irrigation Systems*, San Francisco, Cal, ICS Press.
- Ostrom E. (1996), *Governing the Commons. The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Ostrom E. (2005), *Understanding Institutional*, Princeton University Press Diversity, Princeton–Oxford.
- Perlmutter H.W., Heenan D.A. (1986), *Cooperate to compete globally*, „Harvard Business Review”, Vol. 64, No. 2, s. 132–152.
- Posner R.A. (2009), *A Failure of Capitalism. The Crisis 08 and The Descent into a Depression*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Prestowitz C. (2010), *The Betrayal of American Prosperity. Free Market Delusions, America's Decline and How We Must Compete in Post-Dollar Era*, Free Press, New York–Toronto–London–Sydney.
- Rajan R.G. (2012), *Linie uskoku – ukryte rysy, które wciąż zagrażają światowej gospodarce*, Kurhaus Publishing, Warszawa.
- Spence M. (2011), *The Next Convergence. The Future of Economic Growth in Multispeed World*, Farrar, Straus & Giroux, New York.

**Część I**

---

**Relacje międzyorganizacyjne  
jako obszar badawczy**

---

---



---

# 1

## **Sieci międzyorganizacyjne jako struktury współpracy – podstawowe pojęcia analityczne**

*Dominika Latusek-Jurczak*

---

### **1.1. Wprowadzenie**

Współpraca międzyorganizacyjna zyskuje obecnie na znaczeniu w rzeczywistości gospodarczej. Dzięki współdziałaniu organizacje mogą umacniać swoją pozycję w środowisku oraz lepiej wykorzystywać swoje zasoby i umiejętności. Efektywne zarządzanie współpracą wymaga jednak nie tylko nowych technologii opartych przede wszystkim na narzędziach IT, ale także nowych metod postępowania. Współdziałanie przedsiębiorstw może wynikać z przesłanek płynących od innych przedsiębiorstw, pozostałych interesariuszy przedsiębiorstwa albo od władz centralnych czy lokalnych. Angażowanie się we współpracę zależy od przyjętej przez przedsiębiorstwo strategii funkcjonowania i rozwoju oraz od umiejętności zarządzania współpracą i wykorzystywania dostępnych prawno-organizacyjnych form współdziałania. Z pewnością umiejętna współpraca z podmiotami zewnętrznymi jest coraz częściej źródłem przewagi jednych organizacji nad innymi. Sukces coraz trudniej jest odnieść w pojedynkę.

Od początku lat 90. w czasopismach naukowych widać wzrost liczby publikacji na temat więzi międzyorganizacyjnych, inspirowanych przede wszystkim koncepcjami sieciowymi, które pod koniec lat 90. zostają uznane za część głównego nurtu nauk o organizacji i zarządzaniu (Oliver, Ebers 1998; Czakon 2007). Składają się one na problematykę mechanizmów koordynacji międzyorganizacyjnej (Latusek-Jurczak 2011), których zadaniem jest porządkowanie relacji między organizacjami oraz doprowadzanie do obopólnego uzyskiwania korzyści (Williamson 2002).

Myślenie w kategoriach proponowanych przez teorie sieci każe na nowo przeanalizować jedno z założeń klasycznych koncepcji ekonomicznych: o konkurencji i ograniczonych zasobach. Działalność współczesnych przedsiębiorstw jest bowiem osadzona w skomplikowanej sieci powiązań (Obłój 2002; Czakon 2007). W rezultacie konkurencja o ograniczone zasoby rozgrywa się na innym poziomie – w centrum zainteresowania coraz częściej stawia się grupy bądź zespoły

przedsiębiorstw czy nawet całe sektory. Coraz częściej dogmat o konkurencji zastępuje także przekonanie o potrzebie koordynacji (Dworzecki 2002; Dworzecki, Krejner-Nowecka 2002) z wyłaniającymi się nowymi konceptami. Są sektory, gdzie współpraca międzyorganizacyjna determinuje formę rynku, na którym granice nie przebiegają między organizacjami, lecz między grupami kooperujących firm. Dla teorii organizacji i zarządzania stanowi to ważne wyzwanie polegające na znalezieniu odpowiedniego języka opisu nowej rzeczywistości gospodarczej.

Propozycją teoretyczną najczęściej stosowaną w badaniach relacji międzyorganizacyjnych są koncepcje sieci. Teoria sieci to umowna nazwa bogatej tradycji badawczej, swego rodzaju metajęzyka, z szerokim aparatem pojęciowym służącym analizie procesów organizowania i zjawisk organizacyjnych. Jest to jednocześnie język stosowany dość dowolnie – może być np. użyteczną metaforą, może być używany jako tradycja metodologiczna albo wręcz aspirować do miana teorii naukowej (Barnes 1979). Język teoretyczny sieci może być wykorzystywany jako narzędzie badawcze w ramach wielu tradycji – od ekonomicznych modeli racjonalnego wyboru do postmodernistycznej dekonstrukcji. Ze względu na tę różnorodność konieczne jest precyzyjne, ale także ostrożne posługiwanie się terminologią sieciową w analizowaniu zagadnień współpracy. Przedmiotem zainteresowania autorów są tutaj relacje międzyorganizacyjne, w ramach których mogą mieścić się sieci międzyorganizacyjne. Współpraca między organizacjami może przybierać formę sieci. Relacje międzyorganizacyjne rozumiemy zatem szerzej niż wyłącznie sieci międzyorganizacyjne.

## **1.2. Analiza sieci społecznych (*Social Network Analysis* – SNA)**

Do nauki o zarządzaniu myślenie w kategoriach sieciowych zostało przeszczepione przede wszystkim z socjologii. Georg Simmel (1992) jako jeden z pierwszych wskazał, że aby zrozumieć życie społeczne, należałoby analizować struktury grup i położenie jednostek w ramach grup. Natomiast za prekursora metodologii nazywanej obecnie analizą sieci społecznych, analizą sieciową lub analizą strukturalną uważa się Jacoba L. Moreno (1934). Jest on twórcą metody socjometrycznej, w której do ilustrowania interakcji społecznych w małych grupach stosowało się ilustracje graficzne – tzw. socjogramy. Socjologia dostarcza teorii organizacji i zarządzaniu aparatu pojęciowego związanego z analizą relacji, umożliwiając badanie zagadnień międzyorganizacyjnych. Od dawna zajmuje się ona tym, w jaki sposób jednostki w społeczeństwie połączone są z sobą i w jaki sposób te więzi umożliwiają życie społeczne. W socjologii język sieci zdynamizował teorie, oferując „trzecią drogę” mieszczącą się między determinizmem struktury a indywidualizmem (Granovetter 1985; Powell,



Smith-Doerr 1994). Ze względu jednak na to, że większość badań w paradygmacie sieci w socjologii prowadzi się z perspektywy jednostek (relacje między ludźmi), niebezpieczne jest bezpośrednio przekładanie jej na relacje między organizacjami. Proste przeszczepienie pojęć stosowanych do analizy relacji w socjologii tworzyłoby zagrożenie antropomorfizowania organizacji.

Współczesne podejście do analizy sieci społecznych, z którego korzysta się przede wszystkim w analizie relacji międzyorganizacyjnych w naukach o zarządzaniu, składa się z trzech głównych filarów: (1) teorii strukturalistycznych (Wellman, Berkowitz 1988), (2) koncepcji zakorzenienia (Granovetter 1985) oraz (3) teorii kapitału społecznego (Lin 2001; Burt 2005).

Analiza sieci społecznych w ramach teorii strukturalistycznych to głównie narzędziowa perspektywa badawcza, która wymaga stosowania specyficznych metod analiz ilościowych (Batorski, Zdziarski 2009). Jest ona narzędziem pozwalającym badać skomplikowane struktury relacji między podmiotami różnego typu (od jednostek po organizacje dowolnej wielkości). Stanowi syntezę doświadczeń wielu dyscyplin, m.in. matematyki, socjologii i statystyki. Znaczny rozwój analizy sieci nastąpił w latach 90. i pierwszej dekadzie XXI wieku, gdy rozwijająca się gwałtownie infrastruktura IT oraz rozpowszechnienie narzędzi informatycznych umożliwiły stosunkowo łatwe konstruowanie modeli o wielu zmiennych i prowadzenie analiz wcześniej trudnych ze względu na ilość danych. Obecnie dzięki odpowiedniemu oprogramowaniu analizy sieciowe mogą być przeprowadzane nawet przez początkujących badaczy. Analiza sieci społecznych stanowi **uniwersalne narzędzie badawcze**, które znajduje swoje zastosowanie wszędzie tam, gdzie przedmiotem badań są wszelkiego rodzaju relacje. Narzędzie to ma wiele funkcji umożliwiających badanie właściwości sieci i interpretujących rolę jej węzłów, jak również łączących ich relacji. Wyniki analizy sieci społecznych dzięki odpowiedniemu oprogramowaniu mogą być opatrzone wizualizacjami, które znacznie ułatwiają dalszą interpretację i wnioskowanie. Zwykle sieci analizuje się na trzech podstawowych poziomach (Batorski i Zdziarski, 2009):

1. Na poziomie całej sieci (np. liczba relacji, tzw. gęstość sieci, dystans pomiędzy elementami sieci, wyodrębnienie rdzenia i peryferia sieci itd.).
2. Na poziomie poszczególnych części sieci (np. określenie relacji między różnymi grupami, wskazywanie centralnych oraz wyizolowanych grup w sieci, wskazanie wąskich gardeł pomiędzy grupami itd.).
3. Na poziomie poszczególnych węzłów sieci (np. wskazanie elementów będących integratorami sieci, wskazanie głównych pośredników, wskazanie podmiotów peryferyjnych itd.).

Analiza strukturalna jest przydatnym narzędziem w badaniu sieci organizacyjnych, wciąż rzadko wykorzystywanym w badaniach organizacji i zarządzania w Polsce. Przedmiotem zainteresowania niniejszego opracowania jest jednak

zarządzanie międzyorganizacyjne jako uzyskujący samodzielność obszar praktyki i badań. Z tego punktu widzenia nie jest najistotniejsze podejście do analizy sieci jako metody badawczej, lecz jako paradygmatu naukowego kształtującego myślenie o organizacjach. Zgodnie z tym paradygmatem organizacje zawsze widzi się jako uwikłane w bezpośrednie i pośrednie relacje z innymi uczestnikami środowiska. Chodzi o podejście do badania zjawisk społecznych oparte na założeniu, że co najmniej tak samo istotne jak charakterystyki aktorów społecznych są właściwości powiązań i relacji między nimi. Ze względu na to tematyka analizy strukturalnej jest wyłączona z zakresu tematycznego naszego zbioru. Nie omawiamy tutaj konkretnych technik i procedur badawczych w ramach analizy sieci. Zainteresowanych stosowaniem tej metody badawczej odsyłamy np. do doskonałego przeglądu literatury przedmiotu, zawierającego także referencje do metodologicznych źródeł, przedstawionego w *Problemach zarządzania* przez Batorskiego i Zdziarskiego (2009). W dalszej dyskusji będziemy natomiast często odwoływać się do pozostałych dwóch filarów zarządzania międzyorganizacyjnego wyłaniającego się jako wyodrębnione pole badawcze – czyli koncepcji społecznego zakorzeniania i kapitału społecznego.

### 1.3. Relacje między organizacjami jako przedmiot badań

Relacje międzyorganizacyjne to nazwa relatywnie nowego obszaru zainteresowań w teorii zarządzania i teorii organizacji. W literaturze anglosaskiej jest to obszar nazywany *interorganizational governance* lub *interorganizational relations*. Relacje międzyorganizacyjne, będące przedmiotem badań, to konfiguracje, w ramach których łączy się zasoby dwóch lub więcej niezależnych organizacji, aby wspólnie wytworzyć wartość dodaną (Gulati 1998). Badania relacji międzyorganizacyjnych mają na celu „zrozumienie charakteru, wzorców, źródeł, podstaw i konsekwencji tego typu powiązań” (Cropper et al. 2008, s. 4). Organizacje, które mogą tworzyć tego typu relacje, to nie tylko przedsiębiorstwa. Podmiotem w relacjach międzyorganizacyjnych mogą być organizacje sektora publicznego, agendy państwowe, samorządy i powoływane przez nie podmioty, jak również organizacje pozarządowe. Otwarte pozostaje pytanie, czy organizacje nieformalne również mogą tworzyć relacje międzyorganizacyjne, ale ze względu na to, że jest to dopiero wyłaniające się pole badawcze, należałoby uznać, że tak. Wszystkie wspomniane typy podmiotów mogą wchodzić ze sobą w różnego rodzaju interakcje, tworząc więzi międzyorganizacyjne o różnym charakterze i nasileniu. Struktury tworzone w ramach relacji międzyorganizacyjnych mogą mieć charakter zarówno dwustronny, jak i wielopodmiotowy. Z perspektywy praktyki naukowcy zajmujący się relacjami międzyorganizacyjnymi mogą in-

teresować się tak różnymi podmiotami będącymi formami współpracy, jak np. alianse, klastry, strefy, stowarzyszenia, klastry, joint venture, spółki czy sieci. (Cropper et al. 2008). Taka refleksja wskazuje, że język praktyki przesiąknięty jest odniesieniami do współpracy między organizacjami. Ilustruje ona, że jest to obszar mocno zakorzeniony w praktyce bądź, jak niektórzy twierdzą, wręcz z niej wyrastający. Ze względu na swój praktyczny wymiar i obecność w języku biznesu terminy odnoszące się do współpracy międzyorganizacyjnej są zwykle zrozumiałe i obecne zarówno w literaturze akademickiej, jak i np. prasie biznesowej czy codziennych rozmowach menedżerów. Ta różnorodność wynikająca z praktyki powoduje, że obszar badawczy relacji międzyorganizacyjnych jest atrakcyjny i ciekawy, zarazem jednak trudny do opisu z użyciem istniejącego języka teoretycznego. Dlatego jest to obszar, w którym często łączy się różnorodne koncepcje, sprzyjający badaniom interdyscyplinarnym oraz przeważnie eklektyczny.

Z punktu widzenia nauk o zarządzaniu początek regularnych badań w obszarze współpracy międzyorganizacyjnej datuje się na lata 60. XX wieku, gdy do nauk o organizacji i zarządzaniu przeniesiono język ogólnej teorii systemów (Bertalanffy 1968; Koźmiński 1972). Wraz z teorią systemów nauki o zarządzaniu zyskały silny język teoretyczny, który pozwalał na opisanie wyzwań menedżerskich w kategoriach współzależności oraz wewnętrznych i zewnętrznych wpływów, umieszczając organizacje w otoczeniu większych systemów różnorodnej natury.

Dominująca przez lata 70. i 80. perspektywa w naukach o zarządzaniu koncentrowała się raczej na zjawiskach wewnątrzorganizacyjnych. Problematyka współpracy była poruszana niemal wyłącznie z perspektywy optymalnej alokacji zasobów. Niezwykle wpływowa w tym okresie szkoła kosztów transakcyjnych (Coase 1937; Williamson 1975) z jednej strony ograniczała możliwości szerszego zaistnienia innych nurtów badań, z drugiej zaś to w ramach tej teorii rozpoczęła się kluczowa dla wyłonienia się obszaru badawczego relacji międzyorganizacyjnych debata na temat koordynacji działalności w życiu gospodarczym. Początkowo wskazywano dychotomicznie na dwie alternatywne formy koordynacji: rynek (oparty na otwartości i konkurencji) oraz przedsiębiorstwo (oparte na koncentracji i hierarchii). Niemniej nawet jeden z twórców szkoły kosztów transakcyjnych, mianowicie Olivier Williamson (1985), zwracał uwagę na to, że rynek i przedsiębiorstwo nie wyczerpują wszystkich obserwowanych w praktyce sposobów koordynacji działań w gospodarce. W praktyce można bowiem zaobserwować formy współpracy, które są jednocześnie niehierarchiczne i nierynkowe. W latach 80. opinia ta pozostawała dość odosobniona, w konsekwencji była więc raczej niezauważona i przemilczana. Tymczasem pod koniec lat 80. zaczęła narastać krytyka teorii kosztów transakcyjnych jako propozycji niekompletnej i niewytrzymującej konfrontacji z rzeczywistością.

W miarę upływu czasu wyłoniły się dwa główne nurty krytyczne wobec myślenia w kategoriach dychotomii rynek–hierarchia. Jeden z nich skupiał się wokół koncepcji „zakorzeniania” (*embeddedness*) (Granovetter 1985).

Koncepcja społecznego zakorzenienia działań gospodarczych, która z czasem okazała się także istotna dla analizy relacji międzyorganizacyjnych, opiera się na trzech fundamentalnych założeniach:

1. Aktorzy społeczni preferują interakcje z tymi, których już znają, a nie z nieznanymi.
2. Więzy nowo tworzone są zakorzenione w innych już istniejących więziach.
3. Wcześniej istniejące więzi wpływają na rozwój nowych więzi.

Założenia te są istotne dla analizy sieci międzyorganizacyjnych, ponieważ wskazują na nieuchronny aspekt relacyjny każdego działania i dowodzą, że działanie ma zawsze (niezależnie od woli decydentów) aspekt relacyjny, tzn. odwołuje się do więzi już istniejących i na nie oddziałuje bądź kreuje nowe więzi<sup>1</sup>.

Drugi nurt krytyczny wobec teorii kosztów transakcyjnych, który okazał się mieć istotne konsekwencje dla wyłonienia się relacji międzyorganizacyjnych jako obszaru badawczego, wiąże się z nowym instytucjonalizmem, w którym wrócono do oryginalnej myśli Williamsona dotyczącej pośrednich form koordynacji. Najbardziej wpływową pracą w tym nurcie był tekst Waltera Powella (1990), w którym zaproponował on wprowadzenie sieci jako trzeciej formy koordynacji działań gospodarczych, mieszczącej się poza hierarchią i rynkiem.

Skrócone porównanie trzech form koordynacji zaprezentowano w tabeli 1.1.

**Tabela 1.1.** Porównanie form koordynacji działalności gospodarczej w ramach rynku, hierarchii i sieci

Cechy	Forma koordynacji działalności gospodarczej		
	Rynek	Hierarchia	Sieć
Podstawa normatywna	Kontrakt, prawo własności	Relacje oparte na umowie o zatrudnieniu	Uzupelniające się potencjały, silne strony
Sposoby komunikacji	Cena	Rutyny	Relacje
Metody rozwiązywania konfliktów	Spór o cenę; odwołanie się do sądu o wyegzekwowanie warunków umowy	Administracyjne dekrety, nadzór	Normy wzajemności i dbanie o reputację
Stopień elastyczności	Wysoki	Niski	Średni
Stopień zaangażowania pomiędzy stronami	Wysoki	Średni do wysokiego	Średni do wysokiego
Atmosfera/klimat relacji	Precyzja i/lub podejrzenie	Formalny, biurokratyczny	Otwartość, nastawienie na obustronne korzyści

<sup>1</sup> Szerzej na ten temat zob. Koźmiński, Latusek-Jurczak (2011).

Preferencje lub wybór relacji łączących strony	Niezależność	Zależność	Współzależność
Obecność elementów innych typów transakcji	Powtarzające się transakcje handlowe	NiefORMALNA organizacja	Obecność hierarchii
	Kontrakty jako hierarchiczne dokumenty	Cechy podobne do rynku: centra zysków, ceny transferowe	Wielu partnerów
			Formalne zasady

Źródło: W.W. Powell (1990), *Neither market nor hierarchy: Network forms of organization*, „Research in Organizational Behavior”, Vol. 12, s. 300.

Zgodnie z koncepcją zaproponowaną przez Powella sieci są formą, dla której kluczowe znaczenie mają relacje między zaangażowanymi stronami, przy czym do ich badania i oceny stosuje się przede wszystkim kryteria jakościowe. Sieciowe formy koordynacji opierają się na założeniu o możliwości uzyskiwania obustronnych korzyści ze współpracy dla zaangażowanych stron. Spójność i trwałość sieci zapewniają takie mechanizmy, jak reputacja, wzajemność, długoterminowość i zakorzenienie w kontekście.

Obszar zarządzania relacjami międzyorganizacyjnymi ma, jak wspomniałam, charakter eklektyczny. Stąd poruszane w jego ramach zagadnienia mogą być niezwykle różnorodne. Próbując dokonać pewnej ich klasyfikacji, można uznać za kryterium różnicujące względ badawczy. Wówczas widać wyraźnie, że istniejące badania w tym obszarze ogniskują się wokół czterech podstawowych zagadnień (Cropper et al. 2008, s. 9–10; zob. tabela 1.2):

1. Organizacje. Przedmiot zainteresowania w tych badaniach obejmuje pojedyncze organizacje angażujące się we współpracę oraz podmioty zbiorowe – konkretne formy współpracy międzyorganizacyjnej (zob. rozdział Moniki Golonki *Współpraca międzyorganizacyjna jako strategia umiędzynarodowienia przedsiębiorstw*) oraz, w obu tych przypadkach, ich różnorodne atrybuty. W przypadku indywidualnych organizacji w badaniach istotne mogą się okazać takie ich cechy, jak wiek i doświadczenia we współpracy międzyorganizacyjnej (zob. rozdział Wojciecha Czakona *Zarządzanie międzyorganizacyjne jako strategiczna kompetencja organizacji*), przynależność organizacji do sektora publicznego lub prywatnego (zob. rozdział Beaty Glinki i Przemysława Hensla) czy działalność w określonej branży. Są sektory, w których kooperacja organizacji staje się wręcz standardem (zob. rozdział Krzysztofa Klincewicza *Tworzenie innowacji poprzez współpracę międzyorganizacyjną*). Na poziomie form współpracy międzyorganizacyjnej cechami branżowymi pod uwagę w badaniach mogą być np.: liczba partnerów we współpracy (od par po wielostronne sieci), rozmieszczenie sektorowe lub geograficzne partne-

- rów (np. badania klastrów przemysłowych albo współpracy regionalnej) czy gęstość powiązań między podmiotami zaangażowanymi we współpracę albo pozycja organizacji w sieci.
2. Powiązania. Badania w obszarze relacji międzyorganizacyjnych wymagają zwykle zbierania danych od wszystkich stron zaangażowanych w relację, co umożliwia analizę więzów łączących podmioty. Pierwszym kryterium, na którego podstawie można różnicować typy powiązań, jest interakcyjność. Choć w głównym nurcie badań dominują studia nad relacjami interakcyjnymi, warto zauważyć, że istnieje również kierunek badania relacji nieinterakcyjnych, głównie w ramach tradycji ewolucyjnych (zob. rozdział *Formy współpracy międzyorganizacyjnej*). Relacje o charakterze interakcyjnym charakteryzują się wieloma atrybutami, które często pojawiają się w badaniach empirycznych. Należą do nich np. zawartość relacji (analizowana za pomocą pojęcia zasobów), mechanizmy koordynacji (np. więzi formalne i nieformalne, zob. mój rozdział *Formy współpracy międzyorganizacyjnej* oraz rozdział Anny Woźniak *Relacje zaufania w zarządzaniu międzyorganizacyjnym – wybrane kwestie teoretyczne*), struktura relacji (np. siła więzi, wieloaspektowość więzi, tendencja do otwierania się lub zamykania sieci współpracy).
  3. Kontekst. Tematyka kontekstu jest obecnie nieodłączną częścią niemal wszystkich badań empirycznych prowadzonych w obszarze relacji międzyorganizacyjnych. Można wyodrębnić dwa wymiary kontekstu, w ramach których da się wskazać konkretne przykłady badań. Na poziomie mikro w badaniach pojawiają się elementy dotyczące struktur i członków poszczególnych organizacji zaangażowanych we współpracę. Na przykład analizuje się tutaj powiązania osobowe na poziomie nadzorczym (zob. rozdział Marii Aluchny *Nadzór korporacyjny w sieciowych formach organizacyjnych*), relacje interpersonalne rozwijające się w ramach relacji międzyorganizacyjnych. Obiektem zainteresowania mogą być także zespoły robocze tworzone z członków współpracujących organizacji. Natomiast na poziomie makro chodzi o środowisko umownie nazywane „otoczeniem”, w którym funkcjonuje współpraca międzyorganizacyjna. Analizuje się zatem tutaj np. aspekty prawne, polityczne, kulturowe i geograficzne współpracy. W ramach analizy kontekstu mieszczą się także analizy historyczne pokazujące, w jaki sposób zmieniające się konfiguracje otoczenia wpływały na przedsięwzięcia współpracy międzyorganizacyjnej.
  4. Procesy konstytutywne. Perspektywa procesualna jest szczególnie cenna w analizie relacji międzyorganizacyjnych, ponieważ pozwala na uchwycenie dynamiki współpracy. Badania empiryczne, które za główną kategorię przyjmują proces, mogą być poświęcone np. ewolucji relacji międzyorganizacyjnych w miarę upływu czasu. W ramach tego nurtu pojawiają się także

koncepty cyklu życia adaptowane do specyfiki relacji międzyorganizacyjnych. Ponadto badane mogą być takie zagadnienia, jak międzyorganizacyjne uczenie się, innowacyjność w ramach relacji międzyorganizacyjnych, procesy nadawania znaczenia czy procesy budowy zaufania.

W tabeli 1.2 przedstawiono niektóre obszary tematyczne poruszane w obrębie omówionych wymiarów oraz wskazano przykładowe opracowania.

**Tabela 1.2.** Konfiguracje badań w obszarze relacji międzyorganizacyjnych

Wzgląd badawczy	Przykłady poruszanej tematyki	Przykładowe publikacje
Organizacje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Współpraca organizacji z różnych branż</li> <li>• Współpraca organizacji różnych wielkości</li> <li>• Współpraca organizacji z różnych krajów</li> <li>• Współpraca organizacji o różnych kulturach</li> <li>• Współpraca firm o uznanej pozycji na rynku z nowymi podmiotami</li> </ul>	Klincewicz 2006, Nogalski i Grzybowski 2008, Saxenian 1994, Lee i in. 2000, Gulati 1995
Powiązania	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Badania relacji interakcyjnych i nieinterakcyjnych</li> <li>• Sposób sformalizowania współpracy (np. struktury, umowy)</li> <li>• Dominujące sposoby zarządzania</li> <li>• Relacje władzy w procesie współpracy</li> <li>• Zawartość relacji – typy przepływów między organizacjami</li> </ul>	Bachmann i Zaheer 2006, Dworzecki i Żłobińska 2002, Uzzi 1997, Ring i Van de Ven 1992
Kontekst	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wpływ otoczenia kulturowego i instytucjonalnego na współpracę</li> <li>• Wpływ położenia geograficznego</li> <li>• Wpływ dostępnej infrastruktury na współpracę</li> <li>• Wpływ zewnętrznych podmiotów na współpracę</li> </ul>	Dworzecki 2002, Krupski 2005, Powell et al. 1996, Oxley 1999
Procesy konstytutywne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Źródła współpracy międzyorganizacyjnej</li> <li>• Trajektorie procesów współpracy</li> <li>• Przyczyny zakończenia współpracy</li> <li>• Ewolucja struktur koordynacji w miarę upływu czasu</li> </ul>	Czakon 2007, Romanowska i Trocki 2002, Ring i Van de Ven 1994

Źródło: opracowanie własne na podstawie S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham, P.S. Ring (2008), *Introducing IOR*, [w:] *The Oxford Handbook of Interorganizational Relations*, red. S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham, P.S. Ring, Oxford University Press, Oxford.

## 1.4. Charakterystyka sieci międzyorganizacyjnych

„Sieci międzyorganizacyjne” to pojęcie używane zwykle w teorii organizacji i zarządzania w dwóch znaczeniach. Z jednej strony opisuje struktury współdziałania podmiotów (nazywanych w analizie sieci węzłami). Z drugiej zaś może obejmować nowe podmioty stworzone w ramach współpracy międzyorganizacyjnej w celu realizacji wspólnych zamierzeń. W tym przypadku powstaje

nowa forma działalności – można mówić o jednostce (organizacji) sieciowej. Organizację sieciową można zdefiniować jako strukturę, w której jednostki i grupy, działając niezależnie, współpracują na rzecz wspólnego celu. Struktury sieciowe charakteryzują następujące cechy:

- potencjał kombinacyjny opisujący rodzaj i liczbę elementów struktury podstawowej, które mogą wchodzić w związki z innymi elementami struktury oraz tworzyć nowe elementy;
- spójność opisująca stopień nasilenia relacji pomiędzy poszczególnymi elementami sieci oraz ich charakter;
- sposób aktywizacji opisujący sposób rozmieszczenia uprawnień do inicjowania działań w ramach sieci (Barczak, Białkiewicz 2012, s. 86).

W najszerszym ujęciu sieć międzyorganizacyjna to układ dwóch lub więcej organizacji zaangażowanych w długoterminową relację (Thorelli 1986). W bardziej szczegółowym ujęciu sieci międzyorganizacyjne można zdefiniować jako „systemy tworzone dobrowolnie przez grupę aktorów gospodarczych – przedsiębiorstw zajmujących się podobną dziedziną działalności, instytucji sfery publicznej i prywatnej, które wspierają ich aktywność, powiązaną relacjami, wchodzącą w interakcje z otoczeniem i powołaną dla osiągnięcia wspólnych celów” (Barczak, Białkiewicz 2012, s. 86). Gospodarcze sieci powiązań charakteryzują się następującymi cechami:

- ich elementami mogą być firmy, instytucje otoczenia biznesu, jednostki badawczo-rozwojowe oraz przedstawiciele samorządu terytorialnego;
- relacje mogą mieć charakter formalny lub nieformalny bądź też mogą być związane za pomocą obu tych metod koordynacji;
- relacje między podmiotami w sieci mają zwykle charakter kooperacyjny, ale obok współpracy może istnieć rywalizacja; więzi rywalizacyjne również są konstytutywne dla sieci. Typ układów, w którym więzi kooperacyjne i rywalizacyjne współwystępują, to tzw. kompetycja lub kooperacja (*competition*, zob. rozdział Alberta Lozano-Platonoffa, Aleksandry Rudawskiej, Huberta Pachciarza *Kooperacja jako źródło tworzenia sieci międzyorganizacyjnych*);
- w większości przypadków aktorów w sieci łączy poczucie odrębności wobec podmiotów znajdujących się na zewnątrz tej sieci;
- zwykle można zidentyfikować podobieństwo w zakresie dziedziny działalności, na której koncentruje się aktywność elementów sieci;
- podmioty w sieci mają zdefiniowany wspólny cel, który chcą osiągnąć poprzez współpracę.

Literaturę związaną z sieciami charakteryzuje ogromne zróżnicowanie. Dokonując przeglądu publikacji podejmujących próby definicji sieci międzyorganizacyjnych, Niemczyk i Jasiński (2012) stworzyli katalog wyróżników sieci



międzyorganizacyjnych, które mogą być punktami stycznymi przeważającej liczby koncepcji. Przedstawiono je w tabeli 1.3.

**Tabela 1.3.** Wyróżniki sieci międzyorganizacyjnej

Dążenie do współdziałania (relacja relacyjna)	Podmioty w sieci zachowują autonomię decyzyjną w procesie współpracy. W niektórych przypadkach na pewnych obszarach ich partnerzy są jednocześnie konkurentami
Wykorzystanie mechanizmów rynkowej koordynacji działań	W ramach współpracy sieciowej minimalizuje się koszty transakcyjne, wykorzystując inne niż kontraktowe metody koordynacji bądź stosując kontrakty jako uzupełnienie innych mechanizmów koordynacji
Zwiększenie potencjału innowacyjności	Innowacyjność może dotyczyć zarówno metod zarządzania współpracą i koordynacji działań, jak i efektów (produktów) współdziałania
Wspólnota celów	Z podzielanych celów zwykle wynikają wysoki poziom wzajemności w relacjach oraz duża rola zaufania jako mechanizmu koordynacji
Brak dominującej roli powiązań kapitałowych	Brak powiązań kapitałowych oznacza autonomię jednostek w ramach sieci; w przypadku istnienia znaczących powiązań kapitałowych można mówić o nowym podmiocie (np. organizacji sieciowej) powstałym w wyniku współpracy
Niski poziom integracji pionowej i hierarchii	W sieci koszty związane z hierarchią jako mechanizmem koordynacji są niemal wyeliminowane, uczestnicy sieci charakteryzują się natomiast zróżnicowanymi kompetencjami i dysponują zróżnicowanymi zasobami, które zwykle są wobec siebie komplementarne
Rynkowa elastyczność	Struktura sieciowa w porównaniu z innymi metodami koordynacji charakteryzuje się dużą elastycznością i wysokimi możliwościami szybkiej adaptacji do zmian

Źródło: J. Niemczyk, B. Jasiński (2012), *Wstęp*, [w:] *Sieci międzyorganizacyjne: współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, red. J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, C.H. Beck, Warszawa, s. 12.

Język sieci stanowi propozycję stosunkowo spójnej koncepcyjnie odpowiedzi na rosnący w obecnej gospodarce trend współpracy między organizacjami, które dla współczesnego biznesu nabierają kluczowego znaczenia (Gulati 2010). Wartość we współczesnej gospodarce coraz częściej jest tworzona w wyniku procesów współpracy nie przez pojedyncze organizacje, lecz na ich styku (Obłój 2002).

Kluczowe pozostaje pytanie o przyczyny kooperacji organizacji: „Z jakiego powodu organizacje wchodzi w relacje z partnerami?”. Odpowiedź na to pytanie na satysfakcjonującym poziomie ogólności jest bardzo trudna ze względu na to, że zarządzanie międzyorganizacyjne jako obszar badań jest interdyscyplinarne i eklektyczne (bogactwo form współpracy, typów powiązań, typów organizacji wchodzących w relacje). Na podstawie przeglądu dotychczasowych badań można wskazać sześć głównych obszarów przyczyn tworzenia się relacji międzyorganizacyjnych (Oliver 1990; Oliver, Ebers 1998; Fiedler, Deegan 2007). Przyczyny te mogą współwystępować, tzn. jedna z nich jest wystarczająca do istnienia relacji między organizacjami, ale przypadki współpracy mogą być także motywowane więcej niż jedną z wymienionych przyczyn, a przyczyny

mogą na siebie oddziaływać. Zostały one omówione w tabeli 1.4. Prezentowane przyczyny wyodrębniono przy założeniu, że organizacje dokonują świadomych wyborów dotyczących relacji z innymi organizacjami.

**Tabela 1.4.** Przyczyny tworzenia relacji międzyorganizacyjnych

Konieczność	Organizacje mogą nawiązywać relacje z innymi podmiotami w wyniku przymusu, np. zobowiązań nałożonych na nie przez wyższą instancję. Władzą tego typu mogą dysponować organy państwa, regulatorzy albo organizacje branżowe. Relacje inicjowane z konieczności mogą z czasem rozwijać się, obejmując coraz szersze obszary współdziałania.
Asymetria	Decyzja o podjęciu współpracy z inną organizacją może być podyktowana chęcią sprawowania formy kontroli nad częścią zasobów lub działań partnera. Motyw współpracy ma wówczas charakter polityczny – chodzi o chęć wywierania wpływu. Dominacja w relacjach międzyorganizacyjnych może mieć na słabszego partnera współpracy wpływ pozytywny (gdy jego zasoby rozwijają się mimo asymetrycznej relacji) lub negatywny (gdy silniejszy partner wykorzystuje zasoby w sposób rabunkowy).
Wzajemność	Motywacja przez wzajemność podkreśla potrzebę koordynacji i kooperacji – z tego punktu widzenia relacje międzyorganizacyjne powstają w celu realizacji wspólnych celów i interesów. Wtedy każdy uczestnik czerpie korzyści z uczestnictwa w sieci. Zakłada się tutaj, w przeciwieństwie do motywu asymetrii, że ograniczoność zasobów prowadzi bardziej do współpracy niż do rywalizacji.
Wydajność	Organizacje nawiązują współpracę ze względu na chęć uzyskania wyższej efektywności wewnątrz własnej organizacji. W tym nurcie mieści się klasyczna orientacja kosztów transakcyjnych.
Stabilność	Nawiązywanie współpracy międzyorganizacyjnej może stanowić reakcję na niepewność otoczenia i chęć minimalizacji ryzyka związanego z nieprzewidywalnością otoczenia. Organizacje wchodzą w związki z partnerami, aby uzyskać stabilizację, przewidywalność i wiarygodność dla własnego funkcjonowania
Legitymizacja	Współpraca międzyorganizacyjna może być motywowana chęcią uzyskania uznania w otoczeniu; zgodnie z tym punktem widzenia chęć legitymizacji działań jest wynikiem presji wywieranej na organizację ze strony otoczenia. Motyw legitymizacji może przyjmować takie postacie, jak np.: chęć kształtowania określonego wizerunku czy marki, poprawy reputacji lub uzyskania prestiżu. Zwykle motyw ten funkcjonuje w relacjach, w których postrzegany poziom legitymizacji uczestników sieci jest różny.

Źródło: opracowanie własne na podstawie C. Oliver (1990), *Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions*, „Academy of Management Review”, Vol. 15, No. 2, s. 241–265.

## 1.5. Podmioty i relacje w sieci

W sieciach międzyorganizacyjnych istnieją dwa fundamentalne elementy stanowiące główne ośrodki zainteresowania badaczy. Są to:

- 1) uczestnicy sieci, nazywani w analizie sieciowej aktorami, podmiotami, węzłami lub niekiedy wierzchołkami sieci;
- 2) relacje występujące między uczestnikami sieci, które mogą mieć różny charakter, różne natężenie i treść; inne terminy stosowane do określenia relacji to np. „połączenia”, „więzi”, „powiązania”.

Najważniejszym elementem konstytutywnym dla sieci są właśnie relacje. Aktorzy w sieci tworzący powiązania międzyorganizacyjne powinni być opisywani z perspektywy relacji pomiędzy nimi (Stańczyk-Hugiet, Gorgól 2012). W ten sposób można wyróżnić np. węzły dominujące i podporządkowane, czyli określić siłę wzajemną podmiotów. Należy pamiętać o tym, że pozycja w sieci ma zawsze charakter dynamiczny i względny (Grandori, Soda 1995).


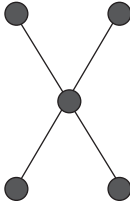
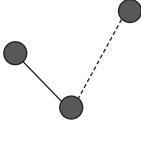
Kształt sieci i siła relacji między punktami określają zachowania węzłów oraz ich status, a jednocześnie wywierają wpływ na zachowania i status innych uczestników sieci. W ramach teorii sieci rozwinięto wiele koncepcji, które określają, w jaki sposób kształt sieci może determinować użyteczność sieci dla jej uczestników. Najważniejsze z nich (wypracowane przede wszystkim na gruncie badań sieci interpersonalnych) przedstawia tabela 1.5.

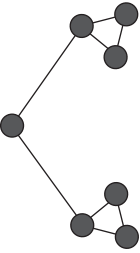

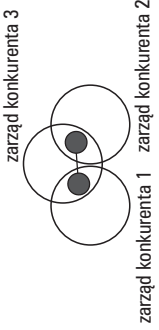
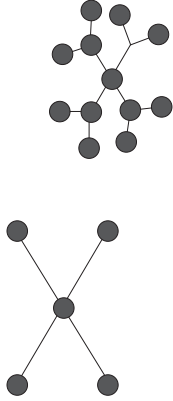
„Relacje w ujęciu sieciowym” to termin, który może obejmować wszelakie interakcje, np. współpracę, konflikt, zaufanie, komunikację, wymianę czy wspieranie. Analiza sieciowa zakłada, że wzory relacji między jednostkami analizy charakteryzują się (czasami ukrytą) regularnością. Niosą one także za sobą konsekwencje rozumiane jako ograniczenia lub szanse dla aktorów wynikające z pozycji w strukturze. W analizie sieciowej przyjmuje się, że relacje między uczestnikami sieci wpływają na podejmowane przez nich działania. Oznacza to, że nie przyjmuje się perspektywy ograniczającej zainteresowanie do relacji między poszczególnymi aktorami sieci w oderwaniu od całej struktury: „Badacze sieci zwracają uwagę na znaczenie relacji i strukturę powiązań, które mogą mieć większy wpływ na analizowane zjawiska niż cechy czy intencje poszczególnych jednostek” (Zdziarski 2012, s. 36). Uważa się ponadto, że suma rzeczywistych i potencjalnych zasobów umieszczonych w sieci, dostępnych poprzez sieć lub dostępnych w sieci ma wpływ na zachowanie i ekonomiczny wynik jednostek.

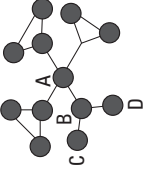
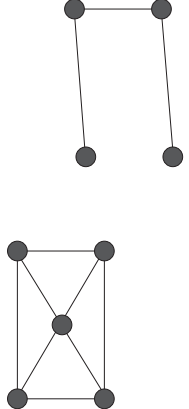
Odnosi się do tego fundamentalna dla analizy sieci koncepcja „zakorzenienia” (Granovetter 1985), mówiąca o tym, że zachowanie jednostki społecznej jest kształtowane przez relacje społeczne, w ramach których funkcjonuje.

Konsekwencje funkcjonowania organizacji w ramach układów powiązań determinuje przede wszystkim dynamika sieci, czyli sposób jej funkcjonowania. W zależności od charakteru wymiany więzi międzyorganizacyjne przynoszą większe lub mniejsze możliwości kreowania lub destrukcji wartości. Koncepcję relacji międzyorganizacyjnych z tego punktu widzenia ilustruje rysunek 1.1. Ukazuje on, że relacje wymiany w ramach współpracy międzyorganizacyjnej mogą mieć charakter zarówno twórczy, jak i destrukcyjny w odniesieniu do efektów współpracy. Efekt współpracy jest z kolei określany przez naturę wymiany, stanowiącą kontinuum między relacjami konkurencyjnymi a kooperacyjnymi, oraz przez praktyki zarządzania oscylujące pomiędzy długoterminowym budowaniem relacji a nastawieniem na krótkoterminowy efekt wymiany.

Tabela 1.5. Koncepcje sieci – przegląd

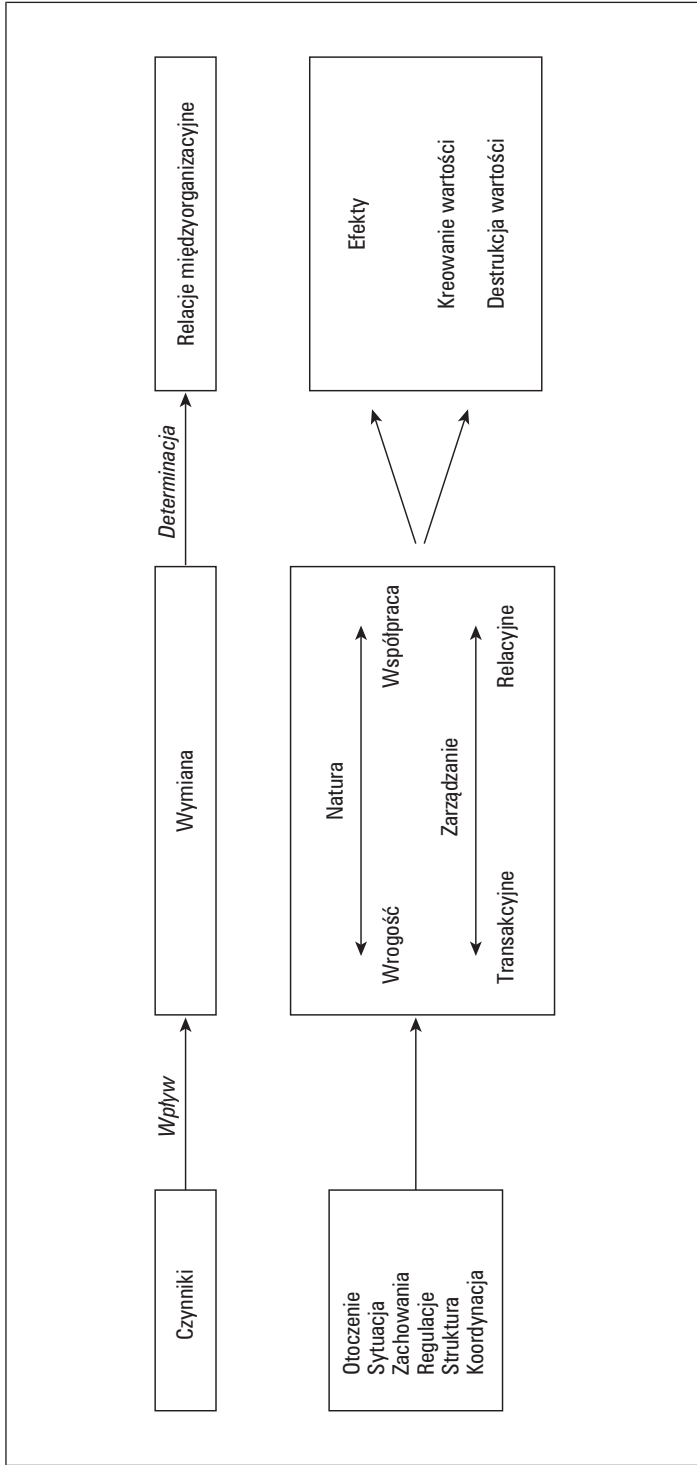
Ujęcie	Autor koncepcji bądź pozycja reprezentatywna dla koncepcji	Ilustracja	Opis
Sieć kontra grupa	Simmel (1992)		Koncepcja kładąca podwaliny pod myślenie sieciowe. Zwraca uwagę, że aby zrozumieć życie społeczne, należy przyglądać się strukturom grup, a także analizować położenie jednostek w ramach grup. Ilustracja przedstawia podstawową różnicę w analizie grupy oraz analizie sieci.
Socjogramy	Moreno (1934)		Podstawowy przykład konfiguracji socjometrycznej. Punkt łączący z sobą pozostałe cztery to podmiot zajmujący centralną pozycję w sieci.
Ekwiwalencja strukturalna			Sytuacja, w której dwóch aktorów zajmuje podobną pozycję, mając porównywalne więzi w ramach swoich sieci.
Więzi słabe kontra więzi silne	Granovetter (1973)		Małe i bardziej zwarte sieci („silne więzi”) mogą być mniej użyteczne dla członków niż sieci z dużą liczbą połączeń do osób będących na zewnątrz głównej sieci („słabe więzi”). Sieci z dużą liczbą „słabych więzi” i połączeń społecznych są w stanie tworzyć nowe możliwości dla swoich członków.

<p><i>Tertius gaudens</i> („trzeci korzystają”)</p>	<p>Burt (1992)</p>		<p>Spoleczne sieci tworzą klastry (grona), czasami połączone ze sobą za pomocą „ludzi-mostów”. Takie osoby mogą wpływać na sieci społeczne, do których należą, a które nie są inaczej połączone, lub stanowić połączenie pomiędzy nimi.</p>
<p>„Mały świat”</p>	<p>Milgram (1967)</p>		<p>Koncepcja „sześciu uścisków dłoni” opisuje fenomen niewielu połączeń – mówi, że jesteśmy połączeni z ludźmi odległymi od nas przez jednostki-pośredników.</p>
<p>Obszary wpływów, poprzez połączenie w „sieci trzeciej”</p>	<p>Mizruchi (1996)</p>		<p>Przypadki „unii personalnych” – wspólnych zarządów organizacji zależnych od dwóch organizacji-założycieli. Typ sieci często spotykany w biznesie, np. w procesach przejęć.</p>
<p>Centralność</p>	<p>Freeman (1979)</p>		<p>Koncepcja wskazująca, że oprócz bezpośrednich połączeń między punktami znaczenie mają także tzw. połączenia drugiego rzędu, czyli sieci partnerów bezpośrednich.</p>

Ujęcie	Autor koncepcji bądź pozycja reprezentatywna dla koncepcji	Ilustracja	Opis
Centralność a władza	Cook (1977)		Centralne położenie w sieci nie zawsze jest skorelowane z władzą. Na rysunku punkt A dysponuje największą liczbą połączeń, ale faktycznie największą władzą dysponuje B, ponieważ jest on jedynym możliwym połączeniem do punktów C i D.
Zwartość	Barnes (1979)		Zwartość jest cechą całej sieci (nie odnosi się do poszczególnych punktów. Sieć bardziej intensywnie połączona jest siecią o większej zwartości, sprzyjającą wyłanianiu się sieci zamkniętych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie W.W. Powell, L. Smith-Doerr (2005), *Networks and Economic Life*, [w:] *The Handbook of Economic sociology*, red. N.J. Smelser, R. Swedberg, Russell Sage Foundation—Princeton University Press, New York, s. 379–402.

Rysunek 1.1. Dynamiczne ujęcie relacji międzyorganizacyjnych



Źródło: Lefaix-Durand et al. (2005) za: E. Stańczyk-Hugiet, J. Gorgól (2012), *Elementy sieci międzyorganizacyjnych – aspekty organizacyjno-zarządcze*, [w:] *Sieci międzyorganizacyjne: Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, red. J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, C.H. Beck, Warszawa, s. 32.

Dodatkowo na możliwości czerpania korzyści ze współpracy wpływa także umiejętność organizacji w zakresie zarządzania relacjami z partnerami (określana w języku angielskim jako *alliance capability*; zob. np. Heimericks, Duysters 2007). Choć można twierdzić, że każdy przypadek współpracy międzyorganizacyjnej jest specyficzny, to dla firmy seryjnie angażującej się w przedsięwzięcia kooperacyjne przypadki takie zawsze mają cechy wspólne, co umożliwia kumulowanie doświadczeń i uczenie się. W rezultacie w literaturze przedmiotu mówi się o szczególnych umiejętnościach w zakresie zarządzania współpracą – w praktyce można bowiem zaobserwować, że jedne organizacje są w tym zakresie lepsze od innych (Kale et al. 2002). Umiejętności zarządzania relacjami obejmują elementy kultury organizacyjnej mające na celu gromadzenie, przechowywanie, integrację i rozpowszechnianie w organizacji wiedzy na temat zarządzania współpracą z partnerami zewnętrznymi (Kale et al. 2002; Heimericks, Duysters 2007). Oprócz anglojęzycznego pojęcia *alliance capability* w polskiej literaturze zaproponowano termin „zdolność sieciowa” (Staćzyk-Hugiet, Gorgól 2012). Badania nad umiejętnością zarządzania relacjami są jednak wciąż w fazie początkowej (zob. rozdział Wojciecha Czakona *Zarządzanie międzyorganizacyjne jako strategiczna kompetencja organizacji*).

Kluczowym pytaniem, na które dopiero poszukuje się odpowiedzi, jest jednak kwestia, czy umiejętność kooperacji z jednym konkretnym partnerem przekłada się na współpracę z innymi firmami w ogóle (Kale, Singh 2007). Wskazuje się, że kompetencja współpracy z innymi partnerami jest determinowana w organizacji przez tzw. zasoby relacyjne. Tabela 1.6 mapuje zasoby relacyjne na przykładzie układu organizacja–klient.

**Tabela 1.6.** Zasoby relacyjne

	Wewnętrzne zasoby relacyjne		Zewnętrzne zasoby relacyjne
	Zasoby wykorzystywane do kreowania wewnętrznej wiedzy	Zasoby wykorzystywane do kształtowania zewnętrznych zasobów relacyjnych	Zasoby relacyjne zlokalizowane poza firmą
Poziom ogólny	Ogólne zdolności absorpcji wiedzy	Ogólne kompetencje	Wizerunek i reputacja firmy
Poziom sytuacyjny	Zdolności zrozumienia rutynowych procesów tworzenia wiedzy w relacjach partner–klient	Umiejętności zarządzania relacjami z klientami	Zaufanie

Źródło: S. Castaldo (2007), *Trust in Market Relationships*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, s. 36.

Zasoby relacyjne, określające zdolność organizacji do współpracy z partnerami zewnętrznymi, odnoszą się zarówno do wymiaru wewnętrznego (elementy



kultury organizacyjnej, kompetencje wewnątrz organizacji), jak i zewnętrznego (reputacja organizacji zachęcająca lub odstraszaająca potencjalnych partnerów).

## 1.6. Zakończenie

Warunki, w jakich współczesne organizacje osiągają swoje cele, niejako zmuszają je do współdziałania. Dzięki temu szybciej i sprawniej osiąga się cele, których realizacja w pojedynkę byłaby trudna, powolna lub, z racji różnorodnych ograniczeń, niemożliwa. W dynamicznym otoczeniu organizacje wybierają strategie współdziałania z innymi organizacjami tradycyjnie będącymi elementem otoczenia. Poprzez procesy współpracy organizacje coraz bardziej integrują się z sobą, przez co tradycyjne pojęcie granicy organizacji się rozmywa. Coraz trudniej wskazać także procesy realizowane „wewnątrz” i „na zewnątrz” organizacji.

Relacje międzyorganizacyjne powoli wyłaniają się jako samodzielny obszar w naukach o zarządzaniu. Jego przedmiotem zainteresowań są więzi między niezależnymi podmiotami – organizacjami. Jest to obszar interdyscyplinarny, czerpiący przede wszystkim z dorobku nauk o organizacji i nauk o zarządzaniu. Ze względu na wciąż rosnące znaczenie więzi międzyorganizacyjnych w praktyce oraz wiele nierozwiązanych problemów teoretycznych będzie on najprawdopodobniej w najbliższym czasie coraz częściej pojawiać się jako przedmiot dociekań w projektach badawczych.

Katalog potencjalnych problemów badawczych, których próbę rozwiązania należałoby podjąć, sygnalizuję poniżej.

Cele i motywacje współpracy międzyorganizacyjnej do tej pory koncentrowały się na uzyskiwaniu efektów synergicznych, na zdobywaniu dostępu do szeroko rozumianych zasobów i na ich wymianie oraz zasadniczo na polepszaniu wyników i efektywności organizacji poprzez współdziałanie. Tymczasem rezultatem współpracy międzyorganizacyjnej może także być utrata możliwości bądź destrukcja wartości (dla podmiotów zaangażowanych w przypadku współpracy niekorzystnej bądź dla podmiotów niezaangażowanych we współpracę w przypadku celowego porozumienia graczy). Negatywne efekty współpracy międzyorganizacyjnej są z pewnością dopiero wyłaniającym się obszarem badawczym.

Słabo reprezentowane w dotychczasowych badaniach są relacje międzysektorowe, obejmujące współpracę partnerów różnych nie tylko pod względem wielkości czy doświadczeń, ale także przynależności do zasadniczo różnych środowisk. Przykładem mogłaby tutaj być współpraca podmiotów publicznych i prywatnych. Dla analizy tego typu relacji fundamentalna jest tematyka zakorzenienia relacji międzyorganizacyjnych w kontekście adekwatnych form współpracy oraz możliwości sprawowania nadzoru i ewaluacji przedsięwzięć

współpracy. Ponadto studia międzysektorowe, będące niezwykle ciekawym obszarem budowania i testowania koncepcji teoretycznych, są jednocześnie znaczące z punktu widzenia praktyki. Współpraca międzysektorowa jest coraz częściej odpowiedzią np. na wyzwania związane ze współczesnym życiem społecznym. Mieści się tu chociażby szeroka tematyka przekazywania zadań publicznym podmiotom prywatnym lub pozarządowym bądź wspólnego realizowania ważnych społecznie zadań. Bardzo słabo zbadany jest także obszar związany ze współpracą z partnerami z innych krajów i procesem umiędzynarodowienia przedsiębiorstw.

Kolejnym obszarem wymagającym z pewnością badań empirycznych i teoretycznych są relacje wielostronne. Dotychczas stosunkowo dobrze została opisana problematyka współpracy dwustronnej (np. w aliansach strategicznych). Tymczasem wiele (i ich liczba stale rośnie) obserwowanych w rzeczywistości przypadków współpracy obejmuje więcej niż dwóch partnerów. Literatura przedmiotu sugeruje, że relacje wielostronne jakościowo różnią się od układów dwustronnych. Stanowią one wyzwanie w zakresie ustalania wspólnych interesów, celów, sposobów ich osiągnięcia, metod koordynacji i nadzoru oraz uzyskiwania korzyści ze współpracy. Wymagają one także dopasowanych form organizacyjnych, które pozwalałyby na uchwycenie wynikającej z wielostronności „płataniny” relacji formalnych i nieformalnych oraz wzajemnych oddziaływań łączących wielu zaangażowanych graczy. Zagadnieniem słabo dotychczas zbadanym jest również włączanie do sieci wielostronnych i wykluczanie z nich nowych podmiotów. Wydaje się, że oprócz mechanizmów opartych na regulacjach sztywno określających warunki akcesji i opuszczenia układów wielostronnych istotne miejsce w tego typu badaniach będą zajmowały np. zaufanie, postrzegana spójność interesów, zgodność norm i wartości mieszczących się w ramach organizacyjnych kultur.

Ponadto bardzo niewiele wiemy obecnie na temat ewolucji relacji międzyorganizacyjnych w miarę upływu czasu. Chodzi o lepszą identyfikację czynników wpływających z jednej strony na nawiązywanie współpracy, z drugiej na jej utrzymanie i/lub przerwanie. Poza tym warto zwrócić uwagę na dynamiczną interakcję pomiędzy różnymi czynnikami wpływającymi na współpracę między organizacjami i na jej ewolucję w czasie. Nieprzebadana jest także tematyka ewolucji w obszarze mechanizmów koordynacji, szczególnie w ramach dychotomii mechanizmy formalne–mechanizmy nieformalne. W zakresie mechanizmów nieformalnych, w których szczególne miejsce zajmuje problematyka zaufania, dopiero w ostatnim czasie pojawiają się zagadnienia związane z przypadkami utraty i odzyskiwania zaufania w miarę rozwoju relacji w czasie.

Warto także zauważyć, że ciągłym wyzwaniem jest metodologiczne podejście do studiów międzyorganizacyjnych. Chodzi o dostępność narzędzi, które uchwyciłyby procesualność wymiany i ewolucję więzi międzyorganizacyjnych

oraz pozwalałyby je obserwować. Metodologie rozwijane wokół analizy sieci społecznych są pod tym względem szczególnie obiecujące, zapewne jednak niewystarczające.

## Bibliografia

- Augier M., March J.G. (2007), *The pursuit of relevance in management education*, „California Management Review”, Vol. 49, No. 3, s. 129.
- Barczak B., Białkiewicz J. (2012), *Źródła efektów synergicznych w sieciach organizacyjnych*, [w:] *Współpraca międzyorganizacyjna w działalności przedsiębiorstw: klastry, alianse, sieci*, red. R. Borowiecki, T. Rojek, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.
- Barnes J.A. (1979), *Network Analysis: Orienting Notion, Rigorous Technique, or Substantive Field of Study*, [w:] *Perspectives on social network research*, red. P.W. Holland, S. Leinhardt, Academic, New York.
- Batorski D., Zdziarski M. (2009), *Analiza sieciowa i jej zastosowania w badaniach organizacji i zarządzania*, „Problemy Zarządzania”, nr 4(26), s. 157–184.
- Bertalanffy L. (1968), *General System Theory: Foundations. Development, Applications*, George Braziller, New York.
- Burt R.S. (1992), *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Harvard University Press.
- Burt R.S. (2005), *Brokerage and Closure*, Oxford University Press, Oxford.
- Castaldo S. (2007), *Trust in Market Relationships*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Coase R.H. (1937), *The nature of the firm*, „Economica”, Vol. 4, No. 16, s. 386–405.
- Cook K.S. (1977), *Exchange and power in networks of interorganizational relations*, „The Sociological Quarterly”, Vol. 18, No. 1, s. 62–82.
- Cropper S., Ebers M., Huxham C., Ring P.S. (2008), *Introducing IOR*, [w:] *The Oxford Handbook of Interorganizational Relations*, red. S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham, P.S. Ring, Oxford University Press, Oxford.
- Czakon W. (2007), *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice.
- Dworzecki Z. (red.) (2002), *Przedsiębiorstwo kooperujące*, EuroExpert, Warszawa.
- Dworzecki Z., Krejner-Nowecka A. (2002), *Sposoby tworzenia organizacji sieciowych*, [w:] *Przedsiębiorstwo kooperujące*, red. Z. Dworzecki, EuroExpert, Warszawa.
- Fiedler T., Deegan C. (2007), *Motivations for environmental collaboration within the building and construction industry*, „Managerial Auditing Journal”, Vol. 22, No. 4, s. 419.
- Freeman L.C. (1979), *Centrality in social networks conceptual clarification*, „Social Networks”, Vol. 1, No. 3, s. 215–239.
- Grandori A., Soda G. (1995), *Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms*, „Organization Studies”, Vol. 16, No. 2, s. 183–214.
- Granovetter M. (1985), *Economic action and social structure: The problem of embeddedness*, „American Journal of Sociology”, Vol. 91, No. 3, s. 481.
- Granovetter M.S. (1973), *The strength of weak ties*, „American Journal of Sociology”, Vol. 83, s. 1360–1380.

- Gulati R. (1998), *Alliances and networks*, „Strategic Management Journal”, Vol. 19, No. 4, s. 293–317.
- Gulati R. (2010), *Trust in interorganizational relations: State of the art and promising directions for future research*, wystąpienie podczas 5<sup>th</sup> International Workshop on Trust Within and Between Organizations, Madryt.
- Heimeriks K.H., Duysters G. (2007), *Alliance capability as a mediator between experience and alliance performance: An empirical investigation into the alliance capability development process*, „Journal of Management Studies”, Vol. 44, No. 1, s. 25–49.
- Kale P., Dyer J.H., Singh H. (2002), *Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function*, „Strategic Management Journal”, Vol. 23, No. 8, s. 747–767.
- Kale P., Singh H. (2007), *Building firm capabilities through learning: The role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success*, „Strategic Management Journal”, Vol. 28, No. 10, s. 981–1000.
- Koźmiński A.K. (1972), *Zarządzanie systemowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D. (2011), *Rozwój teorii organizacji: od systemu do sieci*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Krupski R. (2005), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Latusek-Jurczak D. (2011), *Zarządzanie międzyorganizacyjne*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Lin N. (2001), *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Milgram S. (1967), *The small world problem*, „Psychology Today”, Vol. 2, No. 1, s. 60–67.
- Mizruchi M.S. (1996), *What do interlocks do? An analysis, critique, and assessment of research on interlocking directorates*, „Annual Review of Sociology”, Vol. 22, s. 271–298.
- Moreno J.L. (1934), *Who Shall Survive? A New Approach to the Problem of Human Interrelations*, Beacon House, Beacon.
- Niemczyk J., Jasiński B. (2012), *Wstęp*, [w:] *Sieci międzyorganizacyjne: współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, red. J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, C.H. Beck, Warszawa.
- Obłój K. (2002), *Tworzywo skutecznych strategii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Oliver A.L., Ebers M. (1998), *Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships*, „Organization Studies”, Vol. 19, No. 4, s. 549.
- Oliver C. (1990), *Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions*, „Academy of Management Review”, Vol. 15, No. 2, s. 241–265.
- Oxley J.E. (1999), *Institutional environment and the mechanism of governance: the impact of intellectual property protection on the structure of inter-firm alliances*, „Journal of Economic Behavior and Organization”, Vol. 38, s. 283–309.
- Powell W.W. (1990), *Neither market nor hierarchy: Network forms of organization*, „Research in Organizational Behavior”, Vol. 12.
- Powell W., Koput K., Smith-Doerr S. (1996), *Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 41, No. 1, s. 116–145.

- Ring P.S., Van De Ven A.H. (1994), *Developmental processes of cooperative interorganizational relationships*, „Academy of Management Review”, No. 19(1), s. 90–118.
- Romanowska M., Trocki M. (red.) (2002b), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa.
- Simmel G. (1992), *Soziologie*, Suhrkamp, Frankfurt.
- Stańczyk-Hugiet E., Gorgól J. (2012), *Elementy sieci międzyorganizacyjnych – aspekty organizacyjno-zarządcze*, [w:] *Sieci międzyorganizacyjne: Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, red. J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, C.H. Beck, Warszawa.
- Thorelli H.B. (1986), *Networks: between markets and hierarchies*, „Strategic Management Journal”, No. 7(1), s. 37–51.
- Trocki M. (2000), *Kształtowanie struktur działalności gospodarczej*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4(102), s. 28–42.
- Wellman B.S., Berkowitz S.D. (1988), *Social Structures: A Network Approach*, CUP Archive, Cambridge.
- Williamson O.E. (1975), *Markets and Hierarchies*, The Free Press, New York.
- Williamson O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York.
- Williamson O.E. (2002), *The theory of the firm as governance structure: From choice to contract*, „Journal of Economic Perspectives”, No. 16(3), s. 171–195.
- Zdziarski M. (2012), *Elementy sieci międzyorganizacyjnych – aspekty organizacyjno-zarządcze*, [w:] *Sieci międzyorganizacyjne: Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, red. J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, C.H. Beck, Warszawa.

---

## 2

# Formy współpracy międzyorganizacyjnej

*Dominika Latusek-Jurczak*

---

---

### 2.1. Wprowadzenie

Tworzenie relacji kooperacyjnych jest koniecznością we współczesnej rzeczywistości gospodarczej, charakteryzującej się szybkimi zmianami i niepewnością. Nie jest to jednak łatwe ze względu na wiele praktycznych problemów związanych z koordynacją różnych partnerów. Problemy te dotyczą zwykle dopasowywania celów, zadań, zasobów oraz codziennych, konkretnych działań, a także podziału wzajemnych korzyści ze współpracy. Z perspektywy teorii organizacji i zarządzania problematyka optymalnych form koordynacji współpracy międzyorganizacyjnej nie jest opracowana w sposób jednoznaczny. Zarówno w polskiej, jak i zagranicznej literaturze przedmiotu można znaleźć wiele interesujących studiów empirycznych, które zajmują się jednak zwykle konkretnymi formami współpracy międzyorganizacyjnej (np. aliansami strategicznymi, joint venture, sieciami franszysowymi itd.). Ponadto literatura obfituje w teoretyczne pozycje o charakterze przeglądowym, prezentujące dorobek różnych szkół badawczych. Brakuje jednak podejścia o charakterze interdyscyplinarnym, które wskazywałoby, w jaki sposób można łączyć różne tradycje badawcze w celu lepszego opisu i zrozumienia problematyki koordynacji. Prezentowany rozdział poświęcony jest próbie uporządkowania tych tradycji i wskazania ich możliwości aplikacyjnych.

Zgodnie z klasycznym podejściem nawiązywanie partnerskich relacji kooperacyjnych świadczy o dojrzałości podmiotów gospodarczych (Latusek, Cook 2012; Nowak 2012) i stanowi kolejną fazę w rozwoju, w której podstawą wzrostu organizacji staje się nawiązywanie relacji z otoczeniem. Ten punkt widzenia jest jednak obecnie coraz trudniejszy do utrzymania ze względu na to, że mamy do czynienia z organizacjami, które od początku swojego istnienia funkcjonują w sieci i jest to podstawą ich modelu działania. Są to np. organizacje typu *born-global* w sektorze wysokich technologii (Oviatt, McDougall 1994). Stąd umiejętność tworzenia relacji międzyorganizacyjnych staje się podstawową kompetencją dla coraz większej liczby organizacji (zob. rozdział 1).

## 2.2. Motywacje współpracy

W rzeczywistości konkurencyjnej, która wymaga szybkości działania, procesy wewnętrzne wypracowywania nowych rozwiązań bądź nowe inwestycje polegające na rozwijaniu pomysłów „od zera” przebiegają po prostu zbyt wolno. Dobrze prowadzona polityka współpracy międzyorganizacyjnej pozwala na szybsze wykorzystanie pojawiających się możliwości przez przyspieszenie bądź wręcz pominięcie procesu samodzielnej budowy kompetencji. Dodatkowo współcześnie wiele produktów i usług opiera się na standaryzacji i komplementarności. Standaryzacja następuje często międzysektorowo, burząc tradycyjne granice między branżami. Głównym źródłem przewagi dla firm grających na takim rynku staje się wprowadzenie globalnego standardu w swoim obszarze działania.

W praktyce zarządzania można wskazać trzy główne cele współpracy przedsiębiorstw (Doz, Hamel 2006):

1. Łączenie sił w celu zbudowania koalicji do realizacji wspólnych celów lub przekształcenia potencjalnych rywali w sojuszników we wspólnej sprawie (por. rozdział Alberta Lozano-Platonoffa, Aleksandry Rudawskiej, Huberta Pachciarza *Kooperacja jako źródło tworzenia sieci międzyorganizacyjnych*). Buduje się w ten sposób „masę krytyczną” (Doz, Hamel 2006, s. 61), dzięki czemu możliwe jest realizowanie korzyści pierwszego gracza na rynku i tworzenia standardu. Odnosi się to przede wszystkim do silnie zglobalizowanych rynków opartych na nowoczesnych technologiach (por. rozdział Krzysztofa Klincewicza *Tworzenie innowacji poprzez współpracę międzyorganizacyjną*).
2. Łączenie komplementarnych elementów pozwalających na uzyskiwanie efektów synergicznych, np. kompetencji, zasobów, umiejętności, dostępu do rynków, marek, źródeł wiedzy (por. wyżej wspomniany rozdział o kooperacji). Ma to zastosowanie w partnerstwach na różnych poziomach. Na przykład firmy globalne mogą zabiegać o partnerstwo z firmami lokalnymi, aby uzyskać dostęp do rynku, natomiast firmy lokalne mogą dzięki temu uzyskać dostęp do unikalnych kompetencji.
3. Wspólne zdobywanie wiedzy i uczenie się zarówno razem z partnerem, jak i od partnera. Współpraca międzyorganizacyjna umożliwia zdobywanie wiedzy, którą trudno nabyć na rynku, ponieważ jest zbyt ważna, aby wystawiano ją na sprzedaż. Zwykle wiedzę i umiejętności nabyte w ramach partnerstwa można przenieść na inne obszary działalności przedsiębiorstwa (por. rozdział o uczeniu się). Ponadto partnerstwo jest sposobem na ograniczanie niepewności nie tylko poprzez łączenie zasobów, ale także wspólne procesy uczenia się i interpretowania sytuacji rynkowej.

Funkcjonowanie w ramach sieci powiązań udostępnia organizacjom różnorakie formy kapitału, niemożliwe do zrekompensovania przy działaniu samodzielnym (Burt 1992). Zwykle przybiera ono jedną z trzech wymienionych poniżej podstawowych form:

1. Dostęp do zasobów. Dzięki współpracy organizacje mogą korzystać z zasobów, których nie posiadają ani nie są w stanie kupić bądź wytworzyć samodzielnie. Współpraca opiera się wówczas zwykle na wymianie zasobów z założeniem obustronnej korzyści dla zaangażowanych stron (np. Powell et al. 1996).
2. Szybkość działania. Dzięki łączeniu sił organizacje są w stanie niezwykle szybko reagować na wyzwania i skracać bądź wręcz pomijać niektóre fazy (np. tradycyjnego rozwijania produktów), które wymagałyby zbudowania szczególnych wewnętrznych kompetencji. Szybkość jest przy tym jednym z pewnych i zwykle niezależnych od uwarunkowań imperatywów funkcjonowania we współczesnej gospodarce (por. Koźmiński 2004).
3. Systemy rekomendacji i poleceń. Poprzez tworzenie się sieci rekomendacji wzrastają wiarygodność oraz rozpoznawalność nowych potencjalnych partnerów. Dzięki temu rozwija się kapitał społeczny w rozumieniu zwiększania zasobów dostępnych w ramach sieci (Lin 2001; Cook et al. 2004), a katalog możliwości działania dla partnerów rozszerza się.

### 2.3. Formy współpracy międzyorganizacyjnej

Trudno wskazać ogólne zasady najlepszego sposobu na zorganizowanie określonego typu współpracy. Obserwacja praktyki wskazuje, że w konkretnych przypadkach mamy zwykle do czynienia ze szczególną i jednorazową konfiguracją cech organizacji i otoczenia, która – uzupełniona o wysiłki partnerów – dyktuje najbardziej optymalny sposób ustrukturyzowania współpracy (Williamson 1991; Madhok 1995; Mayer, Argyres 2004; Madhok 2006). Wynika to z odmienności i specyfiki konkretnych organizacji angażujących się we współpracę. I tak np. organizacje mają różny poziom doświadczeń w zakresie współpracy z partnerami zewnętrznymi oraz różny poziom umiejętności zarządzania tego typu relacjami (Ireland et al. 2002; Anderson, Dekker 2005; Sampson 2007; Sarkar et al. 2009). Tymczasem zarządzanie partnerstwem jest jedną z kompetencji, które rozwijają się w toku działania w tym obszarze (por. rozdział Bogdana Nogalskiego, Jarosława Karpacza, Anny Wójcik-Karpacz *Organizacyjne uczenie się w perspektywie relacji międzyorganizacyjnych*), a przedsięwzięcia realizowane po raz pierwszy różnią się od tych realizowanych przez partnerów, którzy mają



już doświadczenie wyniesione z wcześniejszego partnerstwa. Co więcej, w praktyce firmy mogą nie mieć wielkiego wyboru dotyczącego najlepszego partnera i znajdują się w sytuacji zależności bądź też są na siebie wzajemnie skazane (Ahuja 2000). Współpraca jest wówczas koniecznością, a nie wyborem, inaczej też wyglądają jej przebieg i wybór określonych metod koordynacji. Ponadto niepewność i ryzyko w relacji różnią się w zależności od tego, w jakim kręgu kulturowym i otoczeniu instytucjonalnym się znajdujemy, ponieważ tzw. reguły kulturowe mogą dyktować wiele zachowań, reakcji czy praktyk organizacyjnych (Sztompka 1999; Cook, Gerbasi 2009). Tym samym współpraca międzyorganizacyjna podobnych partnerów może przybierać różne formy w zależności od kontekstu, w którym jest zakorzeniona.

W zależności od stopnia współdziałania oraz przy uwzględnieniu siły i charakteru związku przedsiębiorstwa mogą wchodzić w zależności: bezumowne, umowne, koordynacyjne, koncentracyjne luźne i zwarte (Szara 2011). Przedsiębiorstwa mogą wykorzystywać różne sformalizowane sposoby współpracy międzyorganizacyjnej, m.in.: grupy kapitałowe, holdingi, spółdzielnie, fuzje, konsorcja, alianse, klastry i sieci. Różnorodność formalnych form współpracy wpływa również na wykorzystanie nieformalnych sposobów koordynacji, opierających się na zaufaniu, lojalności, normach i powiązaniach.

Wśród więzi determinujących główne formy współpracy w ramach relacji międzyorganizacyjnych należy wyróżnić przede wszystkim więzi o charakterze nieformalnym oraz więzi o charakterze formalnym (Smith-Doerr, Powell 2005). Więzy formalne to te, w których strony związane są umową prawną – „stanowią splot relacji, których strony, przedmiot i treść są regulowane przez przepisy prawa” (Chrisidu-Budnik 2012, s. 43). W sieciach formalnych umowy mają charakter obustronnie zobowiązujący, zgodnie z założeniem analizy sieciowej o wzajemnym oddziaływaniu na siebie węzłów w relacjach. Biorąc pod uwagę istotność więzi formalnych w relacjach międzyorganizacyjnych, ważne stają się także prawne aspekty relacji związane z umowami, które łączą uczestników sieci.

Debata na temat wzajemnej relacji pomiędzy formalnymi i nieformalnymi więzami oraz ich roli w relacjach wewnątrz organizacji i między nimi stanowi jeden z nierozwiązanych problemów w badaniach nad relacjami międzyorganizacyjnymi. Pytanie o to, jaki sposób koordynacji jest najlepszy w kształtowaniu relacji międzyorganizacyjnych, jest często zadawane w literaturze przedmiotu. Ściślej mówiąc, chodzi o korzyści i koszty związane z metodami nieformalnej (jak np. zaufanie) i formalnej (jak np. umowa prawna) koordynacji oraz wzajemnej relacji między nimi (Ring, Van de Ven 1992; Sitkin, Roth 1993; Contractor, Lorange 2002; Ariño, Reuer 2006). Ten sam typ relacji między organizacjami może dobrze funkcjonować, gdy jest związany z różnymi metodami (bądź różną kombinacją metod) koordynacji, np. w zależności od kontekstu, w jakim jest osadzony.

Rozstrzygnięcie tej kwestii w odniesieniu do konkretnych przypadków współpracy jest istotne, ponieważ obecnie więzi oparte na formalnych relacjach podległości i władzy są często rozluźniane i stają się niejednoznaczne (Burt 2005). W konsekwencji rośnie rola więzi nieformalnych. Relacje dotyczące np. władzy organizacyjnej, uzyskiwania wsparcia w forsowaniu swoich projektów, koordynacji działań czy dzielenia się wiedzą opierają się na więziach nieformalnych. Nieformalne relacje zawsze były ważne, jednak dziś ich szczególne znaczenie polega na tym, że są kluczowe w coraz większej liczbie obszarów krytycznych dla działania organizacji. Poza tym coraz wyraźniej widzimy, że mogą stać się środkiem kreowania przewagi niektórych uczestników organizacji (Burt 2005).

## 2.4. Więzi nieformalne

Więzi nieformalne stanowią centrum wielu zagadnień poruszanych w ramach badań nad relacjami międzyorganizacyjnymi, w tym przede wszystkim zaufania, władzy, kapitału społecznego, uczenia się i innowacyjności. Uważa się, że powiązania nieformalne sprzyjają współpracy i kształtowaniu się relacji wymiany, podczas gdy stosunkowo niewiele miejsca poświęca się zagrożeniom związanym z koordynacją nieformalną.

Najistotniejsze miejsce w głównym nurcie badań nad mechanizmami nieformalnymi regulującymi relacje międzyorganizacyjne zajmuje zaufanie (por. rozdział Anny Woźniak *Relacje zaufania w zarządzaniu międzyorganizacyjnym – wybrane kwestie teoretyczne*). Uważa się, że ma ono szczególne znaczenie dla współpracy i rozwoju, czego dowodzi obszerna literatura poświęcona temu zagadnieniu (przegląd w: Grudzewski et al. 2009). W stosunkach między organizacjami „zaufanie jawi się (...) jako podstawowe uwarunkowanie przewagi konkurencyjnej opartej na szybkości i elastyczności” (Koźmiński 2008, s. 144). Do największych zasług przypisywanych zaufaniu w relacjach międzyorganizacyjnych zalicza się jego rolę w umożliwianiu i usprawnianiu współpracy. Współpraca oparta na zaufaniu umożliwia wykorzystywanie większej liczby szans niedostępnych dla konkurentów charakteryzujących się niższym poziomem zaufania, dla których niemożliwe jest czerpanie korzyści ze współpracy. Zaufanie zmniejsza koszty kontroli i umożliwia podejmowanie ryzyka w celu wykorzystywania możliwości niebranych pod uwagę przez konkurentów. W badaniach nad zaufaniem między firmami Sako (1992) zaproponowała trójstopniowy podział rodzajów zaufania między organizacjami pod względem jego pochodzenia:

- 1) zaufanie kontraktowe (*contractual trust*) – opiera się na wspólnych normach moralnych dotyczących uczciwości i zasady, że umów należy dotrzymywać. Zaistnienie tego rodzaju zaufania wymaga zgody obu stron co do profesjo-

- nalnych standardów danego środowiska. Odpowiada na pytanie: „Czy druga strona będzie dotrzymywać naszej umowy?”. Normami wiążącymi partnerów i stanowiącymi gwarancję zaufania mogą być w takich przypadkach np. normy kulturowe w danym kraju, normy praktykowania biznesu właściwe dla danej branży albo standardy panujące wśród grup zawodowych;
- 2) zaufanie kompetencyjne (*competence trust*) – odnosi się do umiejętności drugiej strony. Odpowiada na pytanie: „Czy partner jest w stanie wykonać to, do czego się zobowiązuje?”. Źródła takiego zaufania zwykle mają charakter trojaki. Może być ono zakorzenione we wcześniejszych doświadczeniach stron, gdy partner bezpośrednio mógł się przekonać o kompetencjach drugiej strony w realizacji wspólnych projektów. Może się ono także opierać na opiniach udzielonych przez tzw. strony trzecie, gdy ktoś, komu podmiot ufa, ręczy za kompetencje nowego partnera najczęściej na podstawie tego, że sam z nim współpracował. Zaistnieniu tego mechanizmu służą np. referencje. Poza tym istnieją systemy, które pełnią w niektórych społecznościach funkcję gwarantów kompetencji dla potencjalnych partnerów – np. różnego typu systemy certyfikacji czy akredytacji;
  - 3) zaufanie oparte na dobrej woli (*goodwill trust*) – wymaga zgody dotyczącej cennej wartości wzajemnej współpracy. Oznacza wiarę (albo – w języku Sztompki (1999) – „zakład”), że partner nie tylko powstrzyma się od oportunistycznego i nie wykorzysta naszego „otwarcia się” wynikającego z ufnej postawy, lecz także będzie dobrowolnie działać na rzecz współpracy. Tego typu zaufanie we współpracy międzyorganizacyjnej najbliższe jest zaufaniu międzyludzkiemu, często opierającemu się na tzw. aktach wiary (Möllering 2006), wymykających się uzasadnieniom w języku racjonalnej kalkulacji.

Literatura przedmiotu, a szczególnie badania publikowane w ostatnich latach, wskazują, że przyjmowanie zaufania za konieczny element relacji biznesowych, za zjawisko bezwarunkowo pożądane i korzystne, może pociągać za sobą niebezpieczeństwo uproszczeń. Zaufanie ma bowiem także swoje ciemne strony: poprzez zmniejszenie kontroli osłabia wrażliwość na niepokojące aspekty w zachowaniu partnera, a w skrajnych przypadkach nadużywanie zaufania może nawet utorować drogę przestępstwom w organizacji (tzw. *white-collars crimes*) (Möllering 2006). Wśród wad zaufania jako nieformalnego mechanizmu koordynacji współpracy wskazuje się m.in.:

- pozostawienie organizacji bezbronnej wobec oportunistycznego zachowania drugiej strony (Dasgupta 1988; Lane, Bachmann 1997; Langfred 2004; Anderson, Jap 2005; Hoetker 2005);
- ograniczony monitoring otoczenia i zbytne poleganie na informacjach dostarczanych przez partnera we współpracy (Uzzi 1997; McEvily et al. 2003; Krishnan et al. 2006);

- zbytne przyzwyczajenie do partnera, co może doprowadzić do przeoczenia atrakcyjnych dla organizacji alternatyw obecnej współpracy (Inkpen, Ross 2001; Vlaar et al. 2007; Lazzarini et al. 2008).

W nowszej literaturze można znaleźć argumenty na rzecz tezy, że współpraca możliwa jest nie tylko w warunkach zaufania, ale także w przypadku jego braku (Cook et al. 2005). Możliwe są alternatywne wobec zaufania, również nieformalne sposoby zabezpieczania współpracy, np. instytucje (Latusek, Cook 2012). Istnieją także funkcjonalne substytuty zaufania (Sztompka 1999), które mogą stanowić mechanizm koordynacyjny jako mechanizm nieformalny, ale patologiczny i powodujący „dysfunkcyjne konsekwencje dla szerszego społeczeństwa” (Sztompka 1999, s. 116). Takim mechanizmem jest np. korupcja.

Ponadto w rzeczywistości gospodarce, jak wskazują Lewicki et al. (1998), możliwa jest współpraca w warunkach jednoczesnego zaufania i nieufności. W rzeczywistości bowiem relacje zarówno między ludźmi, jak i między organizacjami są wieloaspektowe, a wskazywanie na tylko jeden rodzaj mechanizmu koordynacji jest niebezpiecznym i złudnym uproszczeniem. Być może częściowo winą za takie uproszczone rozumienie relacji można obciążyć zajmujące prominentne pozycje w teorii organizacji i zarządzania pojęcia równowagi (homeostazy) i spójności. Uznaje się, że spójność i równowaga to stany pożądane i dobre, do których organizacje dążą zarówno w wymiarze jednostkowym, jak i w realizacji różnego rodzaju układów współpracy. Tymczasem mimo że strony mogą dążyć do równowagi (co z perspektywy praktyki jest pojęciem dość abstrakcyjnym i trudnym do zdefiniowania, nawet w konkretnych przypadkach), codzienną rzeczywistością jest raczej brak równowagi i spójności oraz związana z tym niepewność. Wieloaspektowe rozumienie relacji i uznanie, że pozornie sprzeczne dążenia mogą współistnieć, mają szczególne zastosowanie do współpracy w biznesie, gdzie współistnienie zaufania i nieufności jest tak powszechne jak jednoczesny konflikt i współdziałanie z tym samym partnerem (Six 2005). Emanacją tej teoretycznej debaty jest np. problematyka kooperacji omawiana w rozdziale Alberta Lozana et al.

Podjmując tematykę więzi międzyorganizacyjnych, w tym szczególnie podziału na więzi typu formalnego i nieformalnego, warto zauważyć, że większość literatury zarówno polsko-, jak i angielskojęzycznej jest terminologicznie nieprecyzyjna, co może powodować trudności w interpretacji tekstów, koncepcji i teorii. Jak pisze Peter Smith Ring (2008, s. 503):

Praktycznie we wszystkich przypadkach, gdy przedstawiciele dwóch lub więcej organizacji dochodzą do wniosku, że ich organizacje będą współpracować w celu realizacji wspólnych oraz indywidualnych celów, muszą osiągnąć porozumienie. W dużej części literatury z zakresu nauk społecznych zajmującej się relacjami

międzyorganizacyjnymi naukowcy wydają się zakładać, że to porozumienie jest „umową” lub „kontraktem”. Ponadto można przypuszczać, że obecne jest także ukryte założenie, iż te porozumienia mają jakiś status prawny, do którego strony mogą odwołać się wtedy, gdy np. po wynegocjowaniu porozumienia dojdzie do konfliktu na temat znaczenia warunków tego porozumienia. Jeśli jednak pojawia się pytanie o to, czy jedna lub kilka stron dotrzymały swoich porozumień, system prawny może być pomocny wyłącznie wówczas, gdy porozumienie miało formę wiążącej/wykonalnej (*an enforceable contract*) umowy prawnej.

Należy zatem pamiętać, że terminy typu „kontrakt”, „umowa” i „porozumienie” są często używane w literaturze na temat relacji międzyorganizacyjnych w innych znaczeniach niż umowa prawna, jako określające np. podstawowe mechanizmy koordynacji, kontrakty psychologiczne (Argyris, 1960) lub wręcz zastępujące pojęcie więzi międzyorganizacyjnych.

O tym, jakiego rodzaju więzi będą dominujące dla współpracy między organizacjami w danym środowisku, zwykle decyduje otoczenie instytucjonalne (Latusek, Cook 2012). Stabilne otoczenie instytucjonalne zachęca do inicjowania procesów wymiany i współpracy – łatwe i sensowne jest w nim zawieranie umów ze względu na to, że istnieje system egzekwowania zobowiązań, na którym można polegać. W sytuacji niestabilnego otoczenia instytucjonalnego zawieranie umów staje się ryzykowne (kosztowne i niepewne co do efektu). Często postrzega się nieformalne sposoby redukcji niepewności (np. zaufanie) jako substytuty kontraktów. Jednak istnieje także nurt, który mówi o komplementarności obu sposobów kontroli. Mechanizm relacyjny i formalne kontrakty mogą współistnieć – badania empiryczne potwierdzają, że w dobrze funkcjonujących przypadkach współpracy, w zasadzie niezależnie od kontekstu, mamy zwykle do czynienia z mieszanką formalnych i nieformalnych metod koordynacji. Aby mechanizm formalny (umowa prawna) funkcjonował prawidłowo, potrzebny jest stanowiący podwaliny współpracy mechanizm nieformalny – zaufanie wykształcone np. dzięki wcześniejszej znajomości stron (Doz 1996). Dyer i Singh (1998) oraz Ness i Haugland (2005), badając przebieg współpracy oraz umowy prawne wiążące strony podczas trwania współpracy, doszli do wniosku, że obecność elementów kontroli formalnej wpływa pozytywnie na wykształcanie się relacji zaufania pomiędzy stronami. Firmy poszukują zwykle partnerów, którym mogą ufać, aby nie budować wspólnej relacji wyłącznie na umowie formalnej (Ring, Van de Ven 1994; Gulati, Gargiulo 1999). Zgodnie z badaniami przeprowadzonymi przez tych autorów podwaliną efektywnego działania formalnych kontraktów były relacje międzyludzkie, które sprawiały, że granice każdej z organizacji nie miały sztywnego charakteru i umożliwiały wykształcenie się interpersonalnego zaufania. Analizując formalne i nieformalne metody koordynacji, należy jednak mieć na uwadze, że w niektórych

sytuacjach dyskusja na temat mechanizmu formalnego (umowa prawna) może być traktowana jako sygnał nieufności i może podminować, zamiast wzmocnić, relację między stronami (Latusek, Cook 2012). Złożony kontrakt bywa postrzegany jako czynnik obniżający wzajemne zaufanie stron porozumienia (Światowiec-Szczepańska 2012).

## 2.5. Więzy formalne

W sieciach powiązanych formalnymi węzłami mogą się znajdować tylko podmioty mające pełną zdolność do czynności prawnych. Węzły w sieci mogą mieć status publiczny lub prywatny (Chrisidu-Budnik 2012, s. 46–47). Przykłady różnych kategorii relacji w sieciach z uwzględnieniem statusu węzłów zaprezentowane są w tabeli 2.1.

**Tabela 2.1.** Relacje w sieciach z uwzględnieniem statusu węzłów

		Cecha współpracy	
		Kreuje nową strukturę	Polega wyłącznie na porozumieniu
Cecha węzła	Mieszane	PPP spółka osobowa lub kapitałowa	Konsorcjum na rynku zamówień publicznych
	Prywatne	Umowa joint venture – spółka kapitałowa jako podstawa wspólnego przedsięwzięcia	Konsorcjum na rynku prywatnym, holding, koncern
	Publiczne	Związek komunalny	Porozumienie komunalne

Źródło: A. Chrisidu-Budnik (2012), *Elementy sieci – aspekty prawne*, [w:] *Sieci międzyorganizacyjne: Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, red. J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, C.H. Beck, Warszawa, s. 47.

O możliwych rodzajach powiązań w badaniach nad relacjami między organizacjami pisze np. Trocki (2000).

Kontrakt w literaturze dotyczącej zarządzania międzyorganizacyjnego to „pisemne, prawnie wiążące porozumienie między dwoma lub więcej partnerami. Kontrakt zawiera obietnice i zobowiązania do wykonania pewnych działań w przyszłości. Każdy kontrakt jest próbą projektowania przyszłości i sposobem reagowania na niepewność” (Światowiec-Szczepańska 2012, s. 32–33). Jest on głównym narzędziem tworzenia formalnych więzi między podmiotami. Kontrakty między organizacjami jako umowy prawne są przedmiotem zainteresowania nauk prawnych i często były pozostawiane poza głównym nurtem zarządzania. Sytuację tę zmieniła zasadniczo teoria kosztów transakcyjnych, która zwróciła uwagę na rolę kontraktu jako mechanizmu koordynacji współpracy. Następnie uwzględniono również rolę kontraktów w ograniczaniu ryzyka (Poppo, Zenger

2002). Niestety umowy prawne rzadko są przedmiotem badań empirycznych, przede wszystkim ze względu na ich poufny charakter. Prowadzi się wprawdzie badania z zastosowaniem metod uproszczonych, np. zwracając uwagę na objętość kontraktu czy częstotliwość występowania pewnych słów, ale wnioski wysnute na podstawie takich badań mają ograniczoną wartość.

**Tabela 2.2.** Podstawowe rodzaje struktur działalności gospodarczej

Rodzaje struktur	Elementy struktury	Relacje pomiędzy elementami		Postać
		Relacje podporządkowania	Relacje oddziaływania	
Struktury organizacyjne	Niesamodzielne prawnie podmioty gospodarcze: jednostki, komórki i stanowiska organizacyjne różnych szczebli i różnego rodzaju organizacji gospodarczej	Podporządkowanie organizacyjne wynikające z podziału zadań obowiązującego w organizacji gospodarczej, której częścią składową są elementy struktury	Oddziaływanie organizacyjne polegające na wydawaniu przez podmiot nadrzędny bezpośrednich i pośrednich dyspozycji dotyczących działania podmiotów podrzędnych, przydziału zasobów, wynagradzania i karania	Przedsiębiorstwo
Struktury kapitałowe	Samodzielne prawnie podmioty gospodarcze w postaci spółek kapitałowych: spółki komandytowej, spółki z o.o., spółki akcyjnej	Podporządkowanie kapitałowe wynikające z posiadania przez podmiot nadrzędny udziałów lub akcji w podmiotach podporządkowanych	Oddziaływanie właścicielskie polegające na wykorzystaniu przez podmiot nadrzędny uprawnień właścicielskich z udziałów lub akcji zgodnie z prawem handlowym	Grupa kapitałowa
Struktury kontraktowe	Samodzielne prawnie i niezależne podmioty w dowolnej formie organizacyjno-prawnej: osób fizycznych, przedsiębiorstw indywidualnych, spółek osobowych i kapitałowych, spółdzielni, przedsiębiorstw państwowych itd.	Podporządkowanie kontraktowe wynikające z zawartych umów na świadczenie przez podmioty podporządkowane określonej działalności na rzecz podmiotu nadrzędnego	Oddziaływanie kapitałowe polegające na egzekwowaniu przez podmiot nadrzędny warunków i wyników umów od podmiotów prawnych	Sieć powiązań gospodarczych

Źródło: M. Trocki (2000), *Kształtowanie struktur działalności gospodarczej*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4(102), s. 28–42.

Tymczasem umowy stanowią podstawowy mechanizm formalizacji relacji między organizacjami. Współpracujące organizacje zwykle zawierają jakiś rodzaj kontraktu: od krótkich jednostronicowych umów po rozbudowane konstrukcje, w których tworzenie zaangażowani mogą być partnerzy zewnętrzni (np. konsultanci i specjalistyczne kancelarie prawne). Z perspektywy teorii zarządzania istnieją nawet badania empiryczne, które na podstawie analizy kontraktów

wyprowadzają wnioski na temat jakości współpracy między stronami (Faems et al. 2008; Vlaar 2008).

Umowy mogą definiować zakres zadań i obowiązków stron we współpracy organizacji do tego stopnia, że nieformalne metody koordynacji stają się mało istotne (Gulati 1995; Dyer, Singh 1998; Das, Teng 2001; Inkpen, Currall 2004). Jak wskazują dotychczasowe badania, umowy odgrywają istotną rolę w zapobieganiu problemom w zakresie podziału zadań i obowiązków stron oraz mogą ułatwiać rozwiązywanie sporów (Reuer, Arino 2007).

W relacjach i kontekstach, w których możliwe jest sporządzenie wysokiej jakości umowy, a następnie istnieje pewność jej skuteczności, może ona stanowić istotny mechanizm zabezpieczania współpracy. Może ona również być elementem upraszczającym procesy podejmowania decyzji. Biorąc pod uwagę rolę kontekstu, przejawiającą się najczęściej w egzekwowaniu zapisów kontraktowych, w relacjach między firmami z różnych krajów dokonuje się wyboru jurysdykcji, w której rozstrzygane mogą być ewentualne spory – nierzadko jest to „trzecia” jurysdykcja, obca dla każdego z partnerów, wybrana właśnie ze względu na walory ewentualnej egzekucji. Podobnie strony mogą umówić się na rozstrzygnięcie sporów w trybie pozasądowym, np. w ramach arbitrażu (Jemielniak, Miłkaszewicz 2010).

Umowy między przedsiębiorstwami są także często warunkowane szerszym kontekstem prawnym transakcji. Obejmuje on takie kwestie, jak regulacje i rozwiązania legislacyjne decydujące o możliwościach rozwoju, np. konkretnych sektorów w gospodarce. Swoje odbicie w umowach między przedsiębiorstwami znajdują także międzynarodowe regulacje prawne, decydujące np. o tym, że porozumienia między firmami w określonych sektorach albo o określonym wolumenie poddawane są badaniu przez międzynarodowe agencje, choćby do spraw konkurencji.

W zależności od wielu czynników (np. przedmiotu współpracy, stopnia zaufania pomiędzy stronami) umowa prawna może przybierać mniej lub bardziej rozbudowaną formę. Reuer i Arino (2007) definiują złożoność kontraktu jako rezultat antycypacji przyszłości odzwierciedlonej postanowieniami umownymi, wyrażonymi liczbą zastosowanych klauzul. Stopień złożoności kontraktu może być uwarunkowany trzema głównymi czynnikami (de Jong, Klein Woolthuis 2009): (a) wielkością specyficznych inwestycji w relację, (b) ryzykiem wycieku specjalistycznej wiedzy należącej do kluczowych kompetencji, (c) zaufaniem. Istotne są ponadto doświadczenie z wcześniejszej współpracy oraz horyzont czasowy relacji; czynnikiem różnicującym kształt umów może być także system prawny, w którym współpraca jest zakorzeniona.

Na gruncie nauk o zarządzaniu problematyka umów łączy się z zagadnieniami architektury biznesu i struktur działalności gospodarczej (Trocki 2000; 2002). W miarę wzrostu znaczenia współpracy międzyorganizacyjnej pojawia się



bowiem zapotrzebowanie na formy organizacyjne, w ramach których mogłaby wystąpić kooperacja. Tego rodzaju formy współpracy wymagają zwykle usankcjonowania w postaci umowy prawnej. Michał Trocki (2002, s. 43–44) pisze:

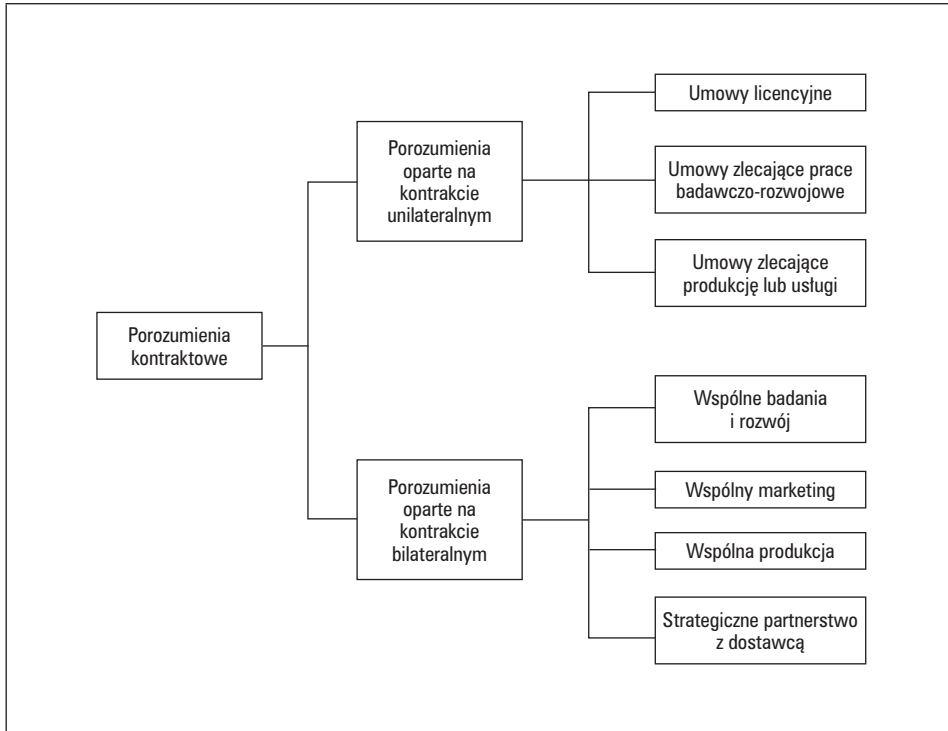
Następuje wyraźne ograniczenie działalności gospodarczej realizowanej w ramach struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa. (...) Dynamiczny rozwój otoczenia przedsiębiorstwa stawia coraz wyższe wymagania co do elastyczności, skuteczności i efektywności działania. Wymagania te nie mogą być spełnione w dostatecznym stopniu przez wielkie, zbiurokratyzowane struktury organizacyjne przedsiębiorstw pomimo wypracowania wielu różnorodnych rozwiązań usprawniających ich działalność. (...) [R]ozszerza się w zauważalnym stopniu zakres działalności gospodarczej realizowanej w ramach struktur kapitałowych i kontraktowych.

Umowa prawna w kontekście relacji międzyorganizacyjnych ma szczególne znaczenie. Na przykład alianse strategiczne dzieli się na dwie główne kategorie: kapitałowe oraz umowne. Większość funkcjonujących aliansów stanowią wszelkiego typu formy współpracy oparte na umowach i niezwiązane z wymianą kapitałową. Ze względu na bogactwo form umów nie można jednoznacznie scharakteryzować roli, jaką odgrywają kontrakty w zarządzaniu partnerstwem. Das i Teng (2001) dzielą alianse strategiczne na unilateralne i bilateralne. W tym podziale nie chodzi jednak o liczbę partnerów, lecz o rodzaj zobowiązań umownych (od jednostronnych w kierunku bardziej partnerskich). Umowa unilateralna obejmuje współpracę, która wymaga niewielkiej koordynacji i dostosowania partnerów, ponieważ prowadzone przez podmioty działania są od siebie względnie niezależne, mają także zwykle wyznaczony horyzont czasowy współdziałania. Przykładem takich umów mogą być np. kontrakty obejmujące zlecenia realizacji konkretnych zadań albo umowy licencyjne. Kontrakty bilateralne z kolei obejmują typy działania wymagające dostosowywania się partnerów, a także zakładają dynamikę relacji w czasie. Ich niedookreśloność i otwartość niosą z sobą różnego rodzaju problemy związane z niemożliwością przewidywania przyszłości. Z punktu widzenia analizy relacji międzyorganizacyjnych większe znaczenie mają relacje i kontrakty, w których zobowiązania odpowiadają charakterystyce umów bilateralnych.

W zakresie badań nad rolą umów prawnych w relacjach międzyorganizacyjnych wiele pytań pozostaje bez odpowiedzi, a stan małego zaawansowania badań wynika w dużej mierze ze słabej współpracy interdyscyplinarnej przedstawicieli nauki o zarządzaniu i nauk prawnych (Ring 2008). Z punktu widzenia relacji międzyorganizacyjnych użyteczne byłoby podjęcie próby odpowiedzi na pytanie, kto faktycznie tworzy kontrakty – jaka jest rola menedżerów, negocjatorów, prawników zewnętrznych w procesie tworzenia i egzekucji umów. Jakie elementy i zjawiska składające się na proces relacji międzyorganizacyjnych powinny być regulowane umowami, a jakie funkcjonują dobrze wyłącznie za

pomocą nieformalnych metod koordynacji? W jaki sposób w relacjach międzyorganizacyjnych aktorzy radzą sobie z tzw. niekompletnością kontraktów?

**Rysunek 2.1.** Główne typy porozumień kontraktowych ze względu na współzależność partnerów w procesie realizacji przedmiotu umowy



Źródło: J. Światowiec-Szczepańska (2012), *Znaczenie kontraktu w zarządzaniu relacjami na rynku B2B*, „Zeszyty Naukowe”, nr 220, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań, s. 35.

## 2.6. Wyjaśnianie współpracy międzyorganizacyjnej – tradycje badawcze

Bogactwo praktycznych form współpracy między organizacjami powoduje, że dla badaczy jest to obszar bardzo trudny do uporządkowania. Dodatkowo jeżeli weźmiemy pod uwagę teorie, to zobaczymy, że zarządzanie międzyorganizacyjne jest eklektyczne, ponieważ łączy dorobek różnych dyscyplin. W związku z tym odpowiedź na fundamentalne pytanie o to, dlaczego organizacje podejmują się współpracy, może być formułowana na wiele sposobów. Może ona różnić się w zależności od przyjętej perspektywy teoretycznej, punktu widzenia kon-

kretnych partnerów współpracy, poziomu analizy oraz definiowania korzyści i kosztów podejmowanych przedsięwzięć. Próbą ujęcia możliwych tradycji badawczych w pewne ramy jest model zaproponowany przez Richarda Dafta (2009). Zakłada on uporządkowanie dotychczasowych rozważań na temat relacji międzyorganizacyjnych za pomocą dwóch głównych kryteriów: stopnia podobieństwa organizacji oraz typu relacji. Cztery wyłonione w ten sposób tradycje badawcze oferują różne podejścia do wyjaśniania przyczyn powstawania określonych form więzi międzyorganizacyjnych (tabela 2.3). Koncepcja ta zasługuje na uwagę z co najmniej dwóch powodów.

Po pierwsze, prezentuje ona szerokie spektrum relacji międzyorganizacyjnych, unikając częstego błędu polegającego na skupianiu się wyłącznie na pozytywnych aspektach współpracy. Znaczna część literatury przedmiotu, szczególnie o charakterze doradczo-poradnikowym, na fali boomu dotyczącego współpracy i sieciowości promowała współpracę międzyorganizacyjną jako swoistą modę zarządzania. Tymczasem więzi mogą mieć charakter zarówno rozwojowy, jak i regresywny, a funkcjonowanie w ramach sieci powiązań może być źródłem nie tylko korzyści, lecz także problemów (Smith-Doerr, Powell 2005). Powiązania o charakterze kooperacyjnym, które stają się zbyt silne, mogą prowadzić do zamykania się sieci, a w konsekwencji do tłamszenia innowacyjności, dystrybucji zasobów niekorzystnej w skali makro oraz ograniczenia swobody wyboru najlepszych dla graczy możliwości konfiguracji współpracy. Natomiast więzi przesadnie rywalizacyjne mogą prowadzić do wyniszczającej konkurencji szkodliwej dla wszystkich uczestników relacji. Klasyfikacja relacji rywalizacyjna–relacja kooperacyjna ma charakter kontinuum, na którym rzeczywiste przypadki nie przybierają zwykle wartości skrajnych, lecz cechują się różnym natężeniem cech rywalizacyjnych i kooperacyjnych. Natężenie cech może być dynamiczne w obrębie tej samej relacji.

Po drugie, proponowany przez Dafta (2009) sposób porządkowania podejść teoretycznych w badaniach nad relacjami międzyorganizacyjnymi wskazuje na typy współpracujących organizacji. Pozwalają one na uchwycenie powiązań wielopoziomowych, zwracając uwagę na interesy organizacji wchodzących we współpracę.

**Tabela 2.3.** Tradycje badawcze w zarządzaniu międzyorganizacyjnym

		Typy organizacji	
		Różne	Podobne
Typy relacji	Rywalizacyjne	Zależność od zasobów	Szkoła ewolucyjna
	Kooperacyjne	Sieci współpracy	Instytucjonalizm

Źródło: R.L. Daft (2009), *Organization Theory and Design*, Cengage Learning, London, s. 180.

## 2.7. Relacje kooperacyjne i konfrontacyjne

Wydaje się, że największą popularnością w analizie sieci międzyorganizacyjnych cieszy się wyjaśnienie związane z dostępem do zasobów (Pfeffer, Salancik 1978; Czakon 2007). Szkoła zasobowa zwraca uwagę na dążenie organizacji do uniezależniania się od otoczenia. Dzięki uczestnictwu w sieci aktorzy mogą uzyskać dostęp do zasobów lub ograniczyć konkurentom dostęp do zasobów będących w posiadaniu podmiotów w sieci. Koncepcja w nurcie zależności od zasobów, mieszcząca się w obszarze modernistycznych teorii organizacji i zarządzania, opiera się na założeniu, że organizacje dążą do minimalizacji zależności zasobowej od otoczenia. Jest to również główny motyw nawiązywania współpracy międzyorganizacyjnej i tworzenia sieci. Warto zatem zauważyć, że zgodnie z tą klasyczną perspektywą pierwotny motyw współpracy międzyorganizacyjnej jest niejako „negatywny” – aby zmniejszyć zależność od otoczenia. Zasoby są przy tym pojęciem traktowanym bardzo szeroko – zarówno jako zasoby materialne, jak i niematerialne, zasoby o charakterze strategicznym i te, dla których możliwa jest substytucja. W miarę upływu czasu zaobserwowano, że organizacje mogą nawiązywać relacje także w celu uzyskania dostępu do zasobów, których nie posiadają bądź posiadają ich za mało. W ten sposób wyjaśnia się procesy akwizycji, połączeń czy tworzenia wspólnych przedsięwzięć, np. typu joint venture. Wymianę zasobów opiera się przy tym zwykle na strukturach hierarchicznych, posługując się językiem klasycznej teorii kosztów transakcyjnych, tzn. dąży się do krystalizacji relacji podległości i władzy poprzez tworzenie zależności, najczęściej kapitałowych bądź innych o charakterze kontraktowym.

Szkoła ewolucyjna (ekologia populacji) w ramach studiów nad relacjami międzyorganizacyjnymi zwraca uwagę na to, że relacje między organizacjami mogą mieć bezpośredni lub rozproszony charakter – a wówczas niekoniecznie zdefiniowany bądź ujawniony dla każdej ze stron (Lomi et al. 2008).

Ekologia populacji (szkoła ewolucyjna) wyjaśnia, w jaki sposób nowe organizacje znajdują nisze pozostawione przez innych graczy. Organizacje mogą utrzymywać ograniczoną liczbę relacji bezpośrednich z partnerami. W przypadku relacji typu rozproszonego organizacje wchodzi w interakcje z otoczeniem jako całością, podlegając trendom na rynkach, które współtworzą (jednocześnie je kształtując). Tematami, które często omawia się z perspektywy ewolucyjnej w ramach relacji międzyorganizacyjnych, są np. dynamika relacji międzyorganizacyjnych, procesy koncentracji i różnicowania się branż, albo np. zmiany mechanizmów koordynacji w obrębie branż. Jak piszą Lomi et al. (2008, s. 315): „pomimo oczywistego eklektyzmu badania ewolucyjne w ramach relacji międzyorganizacyjnych mają przynajmniej jeden element wspólny: wszystkie zadają pytanie o sposób, w jaki zmiany w systemach społecznych, rynkowych, kulturowych i organizacyjnych następują w czasie”. Zgodnie z podejściem ewolucyjnym

organizacje są tworamii niekompletnymi, zależnymi od otoczenia, które w procesie transformacji zasileń w rezultaty ulegają ciągłym zmianom. Przekonanie o niekompletności i braku samowystarczalności organizacji otwiera przestrzeń do analizy relacji międzyorganizacyjnych. Ze względu na to, że otoczeniem dla organizacji jest środowisko składające się z innych organizacji, analiza relacji organizacji z otoczeniem staje się *de facto* analizą relacji międzyorganizacyjnych (Pfeffer, Salancik 1978). Szkoła ewolucyjna zadaje pytania o to, w jaki sposób organizacje „wybierają” swoje otoczenie (Lomi et al. 2008) albo według jakich zasad się zachowują, „tworząc” swoje otoczenie. Na te pytania badacze szkoły ewolucyjnej odpowiadają zasadniczo na jeden z dwóch sposobów. Według pierwszego podstawowym pojęciem jest „populacja”, czyli zbiór organizacji i relacji między nimi, charakteryzujący się podobną zależnością od otoczenia. Według drugiego takim pojęciem jest „pole międzyorganizacyjne” (*inter-organizational field*) (DiMaggio, Powell 1983). Przez „pole organizacyjne” autorzy ci rozumieją każdy instytucjonalnie wyodrębniony układ powiązań pomiędzy określonego typu organizacjami, np. kluczowymi dostawcami, konsumentami i odbiorcami czy konkurentami. Zbiory organizacji wyodrębnione za pomocą pojęcia pola międzyorganizacyjnego są zwykle bardziej heterogeniczne niż te wyróżnione w podejściu właściwym dla populacji organizacyjnych, a ich granice się nie pokrywają.

Sieciowy punkt widzenia zmienia perspektywę patrzenia na relacje międzyorganizacyjne, wprowadzając perspektywę o charakterze „pozytywnym”.

Paradygmat sieciowy wskazuje na możliwe wspólne korzyści ze współpracy wielostronnej. Organizacje łączą się w sieci na podstawie paradygmatu o dzieleniu się, traktując współpracę jako główną strategię budowania przewagi i możliwość wykorzystywania szans oraz uzyskiwania dostępu do zasobów. Perspektywa ta proponuje wyjście poza dychotomię organizacja–otoczenie i analitycznie skupia się na połączeniach pomiędzy organizacjami. Oznacza to zmianę ośrodka koncentracji w stosunku do dwóch wcześniejszych tradycji. Szkoła zasobowa przyjmuje punkt widzenia organizacji, a ekologia populacji – punkt widzenia otoczenia organizacji. Zgodnie z perspektywą sieciową sieci powiązań organizacji są konstytutywne dla jej tożsamości i statusu. Organizacje łączą się, aby osiągać wspólne cele, a sieciowość może stanowić myśl przewodnią budowania strategii organizacji. Sieciowość oznacza nie tylko dzielenie się zasobami, ale też dzielenie się ryzykiem, co ma znaczenie szczególnie przy nowych, niepewnych projektach. Teorie sieciowe wprowadzają także do języka analizy relacji międzyorganizacyjnych nowe sposoby koordynacji, oparte na więziach społecznych i nieformalnych (np. zaufanie, kontrola społeczna).

Teorie instytucjonalne w ramach analizy relacji międzyorganizacyjnych nawiązują do bogatych tradycji instytucjonalizmu w naukach społecznych (szczególnie w ekonomii i socjologii). Instytucjonalizm odpowiada na pytanie,

jak organizacje uzyskują legitymację do działania w określonym środowisku i jak, poprzez siły instytucjonalne, upodobniają się do siebie. Kluczowym pojęciem w analizie relacji międzyorganizacyjnych w myśleniu instytucjonalnym jest legitymizacja oznaczająca uprawomocnienie funkcjonowania organizacji w określonym środowisku. Środowisko według instytucjonalistów należy przy tym rozumieć szeroko: chodzi nie tylko o podmioty (jednostki i organizacje), ale także o zespół dominujących norm, wartości i przekonań (North 1990). Koncepcja legitymizacji pozwala na formułowanie odpowiedzi na dwa dominujące u instytucjonalistów pytania: o homogeniczność form i praktyk organizacyjnych oraz o pozorną nieracjonalność fragmentów organizacyjnych struktur. Odpowiedzi na pierwsze pytanie dostarcza koncepcja izomorfizmu. Izomorfizm jest najbardziej powszechnym źródłem zmiany. DiMaggio i Powell (1983; 1991) podkreślają, że to nie różnicowanie się form organizacyjnych we współczesnym świecie, lecz ich zadziwiająca homogeniczność jest najbardziej rzucającą się w oczy cechą. Homogeniczność dotyczy tzw. pól organizacyjnych. Pole organizacyjne to instytucjonalnie wyodrębniony układ powiązań pomiędzy określonego typu organizacjami, np. kluczowymi dostawcami, konsumentami i odbiorcami, agencjami regulacyjnymi czy konkurentami. Proces powstawania i strukturalizacji pola organizacyjnego podlegają trzem mechanizmom izomorficznym: koertywnemu, mimetycznemu oraz normatywnemu.

**Tabela 2.4.** Mechanizmy adaptacji instytucjonalnej

	Izomorfizm mimetyczny	Izomorfizm koertywny	Izomorfizm normatywny
<b>Powód adaptacji</b>	Niepewność	Zależność	Zobowiązanie
<b>Nośnik adaptacji</b>	Widoczność innowacji	Prawo, reguły, sankcje	Profesjonalizacja, certyfikacja, akredytacja
<b>Baza społeczna</b>	Kultura	Prawo	Moralność
<b>Przykład</b>	Reinżynieria, benchmarking	Kontrola zanieczyszczeń środowiska (regulacje oświatowe)	Systemy księgowo, szkolenia konsultantów

Źródło: R.L. Daft, J. Murphy, H. Willmott (2010), *Organization Theory and Design*, South-Western–Cengage Learning International Edition, Andover–London, s. 194.

Mechanizm izomorfizmu odpowiada za upodobnianie się do siebie różnych organizacji znajdujących się we wspólnym polu. Izomorfizm koertywny dotyczy problemu legitymizacji. Presja na upodobnianie się może być wywierana z różnych stron oraz mieć zarówno formalny, jak i nieformalny charakter (mogą ją wywierać np. kooperanci, zleceniodawcy, opinia publiczna, prawodawcy). Organizacje podporządkowują swoje procedury i regulaminy wewnętrzne regułom oraz procedurom tych instytucji i kontekstów, z których płyną zasoby materialne

i symboliczne, gwarantujące ich przetrwanie. Z kolei instytucje i otoczenie wewnętrzne uzyskują w ten sposób kontrolę nad sferą działań wewnątrzorganizacyjnych. Izomorfizm mimetyczny opiera się na naśladownictwie jako reakcji na niepewność. Imitacja to powielanie bezpiecznego, bo sprawdzonego już przez innych, wzorca rozwoju. Na poziomie organizacyjnym przodujące na rynku firmy i przedsiębiorstwa szybko stają się przedmiotem masowego naśladownictwa. Jest to strategia bezpieczna, bo choć nie gwarantuje sukcesu, minimalizuje koszty dochodzenia do prawidłowych rozwiązań zarówno w skali mikro, jak i makro. Izomorfizm normatywny jest związany z procesami profesjonalizacji. Profesjonalizacja to proces „usamodzielniania się” grup zawodowych poprzez ustalanie własnych standardów i sposobów legitymizacji. Proces upodabniania się w mechanizmie normatywnym może przebiegać jedną z dwóch ścieżek: przez kształcenie akademickie lub ustawiczne kształcenie zawodowe. Główną siłą upodabniania się staje się wówczas socjalizacja w ramach grupy zawodowej.

## 2.8. Zakończenie

Współpraca międzyorganizacyjna staje się w ostatnich latach popularnym zjawiskiem w praktyce gospodarczej (Doz, Hamel 2006), ale przez rozprzestrzenianie się może być również jedną z „mód” w nauce o zarządzaniu (Kliniewicz 2006). Uzyskiwanie z niej korzyści nie jest proste, dlatego praktyka biznesowa pełna jest przypadków, gdy nawiązywanie współpracy prowadziło do wyników gorszych, niż firmy mogłyby uzyskać, działając w pojedynkę. Efekty funkcjonowania w ramach relacji międzyorganizacyjnych mogą mieć jednak zarówno pozytywne, jak i negatywne konsekwencje (Smith-Doerr, Powell 2005). W zakresie uzyskiwania korzyści ekonomicznych sieci mogą stać się źródłem wartościowych kontaktów prowadzących do usprawnienia i przyspieszenia procesów tworzenia wartości w organizacjach. Zarazem jednak, gdy sieci opierają się na dysfunkcjonalnych mechanizmach koordynacji (często nieformalnych), mogą prowadzić do wykluczenia i zamknięcia, w wyniku czego spadają innowacyjność i konkurencyjność przedsiębiorstwa. Silne, zamknięte, nieformalne sieci powiązań stanowią także podstawę funkcjonowania form współpracy o charakterze nielegalnym (por. Gambetta 1988; Cook et al. 2004). Z jednej strony sieci umożliwiają również szybki i sprawny przepływ zasobów różnego rodzaju między organizacjami, zwłaszcza informacji i wiedzy. Z drugiej jednak strony sieci zamykające się mogą utrudniać dostęp do zasobów dla grup mniej uprzywilejowanych (Kanter 1977; Aldrich 2005) i promować niezrównoważoną dystrybucję zasobów. Sieci, przyspieszając procesy uczenia się, jednocześnie mogą też powodować koncentrację nieformalnej władzy w organizacjach

w rękach elitarnych grup, które mogą wykorzystywać swoją siłę do promowania własnych rozwiązań i idei (Mizruchi 1996; Kraatz, Moore 2002). Biorąc pod uwagę korzyści i zagrożenia związane z funkcjonowaniem sieci, kluczowe wydaje się rozróżnienie związane z mechanizmem koordynacji decydującym o charakterze sieci. W tabeli 2.5 zaproponowano podsumowanie tematyki form współpracy międzyorganizacyjnej przez skrzyżowanie dwóch kryteriów: mechanizmu koordynacji oraz możliwych korzyści ze współpracy omówionych wcześniej w tym rozdziale.

**Tabela 2.5.** Formy współpracy międzyorganizacyjnej

		Mechanizm koordynacji		
		Formalny	Nieformalny – zaufanie	Nieformalny – substytuty zaufania
Motywacje współpracy	Korzyści wynikające ze standaryzacji (skali)	Alianse, konsorcja	Nieformalne porozumienia	Zmowy, niektóre struktury oligopolistyczne (np. kartele), więzi korupcyjne
	Korzyści wynikające z różnorodności (zasięgu)	Alianse, koncerny, syndykaty, trusty, franszyza, klastry, joint venture	Innowacje rozwijane wspólnie z klientem na rynku b2b, klastry nieformalne	Zmowy, więzi korupcyjne
	Wspólne zdobywanie wiedzy	Izby gospodarcze, stowarzyszenia branżowe	Wspólnoty praktyków, nieformalne fora współpracy	Nieformalne przejmowanie wiedzy, więzi korupcyjne

Źródło: opracowanie własne.

## Bibliografia

- Ahuja G. (2000), *The duality of collaboration: Inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages*, „Strategic Management Journal”, Vol. 21, No. 3, s. 317–343.
- Aldrich H. (2005), *Entrepreneurship*, [w:] *The Oxford Handbook of Economic Sociology*, red. N.I. Smelser, R. Swedberg, Russell Sage Foundation, New York.
- Anderson E., Jap S.D. (2005), *The dark side of close relationships*, „MIT Sloan Management Review”, Vol. 46, No. 3, s. 75–82.
- Anderson S.W., Dekker H.C. (2005), *Management control for market transactions: the relation between transaction characteristics, incomplete contract design and subsequent performance*, „Management Science”, Vol. 51, No. 12, s. 1734–1752.
- Argyris C. (1960), *Understanding Organizational Behavior*, Dorsey Press, Homewood.
- Ariño A., Reuer J.J. (red.) (2006), *Strategic Alliances: Governance and Contracts*, Palgrave Macmillan, Houndmills.



- Bourdieu P. (1986), *The Forms of Social Capital*, [w:] *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, red. J. Richardson, New York–Greenwood.
- Burt R.S. (1992), *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Harvard University Press, Cambridge.
- Burt R.S. (2005), *Brokerage and Closure*, Oxford University Press, Oxford.
- Chrisidu-Budnik A. (2012), *Elementy sieci – aspekty prawne*, [w:] *Sieci międzyorganizacyjne: Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, red. J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, C.H. Beck, Warszawa.
- Coleman J.S. (1988), *Social Capital in the Creation of Human Capital*, „American Journal of Sociology”, Vol. 94(Supplement), s. 95–120.
- Contractor F.J., Lorange P. (red.) (2002), *Cooperative Strategies and Alliances*, Elsevier Science, Boston.
- Cook K., Hardin R., Levi M. (2005), *Cooperation without Trust?*, Russell Sage Foundation, New York.
- Cook K.S., Gerbasi A. (2009), *Trust: Explanations of Social Action and Implications for Social Structure*, [w:] *The Oxford Handbook of Analytical Sociology*, red. P. Bearman, P. Hedstrom, Oxford University Press, Oxford.
- Cook K.S., Kramer R.M., Thom D.H., Stepanikova I., Bailey Mollborn S., Cooper R.M. (2004), *Trust and Distrust in Patient–Physician Relationships: Perceived Determinants of High- and Low-trust Relationships in Managed-care Settings*, [w:] *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches*, red. R.M. Kramer, K.S. Cook, Russell Sage Foundation, New York.
- Czakon W. (2007), *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice.
- Daft R.L. (2009), *Organization Theory and Design*, Cengage Learning, London.
- Daft R.L., Murphy J., Willmott H. (2010), *Organization Theory and Design*, South-Western–Cengage Learning International Edition, Andover–London.
- Das T.K., Teng B.S. (2001), *Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework*, „Organization Studies”, Vol. 22, No. 2, s. 251–283.
- Dasgupta P. (1988), *Trust as a Commodity*, [w:] *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, red. D. Gambetta, Basil Blackwell, New York.
- de Jong G., Klein Woolthuis R.J. (2009), *The content and role of formal contracts in high-tech alliances*, „Innovation: Management, Policy & Practice”, Vol. 11, No. 1, s. 44–59.
- DiMaggio P.J., Powell W.W. (1983), *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*, „American Sociological Review”, Vol. 48, No. 2, s. 147–160.
- DiMaggio P.J., Powell W.W. (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press, Chicago.
- Doz Y.L. (1996), *The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes?*, „Strategic Management Journal”, Vol. 17, No. S1, s. 55–83.
- Doz Y.L., Hamel G. (2006), *Alianse strategiczne: sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę*, Helion, Gliwice.
- Dyer J.H., Singh H. (1998), *The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*, „Academy of Management Review”, Vol. 23, No. 4, s. 660–679.
- Faems D., Janssens M., Madhok A., Van Looy B. (2008), *Towards an integrative perspective on alliance governance: Connecting contract design, contract application and trust dynamics*, „Academy of Management Journal”, Vol. 51, No. 6, s. 1053–1078.

- Gabriel Y. (2008), *Organizing Words: A Critical Thesaurus for Social and Organization Studies*, Oxford University Press, Oxford.
- Gambetta D. (1988), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, Basil Blackwell, New York.
- Granovetter M.S. (1973), *The strength of weak ties*, „American Journal of Sociology”, Vol. 83, s. 1360–1380.
- Grudzewski W.M., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2009), *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie: koncepcja, narzędzia, zastosowania*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Gulati R. (1995), *Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances*, „Academy of Management Journal”, No. 38(1), s. 85–112.
- Gulati R., Gargiulo M. (1999), *Where do interorganizational networks come from?*, „American Journal of Sociology”, Vol. 104, No. 5, s. 1398–1438.
- Hoetker G. (2005), *How much you know versus how well I know you: Selecting a supplier for a technically innovative component*, „Strategic Management Journal”, Vol. 26, No. 1, s. 75–96.
- Inkpen A.C., Currall S.C. (2004), *The coevolution of trust, control, and learning in joint ventures*, „Organization Science”, Vol. 15, No. 5, s. 586–599.
- Inkpen A.C., Ross J. (2001), *Why do some strategic alliances persist beyond their useful life?*, „California Management Review”, Vol. 44, No. 1, s. 132–148.
- Ireland R.D., Hitt M.A., Vaidyanath D. (2002), *Alliance management as a source of competitive advantage*, „Journal of Management”, Vol. 28, No. 3, s. 413.
- Jemieliński J., Miłkaszewicz P. (2010), *Interpretation of Law in the Global World: From Particularism to a Universal Approach*, Springer, Heidelberg.
- Kanter R.M. (1977), *Men and Women of the Corporation*, Basic Books, New York.
- Kliniewicz K. (2006), *Management Fashions. Turning Best-Selling Ideas Into Objects and Institutions*, Transaction Publishers, New Brunswick.
- Koźmiński A.K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Koźmiński A.K. (2008), *Zarządzanie w warunkach niepewności: podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D. (2011), *Rozwój teorii organizacji: od systemu do sieci*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Kraatz M.S., Moore J.H. (2002), *Executive migration and institutional change*, „Academy of Management Journal”, Vol. 45, No. 1, s. 120–143.
- Krishnan R., Martin X., Noorderhaven N.G. (2006), *When trust does not matter to alliance performance?*, „The Academy of Management Journal”, Vol. 49, No. 5, s. 894–917.
- Lane C., Bachmann R. (1997), *Co-operation in inter-firm relations in Britain and Germany: The role of social institutions*, „British Journal of Sociology”, Vol. 48, No. 2, s. 226–254.
- Langfred C.W. (2004), *Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams*, „Academy of Management Journal”, Vol. 47, No. 3, s. 385–399.
- Latusek-Jurczak D. (2011), *Zarządzanie międzyorganizacyjne*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Latusek D., Cook K.S. (2012), *Trust in Transitions*, „Kyklos”, Vol. 65, No. 4, s. 512–525.
- Lazzarini S.G., Miller G.J., Zenger T.R. (2008), *Dealing with the paradox of embeddedness: the role of contracts and trust in facilitating movement out of committed relationships*, „Organization Science”, Vol. 19, No. 5, s. 709–728.

- Lewicki R., McAllister D.J., Bies R.J. (1998), *Trust and distrust: New relationships and realities*, „Academy of Management Review”, Vol. 23, No. 3, s. 438–458.
- Lin N. (2001), *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Lomi A., Negro G., Fonti F. (2008), *Evolutionary Perspectives on Inter-organizational Relations*, [w:] *The Oxford Handbook of Interorganizational Relations*, red. S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham, P.S. Ring, Oxford University Press, Oxford.
- Luhmann N. (1979), *Trust and Power: Two Works*, Wiley, Chichester.
- Madhok A. (1995), *Opportunism and trust in joint venture relationships: An exploratory study and a model*, „Scandinavian Journal of Management”, Vol. 11, No. 1, s. 57–74.
- Madhok A. (2006), *How much does ownership really matter? Equity and trust relations in joint venture relationships*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 37, s. 4–11.
- Mayer K.J., Argyres N.S. (2004), *Learning to contract: Evidence from the personal computer industry*, „Organization Science”, Vol. 15(4), s. 394–410.
- McEvily B., Perrone V., Zaheer A. (2003), *Trust as an organizing principle*, „Organization Science”, Vol. 14, No. 1, s. 91–103.
- Mizruchi M.S. (1996), *What do interlocks do? An analysis, critique, and assessment of research on interlocking directorates*, „Annual Review of Sociology”, s. 271–298.
- Möllering G. (2006), *Trust: reason, routine, reflexivity*, Elsevier, Oxford, UK; Boston, MA.
- Ness H., Haugland S.A. (2005), *The evolution of governance mechanisms and negotiation strategies in fixed-duration interfirm relationships*, „Journal of Business Research”, Vol. 58, No. 9, s. 1226–1239.
- Nooteboom B. (2002), *Trust: Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures*, Edward Elgar, Cheltenham–Northampton.
- North D.C. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Nowak D. (2012), *Czynniki determinujące międzyorganizacyjną współzależność przedsiębiorstw*, [w:] *Współpraca międzyorganizacyjna w działalności przedsiębiorstw: klastry, alianse, sieci*, red. R. Borowiecki, T. Rojek, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.
- Oviatt B.M., McDougall P.P. (1994), *Toward a theory of international new ventures*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 25, No. 1, s. 45–64.
- Pfeffer J., Salancik G.R. (1978), *The External Control of Organization: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York.
- Poppo L., Zenger T. (2002), *Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?*, „Strategic Management Journal”, Vol. 23, No. 8, s. 707–725.
- Powell W., Koput K., Smith-Doerr S. (1996), *Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 41, No. 1, s. 116–145.
- Putnam R.D. (1993), *Making Democracy Work: Civic Traditions in modern Italy*, Princeton University Press, Princeton.
- Reagans R., McEvily B. (2003), *Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 48, No. 2, s. 240–267.
- Reuer J., Arino A. (2007), *Strategic alliance contracts: Dimensions and determinants of contractual complexity*, „Strategic Management Journal”, Vol. 28, No. 3, s. 313–330.

- Ring P.S. (2008), *Theories of Contract and Their Use in Studying Inter-organizational Relations: Sociological, Psychological, Economic, Management and Legal*, [w:] *The Oxford Handbook of Interorganizational Relations*, red. S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham, P.S. Ring, Oxford University Press, Oxford.
- Ring P.S., Van de Ven A.H. (1992), *Structuring cooperative relationships between organizations*, „Strategic Management Journal”, Vol. 13, No. 7, s. 483–498.
- Ring P.S., Van de Ven A.H. (1994), *Developmental processes of cooperative interorganizational relationships*, „Academy of Management Review”, Vol. 19, No. 1, s. 90–118.
- Sako M. (1992), *Price, Quality and Trust: Inter-firm Relations in Britain and Japan*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Sampson R.C. (2007), *R&D alliances and firm performance: The impact of technological diversity and alliance organization on innovation*, „Academy of Management Journal”, Vol. 50, No. 2, s. 364.
- Sarkar M.B., Aulakh, P.S., Madhok A. (2009), *Process capabilities and value generation in alliance portfolios*, „Organization Science”, Vol. 20, No. 3, s. 583–600.
- Sitkin S.B., Roth N.L. (1993), *Explaining the limited effectiveness of legalistic “remedies” for trust/distrust*, „Organization Science”, Vol. 4, No. 3, s. 367–392.
- Six F. (2005), *The Trouble with Trust – the Dynamics of Interpersonal Trust Building*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Smith-Doerr L., Powell W.W. (2005), *Networks and Economic Life*, Russell Sage Foundation–Princeton University Press, New York.
- Szara K. (2011), *Stan współpracy przedsiębiorstw w aspekcie realizacji ich celów*, [w:] *Procesy formowania więzi organizacyjnych we współczesnej gospodarce: integracja, kooperacja, klastering*, red. R. Borowiecki, T. Rojek, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.
- Sztompka P. (1999), *Trust: A Sociological Theory*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Światowiec-Szczepańska J. (2012), *Znaczenie kontraktu w zarządzaniu relacjami na rynku B2B*, „Zeszyty Naukowe”, nr 220, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań, s. 32–47.
- Trocki M. (2000), *Kształtowanie struktur działalności gospodarczej*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4(102), s. 28–42.
- Trocki M. (2002), *Architektura biznesu – nowe struktury działalności gospodarczej*, [w:] *Przedsiębiorstwo partnerskie*, red. M. Romanowska, M. Trocki, Difin, Warszawa.
- Uzzi B. (1997), *Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 42, No. 1, s. 35–67.
- Vlaar P.W.L. (2008), *Contracts and Trust in Alliances: Discovering, Creating and Appropriating Value*, Edward Elgar, Northampton.
- Vlaar P.W.L., Van den Bosch F.A.J., Volberda H.W. (2007), *On the evolution of trust, distrust and formal coordination and control in interorganizational relationships: Towards an integrative framework*, „Group and Organization Management”, Vol. 32, No. 4, s. 407–428.
- Williamson O.E. (1991), *Strategizing, economizing, and economic organization*, „Strategic Management Journal”, Vol. 12, No. 8, s. 75–94.

---

## 3

# Władza w międzyorganizacyjnych relacjach

*Paweł Krzyworzeka, Dariusz Jemielniak*

---

---

W zarządzaniu i teorii organizacji władza – rozumiana jako zdolność do wpływu na działania innych, kontrolowania ich lub opierania się im (Huxham, Beech 2008, s. 555) – dawno została uznana za istotną kategorię i obrosła znaczną liczbą badań, teorii i komentarzy<sup>1</sup>. Dla wielu socjologów władza i kontrola stanowią wręcz fundamentalne kategorie – i jest tak już od czasu prac Karola Marksa (Gabriel 2008). Jednak w przypadku badań relacji wychodzących poza ramy jednej organizacji z początku na pierwsze miejsce wysuwały się inne aspekty działań, takie jak: zaufanie, koordynacja, przywództwo. Relacje władzy w zarządzaniu międzyorganizacyjnym zostały przeoczone. Rzeczywiście, poddawanie się zwierzchnictwu innych jednostek jest czynnikiem konstruującym klasyczne organizacje formalne (trudno nie zauważyć tam istnienia nierównych relacji władzy), natomiast w przypadku struktur międzyorganizacyjnych realizacje władzy są bardziej subtelne, nieuporządkowane i dynamiczne, a przez to trudniej uchwytnie. Bywa, że nawet osoby poddawane działaniu władzy lub dysponujące władzą nie zauważają tego aspektu relacji między sobą. Przyczyn takiego stanu rzeczy można dopatrywać się m.in. w tym, że dyskurs relacji międzyorganizacyjnych wyparł kategorię władzy ze swojego słownika. Nie oznacza to, że np. w sieciach międzyorganizacyjnych władza jest mało istotna, wprost przeciwnie – poprzez jej świadome lub nieświadome ukrycie staje się silniejszym narzędziem niż w hierarchicznych, formalnych organizacjach.

W tym rozdziale omówione zostanie zagadnienie władzy w odniesieniu do relacji w ramach trzech grup struktur: (1) wewnątrzorganizacyjnych, (2) międzyorganizacyjnych i (3) w polach organizacyjnych. Grupy te odróżniają się m.in. poziomem formalizacji oraz stopniem integracji, ale także sposobem funkcjonowania w nich władzy. Wraz z rozluźnianiem formalizacji i integracji słabnie, a w końcu zanika, rola hierarchicznej władzy formalnej, pojawiają się natomiast alternatywne formy władzy, takie jak np. kontrola normatywna (Kunda 1992).

---

<sup>1</sup> Dobrym podsumowaniem badań dotyczących władzy w organizacjach jest książka *Power and Organizations* (Clegg et al. 2006) zawierająca dogłębne omówienie nie tylko klasycznych teorii, takich jak Weberowskie trzy typy władzy (formalna, tradycyjna, charyzmatyczna), ale także krytycznego nurtu w teorii organizacji, w którym relacje władzy wciąż pozostają jednym z kluczowych zainteresowań badawczych.

## 3.1. Władza i organizacje

### 3.1.1. Władza definiuje organizację

Poddanie się członków organizacji władzy formalnej odróżnia relacje wewnątrzorganizacyjne od współpracy w ramach sieci czy uczestniczenia w jednym polu organizacyjnym. Perspektywa ta pokrywa się z propozycją teoretyczną Kennetha Arrowa, zgodnie z którą władza urasta do roli czynnika definiującego organizację<sup>2</sup>.

Według Arrowa podstawowa różnica między kontraktem zakupu towaru a kontraktem o zatrudnienie jest taka, że w przypadku zatrudnienia kupowana jest nie namacalna, ukończona rzecz, lecz relacje osobiste: pracownik godzi się akceptować władzę (Simon 1951; Arrow 1974)<sup>3</sup>. Relacja pracodawca–pracownik różni się od zwykłej transakcji tym, że decyzja na temat tego, co jest kupowane (Simon określa to symbolem  $w$ , czyli zadania do wykonania) zostaje odłożona w czasie, ustalana jest jedynie zgoda co do ogólniejszego zbioru zadań  $W$ . Pozwala to pracodawcy lepiej zmierzyć się z niepewnością przez odłożenie elementu wyboru zadania do czasu zgromadzenia większej ilości informacji (Simon 1951).

Za Kennethem Arrowem (1964; 1974) i Herbertem Simonem (1951) uznać można, że kluczowym elementem konstytuującym organizację formalną jest występowanie w niej stosunków nadrzędności i podrzędności między członkami. Relacja władzy opiera się zatem na autorytecie formalnym, który działa dzięki dwóm kluczowym elementom: (1) władzy wyboru i określania zasad postępowania, czyli tego, co i w jaki sposób członkowie organizacji mają robić, (2) możliwości użycia narzędzi egzekwowania tych zasad, czyli identyfikacji i karania tych, którzy nie przestrzegają określonych przez władzę norm postępowania. Taka wizja organizacji pozwoliła Arrowowi na rozwinięcie ekonomicznej ana-

---

<sup>2</sup> Wydaje się, że niezależnie od interpretacji przyczyn obecnego zróżnicowania teorii i koncepcji dotyczących organizacji panuje zgoda co do tego, że organizacje są tak złożone i dynamiczne, że każde poznanie jest częściowe i fragmentaryczne, a jednocześnie nie można wyjść poza to ograniczenie. Perspektywę, z jakiej będziemy patrzeć na organizację, należy zatem wybierać świadomie, mając na uwadze cele (zarówno praktyczne, jak i akademickie). Jedną z najbardziej znanych realizacji takiego podejścia do teorii organizacji są propozycje Garetha Morgana (2005), których centrum stanowią metafory. Według Morgana postrzeganie i poznawanie organizacji zapośredniczone jest przez różne metafory. Władza w kontekście definiowania organizacji może być postrzegana zarówno jako metafora, jak i bardziej dosłownie, jak w przypadku omówionej poniżej, wywodzącej się z paradygmatu funkcjonalistycznego propozycji Arrowa.

<sup>3</sup> Kenneth Arrow rozwijał swoją koncepcję dotyczącą problemów związanych z kontrolą i władzą w organizacjach na przełomie lat 60. i 70. XX wieku. Najprzejrzyściej została wyrażona w krótkim tekście *Control in large organizations* (Arrow 1964), w którym porównuje działania korporacji i rządów, rozwijając ekonomiczną analizę władzy i kontroli. Analizę swoją buduje na wcześniejszej propozycji Herberta Simona (1951).

lizej opartej na teorii cen. Noblista zastrzegł się równocześnie, że jest świadom istnienia oraz istotności nieracjonalnych elementów (psychologicznych i socjologicznych) wpływających na ostateczny efekt działania organizacji. Wyizolowanie elementów racjonalnych pozwala na dokonanie analizy ekonomicznej. Podział na to, co racjonalne i nieracjonalne, jest typowy dla paradygmatu, w którym funkcjonowali tacy badacze, jak K.J. Arrow, H.A. Simon czy O.E. Williamson<sup>4</sup>. Chociaż sam podział na elementy racjonalne i nieracjonalne jest sprzeczny z paradygmatem interpretatywnym, w którym funkcjonuje coraz większa liczba współczesnych badaczy, to już konkretne elementy propozycji dotyczące organizacji przedstawiane przez klasycznych teoretyków znajdują zastosowanie jako jeden z wielu możliwych sposobów rozumienia organizacji.

Jak już zostało wspomniane, jedną z najważniejszych cech organizacji jest występowanie władzy formalnej, a szczególnie autorytatywnej alokacji zasobów. Sama organizacja jest z kolei jednostkom potrzebna, aby mogły wydajniej współzawodniczyć o ograniczone zasoby. Dawanie poleceń i przyjmowanie ich do wykonania definiują najważniejsze relacje, które składają się na organizację.

Prawie zawsze, niezależnie od wielkości organizacji, decyzje podejmowane są przez pewne jednostki, a wykonywane przez inne. Zakres obowiązywania władzy może być ograniczony, a odbiorca poleceń na pewnym poziomie sam może mieć swój zakres władzy. W tych ramach wydawanie i przyjmowanie poleceń, mówienie komuś innemu, co ma zrobić, jest podstawowym elementem mechanizmu funkcjonowania organizacji (Arrow 1974, s. 63).

Zdolność wydawania poleceń, które przyjmują inni członkowie organizacji, nazwana została władzą osobową, gdyż odbywa się w kontekście bezpośrednich relacji między ludźmi. Występuje także inny rodzaj władzy – władza bezosobowa, np. kodeksy prawne. Ten rodzaj władzy jest koniecznym uzupełnieniem (lub zastępstwem) władzy osobowej, gdyż osoba nią dysponująca nie może być w każdym miejscu, w którym występuje potrzeba poddania członków większej społeczności działaniu władzy. Władza bezosobowa ma „zaletę większej przewidywalności, jednocześnie wadę mniejszej elastyczności” (Arrow 1974, s. 63). Menedżerowie są zatem kanałami informacyjnymi i ograniczonej przepustowości (Arrow 1964), stąd w zarządzaniu pojawił się, jako ważne zagadnienie praktyczne i teoretyczne, problem rozpiętości i zasięgu kierowania (Dzida 1969; Entwisle, Walton 1961).

---

<sup>4</sup> Według popularnej typologii paradygmatów w naukach społecznych, zaproponowanej przez G. Burrella i G. Morgana, prezentowane przez tych ekonomistów podejście można zaliczyć do paradygmatu funkcjonalistycznego. Należy w tym miejscu zauważyć, że propozycja Burrella i Morgana, a szczególnie jej ogromna popularność, wywołała falę komentarzy i krytyki, przede wszystkim autorstwa badaczy z nurtu krytycznych studiów zarządzania. Szczególnie ciekawa jest interpretacja Deetz (1996), według której paradygmat funkcjonalistyczny stanowi reprezentację kategorii „innego”, podobnej do kategorii „obcego” w badaniach etnicznych i tożsamościowych (Benedyktowicz 2000). Dzielenie paradygmatu ze współbadaczami ma duże znaczenie w tworzeniu spójnych i udanych badań (Krzyworzeka, Krzyworzeka 2011).

### 3.1.2. Władza jest silniejsza niż sankcje

Władza wewnątrz organizacji ma do swojej dyspozycji sankcje, przede wszystkim zatrudnianie i zwalnianie. Korzysta też z systemu kar i nagród, który może być postrzegany jako wewnętrzny system cen. Jednak wszystkie te narzędzia tylko częściowo odpowiadają za to, jak działa władza w organizacjach. Samo istnienie sankcji nie powoduje jeszcze, że prawo jest przestrzegane. Przykładem mogą być strajki – jeśli odpowiednio duża liczba członków organizacji sprzeciwi się nakazom, władza staje się bezsilna, gdyż koszt zatrudnienia nowych pracowników byłby zbyt duży.

Powszechną interpretacją faktu, że ludzie poddają się władzy, jest to, że wierzą oni, iż inni też się podporządkują. Innymi słowy, władza nie jest czymś, co się „ma”, ale czymś, czym jest się „obdarzonym” (Latour 1986). Dzięki temu mechanizmy kontroli nie muszą być aż tak rozbudowane. W przeciwnym razie, gdyby podporządkowanie się władzy było wynikiem jedynie obawy przed konsekwencjami kontroli, zbyt duży koszt utrzymania systemów kontroli udaremniałby realizację władzy w organizacjach. Ludzie sami potrzebują władzy, gdyż jest to dla nich sposób radzenia sobie z niepewnością. Pracownicy zatem „przestrzegają instrukcji, a obywatele przestrzegają praw w dużo większym stopniu, niż tłumaczy to mechanizm kontroli” (Arrow 1974, s. 72).

### 3.1.3. Problem motywowania i kosztów pozyskiwania informacji

Jeśli zadanie zostanie sformułowane i przyjęte do wykonania, czyli zadziała mechanizm poddawania się władzy osobowej w organizacji, to – szczególnie w przypadku pracy menedżerów – pojawia się problem spowodowania, aby zadanie zostało wykonane możliwie najlepiej. Rzadko wykonanie zadania można oceniać w kategoriach zerojedynkowych, zazwyczaj ocena jest stopniowalna, dlatego stosowane są różne systemy motywacyjne służące zachęcaniu menedżerów do maksymalizowania wartości przedsiębiorstwa. Systemy takie powodują jednak wiele problemów. Po pierwsze, ocenianie i nagradzanie osiągnięć zwiększa zapotrzebowanie na informacje, z czym wiążą się koszty. Po drugie, nieodpowiednio skonstruowane wskaźniki, które wykorzystuje się do oceny osiągnięć, mogą w rezultacie zaszkodzić działaniu organizacji. Jest to widoczne wtedy, gdy wskaźniki są inne niż same cele postawione menedżerowi. Arrow podaje przykład, według którego menedżerowie mają pokusę marnotrawienia, nieracjonalnego maksymalizowania wkładu na wejściu, jeśli wskaźnikiem służącym ich ocenie jest wysokość produkcji, a nie zysk. Ponownie powtórzyć należy ważny argument Arrowa, że dopracowywanie systemu oceny, który przewycięzałby ten problem, jeszcze bardziej zwiększa zapotrzebowanie na informacje.



Nawet jeśli wskaźniki są dobrane odpowiednio i można dokładnie określić wkład menedżera we wzrost wartości netto przedsiębiorstwa, to taka sytuacja również pociąga za sobą istotne wyzwania. Uzależnienie wynagradzania menedżera od jego osiągnięć przez bonusy związane z wynagrodzeniem podstawowym doprowadzić może np. do nadmiernego unikania ryzyka przez menedżera.

Niektóre organizacje, szczególnie te zatrudniające przedstawicieli profesji prawników, lekarzy czy programistów, nie potrzebują silnej władzy formalnej. Kodeksy postępowania i społeczne naciski zastępują w tym przypadku otwartą formę władzy (Jemielniak 2005). W późniejszym nurcie badań nad tym zjawiskiem zostało ono nazwane kontrolą normatywną (Kunda 1992). Opiera się ona na takim tworzeniu kultury organizacji, jej systemów motywacyjnych i organizacyjnego klimatu (Jemielniak 2002; Krzyworzeka 2012a; Krzyworzeka 2012b), aby pracownicy nie mieli poczucia bycia kontrolowanymi, ale jednocześnie sami tworzyli oraz egzekwowali wyśrubowane normy wydajności i jakości pracy. Wymaga to oczywiście stworzenia sytuacji, w której pracownicy rzeczywiście lubią swoją pracę i czują się z nią związani. Z tego m.in. powodu w organizacjach, w których władza realizowana jest poprzez kontrolę normatywną, nie ma możliwości, aby powszechnie stosować pracę na część etatu, a sama praca, choć zwykle nielimitowana zegarem, zajmuje większość czasu (Jemielniak 2012; Perlow 1997). Dzieje się tak dlatego, że praca w organizacjach wykorzystujących kontrolę normatywną ma charakter totalny (Coser 1974) – kontrola normatywna jest tym skuteczniejsza, im bardziej pracownicy są związani z firmą i są wobec niej lojalni, im bardziej lubią swoją pracę, a także im mniej czasu spędzają poza nią, ponieważ wówczas większość swoich potrzeb z konieczności realizują w pracy (Hochschild 2009). Władza wewnątrzorganizacyjna oparta na kontroli normatywnej jest z jednej strony trudna do analizy i obserwacji, z drugiej, paradoksalnie, ma większy wpływ na samych pracowników i bardziej ingeruje w ich życie (Fleming, Spicer 2007). Mówiąc obrazowo, pracownicy sieci fast food co prawda muszą wykonywać wszystkie fizyczne czynności zgodnie z narzuconą procedurą i ich zakres swobody działania jest bardzo ograniczony, ale jednocześnie nikt nie ingeruje w to, jak i co mają myśleć, a po zakończeniu pracy mogą zajmować się tym, czym chcą (Leidner 1993). Ten sposób wykorzystywania władzy zyskuje na popularności. Jak pisze Whyte (1956, s. 397): „Nikt nie chce powrotu starego autokraty, choć o nim można było przynajmniej powiedzieć, że chciał przede wszystkim twojego potu. Nowy przełożony chce twojej duszy”.

W przytoczonym wcześniej sposobie rozumienia organizacji dominuje metafora systemu zamkniętego, dlatego wątek ten nie był rozwijany przez Arrova. Relacje władzy wewnątrz organizacji były analizowane bez uwzględniania czynników dodatkowych, takich jak wartości i normy czy czynniki pochodzące z otoczenia organizacji.

## 3.2. Sieci

Badania sieci międzyorganizacyjnych, podobnie jak badania samych organizacji, wywodzą się z różnych nurtów teoretycznych. W rezultacie ustalenia badaczy dotyczą bardzo różnych aspektów sieci i trudno jest je podsumować. Jeśli weźmie się pod uwagę np. interesujący nas tutaj szczególnie aspekt władzy w sieciach, okaże się, że jest niewiele wniosków, co do których istnieje powszechna zgoda. Wśród podzielanych spostrzeżeń znajduje się jedynie to, że w relacje sieci wpisana jest nierówność władzy oraz że współpraca jest łatwiejsza, jeśli nie ma dużych różnic w poziomie władzy (Huxham, Beech 2002). Najszerszą, niezbędną ramą do dalszych rozważań na temat funkcjonowania władzy w sieciach międzyorganizacyjnych jest zagadnienie architektury sieci oraz dynamiki sieci, czyli sposobów, w jakie sieci się zmieniają, ewoluują.

### 3.2.1. Architektura i dynamika sieci

Na architekturę sieci składają się trzy podstawowe elementy: węzły (analizie podlegają zarówno ich liczba, jak i cechy), powiązania (umiejscowienie, siła, zawartość) oraz struktura całości. Z kolei w badaniach dynamiki ewolucji sieci dąży się do identyfikacji „źródeł, rodzajów i implikacji zmian w architekturze sieci” (Ahuja et al. 2012, s. 435). W dalszych częściach rozdziału pokazujemy, że nagrody i wyróżnienia są źródłem zmian w sieciach i mogą prowadzić do wielu namacalnych efektów.

Dynamika sieci jest ważna, choć dopiero niedawno zyskała zainteresowanie badaczy. Skoro nie ma łańcucha hierarchicznych zależności (*chain of command*), ale jest nierówność władzy (choć nieustalona hierarchicznie, tak jak w organizacjach), to także źródeł władzy należy szukać gdzie indziej niż we władzy formalnej. Przez rozwijający się szczególnie intensywnie od kilku lat nurt badań nad dynamiką i ewolucją sieci badacze starają się zrozumieć, jakie zasady rządzą zmianami w architekturze sieci. Mają nadzieję, że pomoże to lepiej przewidywać, jak zmieniać się będzie dystrybucja wartości czerpanych ze współpracy w ramach sieci i związanych z tym kosztów (Ahuja et al. 2012, s. 435).

Architektura sieci ewoluuje poprzez dodanie lub zamianę węzłów lub zmiany w charakterystyce węzłów i połączeń. Joint venture może zostać rozwiązane lub przeciwnie – więzi mogą zostać zacieśnione (Ahuja et al. 2012). Bywa też, że nie zmienia się siła więzi, lecz jej charakter. Na przykład więź pokrewieństwa lub przyjaźni zmienia się w powiązanie biznesowe, tak jak w przypadku sprzedawców bezpośrednich, którzy rekrutują do współpracy przyjaciół i członków swoich rodzin (Krzyworzeka 2012c).

Analiza ewolucji sieci powinna uwzględniać perspektywę sieci egocentrycznej i sieci jako całości. Na poziomie sieci egocentrycznej ważne są centralność (wynikające z tego prestiż, autorytet, dostęp do informacji) i dziury strukturalne (szansa czerpania korzyści z bycia brokerem). Z kolei na poziomie całej sieci istnieje znacznie więcej wymiarów, w których odbywa się zmiana. W badaniu władzy i nagród w sieciach międzyorganizacyjnych szczególnie istotny jest wymiar dystrybucji węzłów. Zmiana w dystrybucji powiązań pomiędzy węzłami może wskazywać na ważne procesy zmiany w układzie hierarchii w ramach sieci. Przykładem może tu być przejście od sytuacji, w której tylko niewielka liczba węzłów jest połączona z dużą liczbą innych węzłów, a pozostałe mają niewielką liczbę połączeń do architektury sieci, w której liczba powiązań jest bardziej równomiernie rozłożona pomiędzy węzłami.

Inne wymiary dotyczą wielkości sieci (najdłuższy dystans łączący dwa węzły sieci, średni dystans łączący dwa węzły), gęstości sieci (proporcja liczby powiązań w stosunku do hipotetycznej najwyższej możliwej liczby powiązań) czy wzorów grupowania się węzłów (Ahuja et al. 2012, s. 437).

### 3.2.2. Władza w sieciach

Po ustaleniu zasad budowy i podstawowych procesów zmian sieci można przejść do refleksji nad rolą władzy we współpracy międzyorganizacyjnej. Władza w sieciach to szczególnie ważne i intrygujące zagadnienie, gdyż źródła władzy, sposoby jej wykorzystania i efekty działania są trudniej uchwytne niż w przypadku autorytetu formalnego w organizacjach. W opisie podstaw relacji we współpracy międzyorganizacyjnej zazwyczaj dużo miejsca poświęca się kwestii zaufania (Latusek-Jurczak 2011); władza jest drugą, rzadziej zauważaną stroną relacji w sieciach.

Sieci, w odróżnieniu od innych rodzajów struktur organizowania się, nie mają łańcucha hierarchicznych zależności (Keast et al. 2004), a jednak zawsze istnieje jakaś nierówność w dystrybucji władzy w ramach sieci, która w skrajnych przypadkach może doprowadzić do nieefektywności sieci. Zmienność dystrybucji władzy jest jednym z elementów dynamiki sieci – partnerzy realizują swoją sprawczość przez próby wykorzystania władzy. Jedną z cech władzy w sieci, innej niż ta wewnątrzorganizacyjna, jest to, że każdy podmiot ma możliwość wykorzystania charakterystycznej dla sieci „infrastruktury władzy” (Huxham, Beech 2002, s. B4). Sięganie po narzędzia władzy przez współpracujące z sobą organizacje najczęściej służy przeciwważeniu negatywnych aspektów mechanizmu koordynacji relacji współpracy opartych na zaufaniu (Bachmann 2001).

Jak pokazują Chris Huxham i Nick Beech, jednym z najbardziej widocznych elementów infrastruktury władzy w sieciach jest możliwość decydowania, kto

może zostać włączony we współpracę, oraz decydowanie o formie i treści zaproszenia; może to być „list, e-mail, rozmowa telefoniczna czy nawet »zaproszenie na drinka«” (Huxham, Beech 2002, s. B4). Badacze zwracają również uwagę na ważną, a łatwą do przeoczenia, pozycję tych członków sieci, którzy jedynie okazjonalnie manifestują posiadanie władzy, zazwyczaj zaś są pasywni. Ten specyficzny rodzaj aktorów ma „władzę decydowania, kiedy władzy się użyje” (Huxham, Beech 2002, s. B4). Zbieżną z tymi rozważaniami teorię władzy, choć odnoszącą się nie do relacji między organizacjami, ale do relacji społecznych, proponuje Manuel Castells (2011), który przedstawia cztery rodzaje władzy w społeczeństwie sieciowym: *networking power*, *network power*, *networked power* oraz *network-making power*. Władza oparta na wykorzystywaniu sieci (*networking power*) bazuje na zdolności aktorów społecznych i organizacji, w ramach określonych sieci, do wywierania wpływu na osoby i organizacje poza nimi. Władza oparta na definiowaniu samej sieci (*network power*) to władza opierająca się na tworzeniu standardów sieciowych – reguł, które określają, kto w ramach sieci może łączyć się z kim. Z kolei *networked power* może być rozumiana jako klasyczna władza wewnątrzorganizacyjna konkretnych aktorów nad innymi. Natomiast ostatni z dyskutowanych przez Castellsa rodzajów władzy, czyli *network-making power* (Castells 2009, s. 42–47, 418–420), zasadza się na zdolności wytwarzania, projektowania i modyfikacji sieci, a także na umiejętności redefiniowania aliansów sieciowych. Odgrywa on ogromną rolę w nowoczesnych zawodach opartych na wiedzy, np. wśród programistów.

Szczególnie dwa ostatnie rodzaje władzy mogą być z powodzeniem zastosowane do badań nad sieciami międzyorganizacyjnymi, gdyż wskazują na relacje władzy pomiędzy węzłami sieci i na władzę tworzenia sieci.

Wykorzystywanie infrastruktury władzy to ważna domena zarządzania i przywództwa. W przypadku sieci to przede wszystkim przywództwo, oparte na wykorzystaniu władzy nieformalnej bycia brokerem i pośrednikiem, jest szczególnie istotne. Jednak na intencjonalne próby wpływania na działania sieci można również spojrzeć jak na zarządzanie, które da się zdefiniować jako seria procesów podjętych przez zespół albo jednostkę, mających zróżnicowane umiejętności i potencjał, zmierzających do wskazania kierunku zmian, które mają być podjęte przez twór międzyorganizacyjny, oraz do zdecydowania o alokacji i wykorzystaniu zasobów potrzebnych do osiągnięcia postawionego celu (Huxham, Beech 2008, s. 559).

Niezależnie od tego, czy działania czołowych członków sieci postrzegać będziemy jako zarządzanie, jako przywództwo, czy tylko jako koordynację, działaniom tym zawsze towarzyszy realizowanie pewnej formy władzy. Warto również zauważyć, że sieciowe sprawowanie władzy nie podlega prostemu rozgraniczeniu na wewnątrzorganizacyjne i międzyorganizacyjne – przykładowo w branży IT

w B2B częstą sytuacją jest występowanie trójkąta składającego się z niezależnych zespołów programistycznych (Jemielniak, Latusek 2007), firmy informatycznej zatrudniającej te zespoły do danego projektu oraz klienta. Tradycyjny model klient–wykonawca zostaje poszerzony, a relacje władzy pomiędzy elementami tego trójkąta (klient–firma IT–programiści) w większym stopniu przypominają właśnie organizację sieciową niż hierarchiczną.

Zagadnienie władzy w sieciach dotyczy także nowych form organizacji współpracy – np. tzw. organizacji otwartej współpracy, jak choćby ruchu wolnego oprogramowania (F/L/OSS) czy Wikipedii. Zasadzają się one często na władzy opartej nie tyle na autorytecie formalnym czy nawet osobowym, ile na budowaniu zaufania do procedur organizacyjnych (Shirky 2009). W organizacjach otwartej współpracy poszczególne jednostki bywają programowo pozbawione władzy formalnej (założeniem jest skrajny egalitaryzm i skrajna demokratyzacja decyzji), a nawet władza nieformalna, oparta na wypracowanym autorytecie, jest płynna, przygodna i silnie zdeterminowana kontekstem – także osoby cieszące się dużą estymą, jak choćby założyciele poszczególnych projektów (np. Jimmy Wales w przypadku Wikipedii), nadal nie mogą nikomu wydawać poleceń, a wszystkie ich idee muszą zyskać poparcie ostatecznie przekonanych o ich słuszności uczestników organizacji, aby mogły być w ogóle wprowadzane w życie (Jemielniak 2013).

### 3.2.3. Teoria zależności od zasobów

Teoria zależności od zasobów (*Resource Dependence Theory* – RDT) została opisana przez Jeffrey Pfeffera i Geralda R. Salancika w 1978 roku (Salancik, Pfeffer 1978). Opiera się na założeniu, że organizacje starają się maksymalizować swoją władzę. Ponieważ nie są w posiadaniu wszystkich niezbędnych zasobów, wchodzą w relacje z innymi podmiotami, częściowo się od nich uzależniają. Bezustannie jednak dążą do zwiększania swojego wpływu na innych (przez uzależnianie ich od swoich zasobów) i zmniejszania wpływu innych na siebie (przez uniezależnianie się od źródła zasobów). W rezultacie tego procesu organizacje mogą być postrzegane raczej jako płynne koalicje współzależności niż całkowicie autonomiczne byty. Wszelkie decyzje strategiczne mogą zatem być uznane za w dużym stopniu zewnątrznie zdeterminowane – paradoksalnie, ponieważ organizacje są częściami większych koalicji działających na jeszcze większym rynku zasobów, zakres decyzyjności zarządu może się okazać mniejszy, niż by się tradycyjnie wydawało.

Teoria zależności od zasobów używa władzy jako podstawowej metafory tłumaczącej zachowania międzyorganizacyjne. Zgodnie z nią organizacje za-

wsze muszą dążyć do zwiększania swoich wpływów i zmniejszania uzależnienia (Ulrich, Barney 1984). Teoria zakłada również, że większość zasobów, o które organizacje zabiegają, jest ograniczona, a dostęp do nich jest grą o sumie zerowej. Obecnie oba te założenia ograniczają użyteczność teorii – w obliczu nowych form relacji międzyorganizacyjnych, jak np. *coopetition*, czy wzrostu znacznego udziału małych organizacji podwykonawczych (o stałym i jednostajnym wpływie na inne organizacje) lub też wobec wydatnego zwiększenia się roli informacji i wiedzy, które są zasobem bardzo specyficznym (zwiększającym się w miarę zużywania).

Teoria zależności od zasobów do dziś jednak jest – pomimo ograniczeń – użyteczna (Drees, Heugens 2013). Pomaga również przeformułować pojęcie władzy jako siły do uniezależniania się od otoczenia.

Warto zauważyć, że teoria zależności od zasobów dobrze pasuje do jej współczesnej koncepcji pewności i gry organizacyjnej (Koźmiński, Zawisłak 1979). Koncepcja ta, rozwinięta niezależnie także przez Croziera i Friedberga (1980), zasadza się na założeniu, że do rozumienia zachowań wewnątrzorganizacyjnych można z powodzeniem stosować metaforę gry o władzę i zasoby. Uczestnicy rywalizują z sobą o nie, podobnie jak w teorii RDT. Co jednak istotne, twórcy koncepcji pewności i gry organizacyjnej zauważają, że jednym z elementów gratyfikacji w grze o zasoby jest nie tylko samo wygrywanie zasobów, ale także sterowanie procesem ich pozyskiwania. Myśl ta wydaje się z powodzeniem uzupełniać podejście zastosowane w teorii zależności od zasobów.

### 3.2.4. Władza języka

Michel Foucault, jeden z najbardziej wpływowych myślicieli w historii teorii organizacji, zwraca uwagę na jeszcze jeden istotny aspekt władzy w społeczeństwie oraz relacjach międzyorganizacyjnych i międzyludzkich (Foucault 1998): władza polega nie tyle, a raczej nie wyłącznie na dostępie do zasobów ani nawet nie wyłącznie na sposobach ich swobodnego wykorzystywania, ile na umiejętności nazywania rzeczywistości. To, co ludzie uważają za oczywiste i naturalne w otaczającej ich rzeczywistości (której aktualna interpretacja zawsze wydaje się odwieczna i niepodważalna) (por. Bauman 2010), jest w istotnym zakresie rezultatem negocjacji oraz skutecznej gry o władzę nad językiem i percepcją (Clegg 1989).

W międzyorganizacyjnych relacjach władzy umiejętność nazywania świata także ma duże znaczenie. Władza polega zatem na powiązaniu z wiedzą – żeby posłużyć się przykładem, nie można mówić o istnieniu chorób psychicznych nie tylko bez istnienia samej psychiatrii jako nauki, ale także bez umocowania jej w systemie przymusu (i np. bez możliwości osadzania pacjentów w szpitalach wbrew ich woli).

Jak zauważają Clegg et al. (2006, s. 233):

Dyskursy są zawsze w permanentnym sporze, nie ma metadyskursu życia codziennego. (...) Niektóre dyskursy mogą czasowo i chwilowo nabrać statusu ontologicznego – tj. zostać przyjęte jako prawdziwe i konieczne jako aspekt (myślenia i odnoszenia się do) istnienia. Na przykład w stosunkowo niedalekiej przeszłości powszechnie akceptowanym faktem było to, że kobiety nie mogą być dobrymi kierownikami; kiedy były zamężne, zakładano, że będą miały dzieci, a zadaniem ich mężów jest ich utrzymywanie; w związku z tym przepisy wymagały od nich rezygnacji z pracy.

### 3.3. Pola organizacyjne

#### 3.3.1. Definicje pola organizacyjnego

Badania przedsiębiorczości instytucjonalnej znacznie się rozwinęły w ciągu ostatnich lat. Wzmoczone zainteresowanie polami organizacyjnymi i przedsiębiorczością instytucjonalną jest odpowiedzią na zmiany, jakie przeszły organizacje, które zaczęły przypominać, jak ujęli to Davis i Marquis, „sploty w sieciach kontraktów między niezależnymi jednostkami”, podczas gdy dawne „imponujące przedmioty teorii organizacji wyparowały” (2005, s. 332). W celu zilustrowania tego zjawiska autorzy odwołują się do przykładu konglomeratu przemysłowego Westinghouse, który w latach 90. XX wieku zatrudniał 100 000 osób, a w czasie kolejnej dekady: „sprzedał wiele ze swoich przedsiębiorstw przemysłowych, przejął stację CBS, zlikwidował pozostałe operacje przemysłowe (pozbywając się połowy pracowników), zmienił nazwę na CBS, przeniósł centralę z Pittsburgha do Nowego Jorku, następnie został przejęty przez Viacom” (Davis, Marquis 2005, s. 335). Radykalne zmiany zaszły w branży, tożsamości, produktach, składzie pracowników, lokalizacji. Statyczna wizja organizacji nie pozwala nadążać za działaniami konfiguracji, jakie dokonują się w rzeczywistym świecie. Stąd zainteresowanie szerszym spojrzeniem zaproponowanym przez neoinstytucjonalistów.

W odróżnieniu od omawianych powyżej sieci międzyorganizacyjnych podmioty wchodzące w skład pól nie muszą z sobą współpracować. Według klasyków nurtu nowego instytucjonalizmu pole organizacyjne to „organizacje, które zbiorowo tworzą rozpoznawalną dziedzinę (obszar) życia instytucjonalnego: kluczowi dostawcy korzystający z zasobów i produktów, regulatorzy rynku oraz inne organizacje oferujące takie same lub podobne usługi i produkty” (DiMaggio, Powell 1983, s. 148). Najważniejsza dla istnienia pola jest świadomość jednostek składających się na to pole, że uczestniczą we wspólnym przedsięwzięciu. W pewnym sensie definicja ta przypomina definicję narodu jako „wspólnoty wyobrażonej” (Anderson 1997). Zarówno narody, jak i pola to

grupy tak duże, że niemożliwe są bezpośrednie poznanie i współpraca wszystkich członków, niemniej jednak świadomość przynależenia do danego narodu lub pola organizacyjnego wpływa na działania jednostek. Wytworzenie się tej świadomości jest wynikiem poprzedzających ją etapów strukturyzacji pola: (1) pojawiania się wyraźnych struktur dominacji oraz prawidłowości w nawiązywaniu koalicji, (2) wzrostu ilości informacji, o które organizacja wchodząca w skład pola musi walczyć (DiMaggio, Powell 1983, s. 148). Pole to zatem coś więcej niż branża czy alianse. Pole to obszar potencjalnej współpracy, istniejący pierwotnie w stosunku do współpracy organizacyjnej.

Późniejsze ujęcia teorii pól organizacyjnych (Davis, Marquis 2005) są bardziej otwarte. Zgodnie z nimi w skład pola wchodzi nie tylko organizacje, ale także jednostki: „koncepcja pola wskazuje na scenę – system aktorów, działań i relacji – której uczestnicy biorą się nawzajem pod uwagę, prowadząc działalność, która jest wzajemnie powiązana” (Davis et al. 2005, s. 10). Co ważne, struktury pola nie można zdefiniować *a priori*, lecz trzeba ją za każdym razem empirycznie odkrywać. Dodatkowo każde pole z biegiem czasu ulega zmianom (DiMaggio, Powell 1983).

W ramach pól badacze obserwują wiele procesów, zależności i prawidłowości. Najbardziej wpływowe było spostrzeżenie DiMaggia i Powella, że organizacje tworzące wspólne pole upodabniają się do siebie w wyniku działania trzech rodzajów izomorfizmu: wymuszonego, mimetycznego i normatywnego. W początkowych fazach cyklu życia pól obserwuje się dość duże zróżnicowanie form organizacyjnych, ale wraz z dojrzewaniem pole ulega jednak homogenizacji. Najważniejsze formy sprawowania władzy w polach organizacyjnych związane są silnie ze zjawiskiem izomorfizmu. Podmioty, takie jak np. regulatorzy czy uczelnie wyższe, mają duży potencjał, jeśli chodzi o władzę wpływania na wygląd pola organizacyjnego.

### 3.3.2. Izomorfizm jako narzędzie władzy w polu organizacyjnym

W przypadku pierwszego, wymuszonego, rodzaju izomorfizmu upodobnienie się jest wynikiem dążeń organizacji do uzyskania legitymizacji. Przede wszystkim wspólne otoczenie prawne wymaga od organizacji przyjmowania pewnych rodzajów struktur czy zachowań. Są one zatem wynikiem decyzji politycznych, ustanawianych przez osoby, które najczęściej nie odczuwają bezpośrednich konsekwencji swoich działań. Niektóre przykłady wymuszonego izomorfizmu pokazują źródła nie w otoczeniu prawnym i politycznym, lecz np. w kulturze. Dużą przeszkodą w utrzymaniu egalitarnych, wspólnotowych struktur jest potrzeba partnerów (zewnętrzne instytucje) nieprzyzwyczajonych do tego organizacji do kontaktowania się z przedstawicielem mającym jakiś rodzaj władzy kierowniczej (DiMaggio, Powell 1983).



Częstym źródłem drugiego rodzaju izomorfizmu – mimetycznego – jest niepewność, która wzmaga chęć imitacji: „Kiedy techniki organizatorskie są słabo rozumiane (...), kiedy cele są niejednoznaczne lub kiedy otoczenie tworzy symboliczną niepewność, organizacje chcą wzorować się na innych organizacjach” (DiMaggio, Powell 1983, s. 148). Modele do naśladowania są rozpowszechniane przez firmy doradcze, targi branżowe czy transfer pracowników między organizacjami. Wzorów do naśladowania dostarczają także funkcjonujące w ramach pól nagrody i wyróżnienia. Najbardziej podatne na upodobnianie się do tych, którzy odnieśli sukces, są organizacje peryferyjne.

Ostatni, normatywny rodzaj izomorficznej zmiany organizacyjnej jest ściśle związany ze zjawiskiem profesjonalizacji. Jednym źródłem tych procesów są uniwersytety dające formalną legitymizację w formie dyplomów oraz rozwijające zestaw norm profesjonalnych, drugim zaś są sieci profesjonalne, takie jak towarzystwa, w ramach których dochodzi do transferu modeli. Ten rodzaj izomorfizmu łączy się bezpośrednio z tym, na co zwracał uwagę Arrow, pisząc o braku silnej władzy formalnej w przypadku organizacji zatrudniających profesjonalistów. Władza wpływająca na to, co dzieje się w organizacji, jak zachowują się jej pracownicy, skupiona jest w rękach podmiotów, takich jak uniwersytety, stowarzyszenia profesjonalne, które mają możliwość wpływania na to, jakie modele promowane są w ramach danego pola.

Teoria izomorfizmu eksponuje siły działające w ramach pola, których wynikiem jest strukturyzacja działań organizacji. Rezultatem takiej perspektywy jest paradoks osadzonej sprawczości (*paradox of embeded agency*), którego sednem jest konflikt między sprawczością indywidualnych aktorów tworzących organizację a dostosowywaniem się aktorów do logiki instytucjonalnej danego pola (Lampel, Meyer 2008). Jest to szerszy problem w naukach społecznych, znany jako dialektyka struktury i jednostki (Giddens 2003; Ortner 1984). Sprawczość (*agency*) opisuje zdolność i chęć celowego, autonomicznego oraz twórczego działania jednostki lub grupy ludzi. Teoria izomorfizmu nie zostawia miejsca na taką aktywność jednostek. Raczej biernie poddają się one procesowi zmiany organizacyjnej – strukturze. Badacze zajmujący się polem organizacyjnym, inspirowani teorią strukturalizmu (Giddens), przełamują statyczność i odgórność struktury – zamiast przedstawiać ją jako przeciwieństwo działania, opisują ich powiązanie.

### **3.4. Władza w relacjach organizacyjnych zbudowanych wokół nagród i wyróżnień**

W gospodarce rośnie rola pionowych i poziomych powiązań między organizacjami. Jednocześnie obserwujemy lawinowy przyrost liczby nagród funkcjonujących na pograniczach organizacji. Nagrody te przyznaje się tym, którzy nie są

członkami organizacji administrującej dane współzawodnictwo, czyli tym, nad którymi nie ma się władzy formalnej. Takie wyróżnienia i nagrody pełnią istotną funkcję w tworzeniu i ewolucji struktur międzyorganizacyjnych. Na przykład wokół ceremonii nagradzania skupiają się przedstawiciele różnych organizacji i branż, nawiązuje się relacje, komunikuje się wartości, prezentuje się pożądane modele działania, ustala się hierarchię. Sięgnęliśmy po przykład nagradzania międzyorganizacyjnego w celu zilustrowania przywołanych w pierwszej części rozdziału teorii władzy w relacjach międzyorganizacyjnych. Poniżej prezentujemy krótki opis funkcjonowania nagród w jednej z polskich spółek, w dalszej kolejności zaś pokazujemy, jakie cechy nagradzania międzyorganizacyjnego dają władzę ich uczestnikom oraz łączymy poszczególne funkcje systemów wyróżnień z wybranymi, opisanymi wcześniej, teoriami władzy w relacjach międzyorganizacyjnych.

### 3.4.1. Przykłady nagród Lotosa

Z wszystkich spółek wchodzących w skład indeksu WIG20<sup>5</sup> tylko jedna, ukraińska KERNEL, nie wspomina o żadnej przyznanej jej nagrodzie – ani na stronie internetowej, ani w dokumentach przeznaczonych dla prasy i inwestorów. Pozostałe przedsiębiorstwa informują o licznych wyróżnieniach. Najczęściej na ich stronach internetowych znajduje się specjalna podstrona poświęcona tylko temu tematowi. Niektóre włączają takie informacje także do raportu rocznego.

Jedną ze spółek intensywnie zaangażowanych w nagradzanie i bycie nagradzonym jest Grupa Lotos SA. W momencie przeprowadzania analizy oficjalne kalendarium nagród za lata 2002–2010 zawierało 99 pozycji [A2]. W zestawieniu nie było nagród za lata 2011 i 2012, jednak po wysłaniu zapytania o najnowsze nagrody lista ta została uzupełniona. Nawet po uzupełnieniu nie wszystkie nagrody zostały uwzględnione. Pewne wyróżnienia przyznawane spółce – np. medal *Civitas e mari* dla prezesa – o których informacje znaleźć można w prasie, nie trafiły na listę. Przy takiej częstotliwości bycia wyróżnianym nie jest rzeczą dziwną, że część nagród umknęła osobie kompilującej zestawienie [A7]. Poniżej przedstawiono przykłady nagród za 2004 rok. Pomimo że rok ten był w historii spółki najuboższy w nagrody, ich liczba i tak jest imponująca.

W 2004 roku spółki Lotos Paliwa i Lotos Oil zorganizowały akcję promocyjną „Co godzinę nagrody”. Była to pierwsza taka akcja na skalę ogólnopolską, wzięły w niej udział wszystkie stacje własne i 150 stacji patronackich. Przeprowadzono ją w ścisłej współpracy z pracownikami marketingu Grupy Lotos. W losowaniu nagród mogli wziąć udział klienci, którzy zdecydowali się na zakup paliwa lub

<sup>5</sup> Stan na sierpień 2012 roku.

oleju. W ciągu 61 dni nadeszło ponad 80 tysięcy zgłoszeń do udziału w konkursie: organizatorzy otrzymali 73 tysiące wiadomości SMS i 7 tysięcy paragonów przesłanych pocztą. Wyłoniono dwoje zwycięzców. Jeden z nich, pan Waldemar, przeżył chwilę grozy, kiedy okazało się, że zgubił paragon. Udało mu się jednak zdobyć, prawdopodobnie z dużym trudem, kopię, mógł więc odebrać swoje nowe Renault Mégane. Przy okazji akcji promocyjnej przeprowadzono także „kompleksową akcję kontrolno-motywacyjną pracowników stacji paliw. Oceniano jakość standardów na stacjach, sposób obsługi i ekspozycji materiałów promocyjnych. Dla potrzeb rankingu oprócz kompleksowych ocen z audytu uwzględniono wyniki sprzedaży oraz liczbę SMS-ów wysłanych przez klientów danej stacji. Za wyniki uzyskane w pierwszym miesiącu promocji nagrodzono Stację Alfa (...) oraz Stację Morena (...)” [A3].

Kilka miesięcy później jedna z rzymskokatolickich parafii w Chełmie zorganizowała loterię fantową. Wśród nagród znalazły się dwa rowery górskie i zegarek Timex ufundowane przez Lotos Paliwa. Korporacyjna notatka tak opisuje to wydarzenie: „»Sierotką« losującą nagrody został 5-letni Adaś, syn kierownika naszej stacji Nr (...). Zostaliśmy, jako firma, nagrodzeni brawami, a w krótkiej przemowie ksiądz Proboszcz, dziękując za dary, namawiał zgromadzonych do tankowania na stacjach sieci Lotosu!” [A4].

Tamtego roku Grupa Lotos sama odebrała siedem nagród: cztery za produkty (oleje silnikowe i emulsję asfaltową), jedno wyróżnienie za wdrożenie systemu SAP, Pomorską Nagrodę Jakości i Wektora 2003 od Konfederacji Pracodawców Polskich za „doprowadzenie do pomyślnego finału skomplikowanego procesu restrukturyzacji firmy” [A2]. Podczas tej samej ceremonii rozdania Wektorów nagrodzono także inne organizacje i osoby, m.in. Aleksandra Kwaśniewskiego, który zdobył Super Wektora<sup>6</sup>.

Opisany przykład pokazuje kilka poziomów zaangażowania organizacji w nagradzanie. Spółka sponsoruje nagrody w parafialnym konkursie. Stowarzyszenie przyznaje wyróżnienie przedstawicielom świata polityki, biznesu, kultury. Różne jednostki z tej samej grupy kapitałowej łączą wysiłki, aby nagrodzić klientów i – przy okazji – jednostki sieci sprzedaży, których większość łączyła z grupą umowa franszyzy. Wszystkie te działania wychodzą poza ramy jednej organizacji, są zbiorami interakcji różnych aktorów indywidualnych i zbiorowych. Takie interakcje z kolei odbywają się w ramach struktur międzyorganizacyjnych lub są załącznikiem takiej struktury, której przykładem jest pole organizacyjne. Po co te wszystkie nagrody zostały powołane, jakie są skutki ich istnienia? Jedną z ważnych funkcji nagradzania jest możliwość pośredniego kontrolowania działania innych podmiotów.

---

<sup>6</sup> Kilka lat później Super Wektorem uhonorowano Ala Gore’a – było to tuż po przyznaniu mu Pokojowej Nagrody Nobla [A6].

### 3.4.2. Władza ustalania hierarchii

Przyznanie nagrody lub wyróżnienia powoduje wyeksponowanie pewnych podmiotów. Jest to tzw. turniej wartości (Appadurai 1994; Anand, Watson 2004). Celem takich turniejów jest przede wszystkim jasne skategoryzowanie uczestników w dwie grupy – przegranych i wygranych. Stawką w takich rytualnych turniejach jest głównie możliwość zdobycia wyższego statusu, prestiżu czy sławy. W nagradzaniu ktoś jest wygranym, ktoś inny staje się przegranym, co skutkuje wytworzeniem czasowej hierarchii. W sprzyjających okolicznościach powstała hierarchia może utrwalić się lub przyczynić się do wzmocnienia lub zmiany istniejącego układu hierarchicznego.

Możliwość wpływania na formowanie się układów hierarchicznych to pierwszy rodzaj władzy, jaki dzięki nagradzaniu zyskują administratorzy nagrody. Wyjaśnić go może wspomniana teoria zależności od zasobów (Salancik, Pfeffer 1978). Prestiż czy – szerzej – kapitał symboliczny może być interpretowany jako relatywnie cenny zasób. Jednym ze sposobów jego zdobycia jest pozyskiwanie nagród i wyróżnień. W tym celu organizacje zmuszone są wejść w relacje z innymi administratorami nagród.

### 3.4.3. Władza zakreślania granic

Nagrody dzielą uczestników nie tylko na dwie grupy – na wygranych i przegranych. Wydzielają również z szerszej rzeczywistości grupę podmiotów, których ta nagroda dotyczy – niezależnie od tego, czy wygrali, przegrali, czy w ogólnie nie rywalizowali, chociaż mogli. Każda nagroda ma zatem tych, którzy są wewnątrz i na zewnątrz. Pociąga to za sobą wiele konsekwencji, jak chociażby powstanie lub umocnienie struktur międzyorganizacyjnych. Ten rodzaj władzy jest zbieżny z władzą tworzenia sieci – *network-making power* Castellsa (2009) – gdzie władza opiera się na zdolności wytwarzania, projektowania i modyfikacji sieci.

Jeśli nagroda ma swój regulamin, informacja o tym, kto może się o nią ubiegać, jest zazwyczaj jednym z pierwszych elementów dokumentu. Jeśli wyróżnienie jest wynikiem ustalonego rankingu, jak w przypadku Pereł Polskiej Gospodarki, metodologia ustalania rankingu jasno określa, kto ma szansę się w nim znaleźć. Jednak zazwyczaj nie trzeba nawet sięgać do oficjalnych dokumentów, już same nazwy komunikują, spośród kogo wyłonieni będą zwycięzcy. Nie trzeba znać metodologii, żeby wiedzieć, że Pereł Polskiej Gospodarki przyznawane są polskim przedsiębiorstwom odnoszącym największe sukcesy.

### 3.4.4. Władza dostarczania wzorców

Nagrody – oprócz wskazywania, kto wygrał oraz kto jest wewnątrz grupy, z której wyłoniony został zwycięzca – mają jeszcze inną ważną funkcję: pokazują, jakie działania, wartości, postawy, rezultaty są wartościowane wyżej. Nagrody, które przyznawane są na podstawie obiektywnej oceny, dostarczają wzorców głównie za pośrednictwem formalnych kryteriów oceniania – jest to najbardziej bezpośredni sposób wpływania na działania organizacji biorących udział w nagradzaniu. Chęć zdobycia wyróżnienia może spowodować próby podporządkowania swoich działań wymaganiom nagrody. Rozwijane są wtedy te elementy działania, które podlegają ocenie, i w takim kierunku, który jest preferowany przez metodologię oceniania. Jest kilka możliwych skutków takich działań dla podmiotu dążącego do zdobycia nagrody. Kryteria oceny dostarczać mogą sprawdzonych, pozytywnych wzorców wypracowanych na podstawie obserwacji większego zbioru podobnych podmiotów, a branie pod uwagę takich wytycznych (ukrytych pod nazwą „kryteria oceny”) w planowaniu działań własnych lub organizacji może przynosić pozytywne rezultaty.

Duża część nagród nie ma jednak formalnych kryteriów, mimo to oferują one wzorce do naśladowania, choć w mniej bezpośredni i konkretny sposób. W takim przypadku drogowskazami pokazującymi, jak należy postępować i co jest doceniane, są uzasadnienia werdyktów i same decyzje. Jest to dużo subtelniejszy i mniej bezpośredni sposób wpływania na podmioty biorące udział w nagradzaniu, gdyż pozostawia dużo miejsca na własne interpretacje i domysły, co dana kapituła – czy szerzej konkurs, w którym kapituła może się zmieniać – docenia oraz czego oczekuje.

Nagrody mogą być zatem postrzegane jako kolejne, zidentyfikowane przez Castellsa (2009), źródło władzy, która polega na tworzeniu standardów sieciowych (*network power*). Wskazywanie wzorców może być również interpretowane przez pryzmat teorii władzy języka Foucaulta (1998), gdyż administratorzy nagrody mają władzę nazywania rzeczywistości, przyznawania tytułów, ekspozowania i formułowania wybranych wartości.

## 3.5. Podsumowanie

Władza międzyorganizacyjna i wewnątrzorganizacyjna jeszcze długo będzie stanowić przedmiot zainteresowania badaczy z zakresu teorii organizacji i zarządzania. Można wręcz powiedzieć, że stanowi kategorię w dużym stopniu definiującą naszą dyscyplinę – choć nowe formy organizacji, w tym organizacje

otwartej współpracy, jak już wspomniano, znacząco zmieniają ten jednolity obraz.

W niniejszym rozdziale przedstawiliśmy pokrótce podstawowe podejścia do rozumienia władzy w organizacjach i w relacjach międzyorganizacyjnych. Nie jest to bynajmniej skończony katalog teorii i ujęć – to raczej przegląd tych z nich, które uznaliśmy za ciekawe i użyteczne. Władza przenika wszystkie interakcje i relacje organizacyjne. Nie da się wyłączyć jej z dyskursu, bowiem to ze względu na relacje władzy mogą zaistnieć takie fenomeny, jak *bullying* czy *mobbing* (Hodson et al. 2006; Hutchinson et al. 2010). Choć jest przedmiotem analiz w dyscyplinie zarządzania od jej początków, trudno uznać ją za temat całkowicie wyczerpany, a nowe sposoby interakcji i kształtowania relacji, wynikające z rozwoju nowych technologii, silnie wpływają także na nią. Dlatego można spodziewać się wzrostu zainteresowania tą tematyką w najbliższych latach.

## Bibliografia

- Ahuja G., Soda G., Zaheer A. (2012), *The genesis and dynamics of organizational networks*, „Organization Science”, Vol. 23, No. 2, s. 434–448.
- Anand N., Watson M.R. (2004), *Tournament rituals in the evolution of fields: The case of the Grammy Awards*, „The Academy of Management Journal”, Vol. 47, s. 59–80.
- Anderson B.R. (1997), *Wspólnoty wyobrażone: rozważania o źródłach i rozprzestrzenianiu się nacjonalizmu*, Społeczny Instytut Wydawniczy–Fundacja im. Stefana Batorego, Warszawa–Kraków.
- Appadurai A. (1986), *Introduction: Commodities and the Politics of Value*, [w:] *The Social Life of Things: Commodities in Cultural Perspective*, red. A. Appadurai, Cambridge University Press, Cambridge, s. 3–63.
- Arrow K.J. (1964), *Control in large organizations*, „Management Science”, Vol. 10, No. 33, s. 97–408.
- Arrow K.J. (1974), *The Limits of Organization*, Norton, New York.
- Bachmann R. (2001), *Trust, power and control in trans-organizational relations*, „Organization Studies”, Vol. 22, No. 2, s. 337–365.
- Bauman Z. (2010), *Towards a Critical Sociology (Routledge Revivals): An Essay on Commonsense and Imagination*, Routledge, London–New York.
- Benedyktowicz Z. (2000), *Portrety „Obcego”. Od stereotypu do symbolu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Castells M. (2009), *Communication Power*, Oxford University Press, Oxford.
- Castells M. (2011), *A Network Theory of Power*, „International Journal of Communication”, Vol. 5, s. 773–787.
- Clegg S.R. (1989), *Frameworks of Power*, Sage, London–Thousand Oaks.
- Clegg S.R., Courpasson D., Nelson X.Ph. (2006), *Power and Organizations*, Sage, London–Thousand Oaks.
- Coser L.A. (1974), *Greedy Institutions: Patterns of Undivided Commitment*, Free Press, New York.

- Crozier M., Friedberg E. (1980), *Actors and Systems: The Politics of Collective Action*, University of Chicago Press, Chicago.
- Davis G.F., Marquis C. (2005), *Prospects for organization theory in the early twenty-first century: institutional fields and mechanisms*, „Organization Science”, Vol. 16, s. 332–343.
- Davis G.F., McAdam D., Scott W.R., Zald M.N. (2005), *Social Movements and Organization Theory*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Deetz S. (1996), *Crossroads – describing differences in approaches to organization science: Rethinking Burrell and Morgan and their legacy*, „Organization Science”, Vol. 7, No. 2, s. 191–207.
- DiMaggio P.J., Powell W.W. (1983), *The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*, „American Sociological Review”, s. 147–160.
- Drees J.M., Heugens P. (2013), *Synthesizing and extending resource dependence theory a meta-analysis*, „Journal of Management”, Vol. 39, No. 6, s. 1666–1698.
- Dzida J. (1969), *Rozpiętość i zasięg kierowania w teorii i praktyce*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Entwisle D.R., Walton J. (1961), *Observations on the span of control*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 5, No. 4, s. 522.
- Fleming P., Spicer A. (2007), *Contesting the Corporation: Struggle, Power and Resistance in Organizations*, Cambridge University Press, Cambridge–New York.
- Foucault M. (1998), *Nadzorować i karać: narodziny więzienia*, Fundacja Aletheia, Warszawa.
- Gabriel Y. (2008), *Organizing Words: A Critical Thesaurus for Social and Organization Studies*, Oxford University Press, Oxford.
- Giddens A. (2003), *Stanowienie społeczeństwa: zarys teorii strukturacji*, Zysk i S-ka, Poznań.
- Hochschild A.R. (2009), *Zarządzanie emocjami. Komercjalizacja ludzkich uczuć*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Hodson R., Roscigno V.J., Lopez S.H. (2006), *Chaos and the Abuse of Power Workplace Bullying in Organizational and Interactional Context*, „Work and Occupations”, Vol. 33, No. 4, s. 382–416.
- Hutchinson M., Vickers M.H., Jackson D., Wilkes L. (2010), *Bullying as circuits of power*, „Administrative Theory & Praxis”, Vol. 32, No. 1, s. 25–47.
- Huxham Ch., Beech N. (2002), *Points of power in interorganizational forms: Learning from a learning network*, „Academy of Management Proceedings”, s. B1–B6.
- Huxham Ch., Beech N. (2008), *Inter-organizational Power*, [w:] *The Oxford Handbook of Inter-organizational Relations*, red. S. Cropper, Ch. Huxham, M. Ebers, P. Smith Ring, Oxford University Press, Oxford, s. 555–579.
- Jemielniak D. (2002), *Kultura – odkrywana czy konstruowana?*, „Master of Business Administration”, nr 2, s. 28–30.
- Jemielniak D. (2005), *Kultura – zawody i profesje*, Prace i Materiały Instytutu Studiów Międzynarodowych SGH, nr 32, Warszawa, s. 7–22.
- Jemielniak D. (2012), *The New Knowledge Workers*, Edward Elgar, Cheltenham–Northampton.
- Jemielniak D. (2013), *Życie wirtualnych dzikich*, Poltext, Warszawa.

- Jemielniak D., Latusek D. (2007), *(Dis)trust in software projects: A thrice told tale: On dynamic relationships between software engineers, IT project managers, and customers*, „The International Journal of Technology, Knowledge and Society”, No. 3(10), s. 117–125.
- Keast R., Mandell M.M., Brown K., Woolcock G. (2004), *Network structures: Working differently and changing expectations*, „Public Administration Review”, No. 64(3), s. 363–371.
- Koźmiński A.K., Zawiślak A. (1979), *Pewność i gra: Wstęp do teorii zachowań organizacyjnych*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Krzyworzeka P. (2012a), *Kultura organizacyjna – ślepa uliczka teorii organizacji*, „Management and Business Administration. Central Europe”, nr 1(114), s. 72–81.
- Krzyworzeka P. (2012b), *Kultura i organizacje: Perspektywa antropologiczna*, [w:] *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, red. M. Kostera, B. Glinka, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, s. 63–78.
- Krzyworzeka P. (2012c), *Sprzedawcy bezpośredni jako przedsiębiorcy transnarodowi – Przypadki Amway i Mary Kay Cosmetics*, „Problemy Zarządzania”, nr 9(2), s. 154–171.
- Krzyworzeka P., Krzyworzeka A. (2011), *O komforcie podzielanego paradygmatu i wysiłku porozumienia międzydyscyplinarnego*, „Op.cit.”, <http://opcit.pl/teksty/o-komforcie-podzielanego-paradygmatu-i-wysilku-por/> (data dostępu: 12.11.2013).
- Kunda G. (1992), *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-tech Corporation*, Temple University Press, Philadelphia.
- Lampel J., Meyer A.D. (2008), *Guest editors' introduction: Field-configuring events as structuring mechanism. How conferences, ceremonies, and trade shows constitute new technologies, industries, and markets*, „Journal of Management Studies”, No. 45, s. 1025–1035.
- Latour B. (1986), *The Powers of Association*, [w:] *Power, Action and Belief – A New Sociology of Knowledge?*, Routledge & Kegan Paul, London–Boston.
- Latusek-Jurczak D. (2011), *Zarządzanie międzyorganizacyjne*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Leidner R. (1993), *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life*, University of California Press, Berkeley.
- Morgan G. (2005), *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Ortner S.B. (1984), *Theory in Anthropology Since the Sixties*, „Comparative Studies in Society and History”, nr 26(1), s. 126–166.
- Perlow L.A. (1997), *Finding Time: How Corporations, Individuals, and Families Can Benefit from New Work Practices*, ILR Press, Ithaca.
- Salancik G.R., Pfeffer J. (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Stanford University Press, Stanford.
- Shirky C. (2009), *Here Comes Everybody: The Power of Organizing Without Organizations*, Penguin, New York.
- Simon H.A. (1951), *A formal theory of the employment relationship*, „Econometrica. Journal of the Econometric Society”, Vol. 19, No. 3, s. 293–305.
- Ulrich D., Barney J.B. (1984), *Perspectives in Organizations: Resource Dependence, Efficiency, and Population*, „Academy of Management Review”, Vol. 9, No. 3, s. 471–481.
- Whyte W.H. (1956), *The Organization Man*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia.



## Materiały źródłowe

Nr katalogowy w archiwum projektu	Organizacja	Informacje o dokumencie, tytuł	Rodzaj materiału	Format archiwizacji	Data dostępu	Adres internetowy
A2	Grupa LOTOS SA	O grupie LOTOS, Nagrody (Data ostatniej modyfikacji: 2.04.2010, 13:28:37)	Strona internetowa	Kopia w formacie PDF	9.09.2012	<a href="http://www.lotos.pl/korporacyjny/grupa_lotos/o_grupie_lotos/strona/6920">http://www.lotos.pl/korporacyjny/grupa_lotos/o_grupie_lotos/strona/6920</a>
A3	Grupa LOTOS SA	Aktualności (22.07.2004), ogólne: Renault Mégane dla laureatów konkursu „Co godzinę nagrody”	Strona internetowa	Kopia w formacie PDF	9.09.2012	<a href="http://www.lotos.pl/korporacyjny/aktualnosci/wiadomosci/27817">http://www.lotos.pl/korporacyjny/aktualnosci/wiadomosci/27817</a>
A4	Grupa LOTOS SA	Aktualności (24.10.2004), ogólne: LOTOS Paliwa Fundatorem Nagrody	Strona internetowa	Kopia w formacie PDF	9.09.2012	<a href="http://www.lotos.pl/korporacyjny/grupa_kapitalowa/lotos_paliwa/wiadomosc/27806">http://www.lotos.pl/korporacyjny/grupa_kapitalowa/lotos_paliwa/wiadomosc/27806</a>
A5		Wydarzenia i nagrody, Wektory i Super Wektor, Laureaci	Strona internetowa	Kopia w formacie PDF	9.09.2012	
A6	Konfederacja Pracodawców Polskich	Laureaci nagród WEKTORY 2007: Al Gore, W. Pawlak, D. Tusk	Fotografia	JPG	9.09.2012	
A7	Grupa LOTOS SA	Aktualności (11.10.2010) ogólne: Gdynia docenia LOTOS	Strona internetowa	Kopia w formacie PDF	9.09.2012	<a href="http://www.lotos.pl/prasowy/aktualnosci/wiadomosci/28693">http://www.lotos.pl/prasowy/aktualnosci/wiadomosci/28693</a>

---

## 4

# Relacje zaufania w zarządzaniu międzyorganizacyjnym – wybrane kwestie teoretyczne

*Anna Woźniak*

---

Wiedza postrzegana jest współcześnie jako najważniejszy zasób organizacyjny i jako taka przyciąga szczególną uwagę teoretyków zarządzania i organizacji. Rzadziej rozpoznaje się fakt, że organizowanie się ludzi zawsze było związane z administrowaniem wiedzą i jej skutecznym wykorzystaniem. „Kapitał składa się w dużej mierze z wiedzy i organizacji – pisał pod koniec XIX wieku Alfred Marshall. – Wiedza jest naszym najsilniejszym motorem produkcji (...). Organizacja pomaga wiedzy” (Marshall 1890/2009, s. 115). Rozumiano, że uporządkowane i formalnie zagwarantowane działanie uczestników organizacji skutecznie ogranicza ryzyko i niepewność co do przyszłości (Arrow 1974), a co za tym idzie – podwyższa poziom wiedzy odnośnie przyszłych wydarzeń.

Sprawne zarządzanie wiedzą było rozważane już przez Maxa Webera, który widział w biurokracji nie tylko sposób na oparte na wiedzy kontrolowanie grupy, ale także na skuteczne zdobywanie wiedzy przez osoby, które tę kontrolę sprawują (Weber 1924/1947). Georg Simmel, opisując to samo zjawisko, zwraca uwagę, że bezosobowość, jaką zakładała organizacja racjonalna, nie pozostawiła nietkniętymi relacji międzyludzkich, a w szczególności relacji zaufania:

proces obiektywizacji kultury zdecydowanie zróżnicował niezbędną dla powzięcia zaufania ilość wiedzy i niewiedzy. Nowoczesny kupiec przystępujący do spółki, uczyony, który wraz z kolegą rozpoczną badania, przywódca partii politycznej zawierający porozumienie z przywódcą innej partii w sprawie wyborów czy też ustosunkowania się do projektów ustaw – wszyscy ci ludzie wiedzą, pominąwszy sytuacje wyjątkowe, o swoim partnerze dokładnie tyle, ile potrzeba dla nawiązania stosunku. Tradycje i instytucje, potęga opinii publicznej i zdeterminowanie jednostki przez pozycję społeczną stały się taką rękojmnią zaufania, że wystarczy znać pewne zewnętrzne szczegóły dotyczące partnera, aby powziąć doń konieczne przy wspólnym działaniu zaufanie. Przymioty osobiste utraciły znaczenie jako determinanty zachowania w obrębie danego stosunku. Motywacje i sposoby regulowania tych zachowań zobiektywizowały się tak, że do wzbudzenia zaufania niepotrzebna jest już właściwa, osobista znajomość. Bardziej prymitywne, mniej zróżnicowane stosunki opierały się

na lepszej znajomości raczej cech osobistych niż rzeczowych kompetencji partnera. Zachodzi tu oczywista zależność: w sytuacji, gdy owe rzeczowe kompetencje nie mają żadnego znaczenia dla stosunku, zaufanie musi wynikać ze znajomości cech subiektywnych (Simmel 1975, s. 397–398).

Simmel zauważył, że współczesne mu organizacje, oparte na sformalizowaniu relacji międzyludzkich, zmieniły fundament, na którym opierało się wzajemne zaufanie. Zostało ono poddane swego rodzaju uracjonalnieniu, przybierając formy reputacji, oczekiwań społecznych oraz zinstytucjonalizowanych reguł postępowania. Jednocześnie oznaczało to odejście od zainteresowania zaufaniem jako jakością relacji pomiędzy dwiema osobami postrzeganymi „całościowo” – razem z całym bagażem ich złożonej subiektywności. Innymi słowy, zobiektywizowane zasady działania organizacji racjonalnej były pomyślane jako „substytut” głębszych relacji zaufania, koniecznych między osobami niezrzeszonymi w danej organizacji. Organizacja sprawiła, że nie trzeba było ufać osobie, ponieważ jej działanie stało się – dzięki zasadom organizacyjnym – przewidywalne.

Z czasem teoretycy zgodnie doszli do wniosku, że silne relacje władzy i zależności, jakie zakłada organizacja oparta na hierarchii i biurokracji, prowadzą do obiektywizacji, czyli postrzegania człowieka tylko przez jego rolę organizacyjną, a jego działania przez pryzmat jego praw i zobowiązań wobec organizacji (Koźmiński 2004; Fleming, Spicer 2007). Także relacje międzyludzkie w systemie podlegają takiej obiektywizacji (Fleming, Spicer 2007). Dostrzeżono, że ciągłe monitorowanie i kontrola uczestników organizacji są dla nich komunikatami o braku zaufania do nich (McKenna 2005). Jednocześnie wiedza, której potrzebowały organizacje, uległa przeobrażeniu z „twardych” danych na wiedzę „ukrytą”, niejawną, podświadomą (np. Argyris 1999). Racjonalność, która wcześniej miała gwarantować optymalny dostęp do wiedzy uczestników organizacji, stała się (w nowych uwarunkowaniach) poważnym ograniczeniem swobodnego rozwoju wiedzy. Nowy rodzaj wiedzy wymagał wymiany społecznej i relacji o wysokim stopniu zaufania (Bachmann 2001), które z kolei były wykluczone przez zbyt wysoki poziom formalizacji systemu.

Teoretycy i praktycy rozpoczęli kampanię na rzecz przywrócenia osobowych relacji w firmach. Strategie przeformułowania organizacji racjonalnej na „szczęśliwą rodzinę” (Casey 1999) były właśnie próbami przywrócenia osobowego charakteru relacjom uczestników organizacji, tak aby włączali się oni „całościowo”, razem ze swymi subiektywnymi atrybutami, w osiąganie jej celów.

z chwilą, gdy związek celowy nabiera istotnego znaczenia dla całokształtu życia jego członków – pisał Simmel – owa ogólna znajomość dotycząca li tylko pewnych obiektywnych aspektów jednostki musi zostać w pewnym stopniu uzupełniona znajomością jej cech subiektywnych i indywidualnych. Kupiec sprzedający drugiemu

kupcowi zboże czy naftę musi tylko wiedzieć, czy kontrahent gotów jest zapłacić daną cenę; gdy jednak przyjmuje drugiego kupca na współnika, musi nie tylko znać jego sytuację majątkową i pewne zupełnie ogólne cechy, ale musi poznać na wylot jego osobowość, musi wiedzieć, czy jest on rzetelny, łatwy we współżyciu, łagodny czy zapalczywy. Na takiej wzajemnej znajomości opiera się nie tylko nawiązanie stosunku, ale jego dalsze losy, codzienne współdziałanie, podział czynności między współnikami. Sfera osobistej tajności jest teraz bardziej ograniczona ze względu na to, że wspólne interesy zasadzają się w większym stopniu na cechach osobistych, co odbiera osobowości prawo do zamknięcia się w sobie (1975, s. 398).

Organizacja jako „szczęśliwa rodzina” miała właśnie na celu stworzenie kultury, w której nie istnieje „prawo do zamknięcia się w sobie”. Ustanowienie kultury dzielenia się wiedzą miało na celu zintensyfikowanie jej przepływów w organizacji, co z kolei wymagało stworzenia więzi wspólnotowych i odbudowania wzajemnego zaufania ich uczestników (Adler 2001). Powszechnie stwierdzono, że tworzenie relacji społecznych opartych na zaufaniu jest skuteczniejszym sposobem na pomnażanie kapitału intelektualnego niż kierowanie się indywidualistyczną perspektywą akcentujących oportunistów aktorów (np. Nahapiet, Ghoshal 1998). Zaufanie zostało przez wielu okrzyknięte najskuteczniejszym środkiem w zarządzaniu organizacją w warunkach gospodarki opartej na wiedzy (np. Davenport, Prusak 2000). W konsekwencji tak entuzjastycznego postrzegania zjawiska zaufania powszechne stało się jego promowanie na szeroką skalę zarówno w nauce, jak i w praktyce. Podkreślano korzyści płynące z pielęgnowania zaufania w organizacjach oraz jego fundamentalną rolę w budowaniu skuteczności organizacyjnej (np. Galford, Seibold Drapeau 2011). Jednocześnie przewidywano negatywne konsekwencje niewprowadzania „standardów wiarygodności” w praktyce organizacyjnej (np. Peppers, Rogers 2012).

Potrzebę budowania relacji opartych na zaufaniu rozpoznano także w sferze zależności pomiędzy organizacją a jej otoczeniem (Grudzewski et al. 2009). „W obecnych uwarunkowaniach makroekonomicznych zaufanie postrzega się jako centralny mechanizm pozwalający na sprawne rozwiązanie problemu koordynacji oczekiwań i interakcji pomiędzy aktorami życia gospodarczego” (Bachmann 2001, s. 338). Bachmann (2001) tłumaczy, że relacje oparte na hierarchii są kontrolowane głównie przez procedury biurokratyczne oraz zależność hierarchiczną, podczas gdy mechanizmy rynkowe opierają się na założeniu o anonimowych podmiotach polegających wyłącznie na własnych zasobach i realizujących jedynie własne interesy, nawet kosztem innych.

W obu przypadkach zaufanie może odgrywać **jakaś** rolę jako użyteczny „smar” pozwalający unikać nadmiernych napięć – kontynuuje Bachmann – ale tylko formy **hybrydowe**, koordynujące interakcje są oparte na zaufaniu jako **centralnej** modal-

ności ich kontrolowania. Innymi słowy, ta – i tylko ta – forma koordynacji i kontroli struktury i dynamiki relacji jest konstytutywnie zależna od istnienia znaczącej ilości zaufania pomiędzy aktorami gospodarczymi (2001, s. 530, wyróżnienia w oryginale).

Według cytowanego autora zaufanie między organizacjami jest kluczowym czynnikiem w skutecznym zarządzaniu wiedzą utajoną.

Autorów postulujących budowanie relacji zaufania w organizacjach i pomiędzy nimi cechuje pewna specyficzna logika opierająca się na kilku nierozpoznanych przez nich przesłankach. Zaufanie jest w nich postrzegane jako odgrywające istotną rolę w generowaniu wysokiej jakości kapitału społecznego, a co za tym idzie – także intelektualnego. Teoretycy zakładają, że zaufanie jest jakością relacji międzyludzkich i międzyorganizacyjnych, skorelowaną z powstawaniem w firmach wiedzy. Starają się więc uzasadnić, że należy budować organizacje oparte na wartości zaufania i powszechnie je promować. O ile przesłanka prowadząca do tego wniosku (dotycząca korelacji zaufania i wiedzy) jest prawdziwa, o tyle sama konkluzja jest bardzo problematyczna i zwodnicza, pomimo swojej pozornej sensowności.

Po pierwsze, zaufanie postrzega się przez pryzmat „funkcji”, jaką się mu przypisuje w procesie budowaniu wspólnoty organizacyjnej oraz współpracy międzyorganizacyjnej, co zakłada pewien ustalony kierunek przyczynowości. Zaufanie jest pojmowane jako przyczyna, która może wywołać określony skutek – powstanie relacji wspólnotowych i ułatwienie współpracy. Takie podejście wiąże się z ignorowaniem innej, odmiennej możliwości, a mianowicie takiej, że zaufanie nie jest przyczyną, ale skutkiem innych zjawisk, które obecnie zachodzą w organizacjach oraz na globalnym rynku biznesowym. Jeżeli tak jest w istocie – tzn. jeżeli podwyższony poziom zaufania w organizacjach i między nimi **jest** skutkiem – to nie można stąd jednoznacznie wnioskować, że świadoma jego inżynieria – promocja „kultury zaufania” – doprowadzi do pomnożenia korzystnych i pożądanых zjawisk.

Po drugie, postuluje się przejście od organizacji i relacji opartych na władzy do organizacji i relacji opartych na zaufaniu (propozycję taką przedkładają m.in. Bachmann (2001) i Adler (2001)). Postulat ten ignoruje także bardzo ważną kwestię, a mianowicie, że relacje władzy, oprócz hierarchii i biurokracji, obejmują także celowość (Weber 1958/1994; Habermas 1971; Lukes 1974/2005). Hierarchia i biurokracja są tylko środkami do osiągnięcia celów, jakie wyznacza władza. I to właśnie **celowość** jest elementem definiującym relacje władzy. Sama organizacja jest jedynie środkiem, który tę relację władzy uaktualnia. Zmiana, jaką sugerują przywołani teoretycy, zakłada przeobrażenie różnych elementów organizacyjnych poza tym podstawowym celem organizacyjnym. Niewyobrażalne jest, aby organizacja przekształciła się z tej, której celem jest generowanie zysku, w tę, która generuje wartość dodaną dla społeczeństwa na-

wet kosztem ponoszenia strat. Nawet jeżeli można taką zmianę sobie wyobrazić, nie będzie to już zmiana kultury czy strategii organizacji, ale stworzenie **nowej** organizacji. A zatem zmiana relacji władzy w instytucjach gospodarczych, którą postulują teoretycy, nie byłaby tylko wewnętrznym zabiegiem „kosmetycznym”, ale faktycznym tworzeniem nowego rodzaju organizacji. Ujmując ten problem inaczej – próby zamiany układu hierarchicznego i biurokracji na system oparty na relacjach zaufania mogą skutkować zmianą kultury, a nie rzeczywistych relacji władzy. Brak rozpoznania tej niemożności może prowadzić (i często już prowadzi) do budowania kultur o wewnętrznie sprzecznych założeniach.

Po trzecie, niejasna pozostaje kwestia związana z wielością poziomów analizy zjawiska. Tutaj można dostrzec dwa problemy. Pierwszym jest brak rozróżnienia na zaufanie w kontekście osobowym i zaufanie w kontekście organizacyjnym. Wynikają stąd błędy antropomorfizacji organizacji z jednej strony oraz „przeformalizowania” osoby z drugiej. Kolejnym problemem jest brak rozróżnienia na zaufanie w kontekście formalnym i legalnym oraz na zaufanie w kontekście nieformalnym instytucji.

W poniższej analizie opiszę wymienione tendencje teoretyczne oraz przedstawię ich konsekwencje zmaterializowane w działaniach praktycznych. Następnie zaproponuję odmienne podejście do problemu zaufania wewnątrz- i międzyorganizacyjnego, uwzględniając wymienione elementy teoretyczne.

## 4.1. Przyczyna czy skutek

Większość analiz zjawiska zaufania zakłada pewien z góry ustalony kierunek przyczynowości. Analizując dyskutowany problem logiczny, Chia (1996) przywołuje doświadczenie myślowe opisane przez Fryderyka Nietzschego: sięgnąwszy do szuflady po ołówek, odczuwam kłujący ból; to sprawia, że szukam jego przyczyny i zaglądam do szuflady; tam widzę leżącą pinezkę i dokonuję asocjacji: ból–pinezka; dalsze myślenie nie zatrzymuje się na tym skojarzeniu, ale prowadzi mnie do odwrócenia sekwencji doświadczenia: pinezka–ból (Chia 1996). Przedmiot, który przypadkowo doprowadził do pewnego doświadczenia, zostaje bezwarunkowo z nim powiązany i wbudowany w objaśniający go schemat.

Analogiczne zjawisko zachodzi w literaturze dotyczącej zjawiska zaufania organizacyjnego i międzyorganizacyjnego. Przyjęto w niej pewien z góry określony kierunek przyczynowości, a jednocześnie pominięto inne zależności przyczyn i skutków. Obrazowo zilustrował analogiczną sytuację Adam Smith. W swoim dziele *Bogactwo narodów* (1776/2005) tłumaczy, że „każda osoba pracuje,

aby ustalić roczny dochód społeczeństwa na najwyższym możliwym poziomie. Osoba owa ani w sposób zamierzony nie promuje interesu publicznego, ani nie ma świadomości, jak bardzo go promuje” (Smith 1776/2005, s. 363). Smith przekonuje, że przedsiębiorca, mając na względzie tylko swoje własne dobro i bezpieczeństwo, nieświadomie przyczynia się do zarządzania całym przemysłem tak, że produkt całej branży osiąga najwyższą wartość. To właśnie w tym sensie osoba ta jest prowadzona przez „niewidzialną rękę” w promowaniu celów, które nie były zamierzonymi celami tejże osoby. Podobnie rzecz ma się z dobrami niematerialnymi w społeczeństwie. Dbając tylko o własne dobro, aktor przyczynia się do dobra całego społeczeństwa skuteczniej, niż gdyby o to dobro społeczne zabiegał w sposób zamierzony (Smith 1776/2005). „Nigdy nie widziałem, aby ci, którzy promują handel dla dobra społecznego, przyczynili się do jakiegoś rzeczywistego dobra” – pisał Smith (1776/2005, s. 364).

Konstatując, Smith wyjaśnia, że czym innym jest podążanie konkretnej osoby za własnym dobrem i, w konsekwencji takiego działania, zdobywanie metodą prób i błędów coraz większej wiarygodności oraz przyczynianie się do podwyższania poziomu zaufania całego środowiska, a czym innym jest nakierowanie świadomej uwagi i działania na „promocję wartości zaufania” w danym środowisku. Według Smitha tylko ta pierwsza modalność działania przyczynia się do aktualnego zaistnienia określonego dobra, np. relacji zaufania, pomiędzy aktorami.

Zjawisko niekompatybilności dwóch wspomnianych modalności opisał szczegółowo Robert Merton w eseju *Niezamierzone konsekwencje celowego działania społecznego* (1936). Dokonując analizy tytułowego zjawiska, Merton zauważa, że konsekwencje działania nie są tylko wynikiem intencji, jakie temu działaniu przyświecały, ale raczej wypadkową działania oraz obiektywnej sytuacji, w jakiej to działanie zaszło. Tłumaczy to, dlaczego sama intencja czy cel działania nie przekładają się bezpośrednio na jego wynik. Obserwacja ta jest szczególnie istotna przy próbach promowania i realizowania w życiu społecznym i gospodarczym relacji zaufania jako wartości mającej pozytywny wpływ na społeczeństwo oraz organizację.

Działania zorientowane na określone wartości uwalniają procesy, te z kolei zmieniają skalę wartości, która je sprowokowała. Ten proces może być częściowo spowodowany przez fakt, że kiedy system podstawowych wartości nakłada obowiązek pewnych określonych działań, jego zwolennicy nie zważają na obiektywne konsekwencje tych działań, ale na subiektywną satysfakcję płynącą z dobrego spełnienia nałożonego na nich obowiązku. Alternatywnie działanie spójne z dominującym systemem wartości zazwyczaj skupia się na tej konkretnej sferze wartości. Tymczasem w warunkach złożoności interakcji społecznych działania promieniują, ich konsekwencje nie są ograniczone do tego konkretnego obszaru, na którym miały

się skupić, ujawniają się w pokrewnych sferach świadomie zignorowanych w czasie działania. (...) Oto zasadniczy paradoks działania społecznego – „realizacja” wartości może prowadzić do jej zanegowania (Merton 1936, s. 903).

Powyższe uwagi mają szczególnie doniosłe znaczenie w analizie zjawiska zaufania. Dość często postrzega się zaufanie przez pryzmat jego rzekomej funkcji w systemie społecznym. Na przykład Adler widzi w zaufaniu „kluczowy mechanizm koordynacyjny w formie wspólnotowej” (2001, s. 217). Twierdzi on, że grupy, których koordynacja opiera się na wzajemnym zaufaniu, są zdolne do nadzwyczajnych osiągnięć. To prowadzi go do wniosku, zgodnie z którym zaufanie jest czynnikiem pozwalającym na rozszerzenie zakresu tworzenia i dzielenia się wiedzą w grupie: „Zaufanie może dramatycznie zredukować zarówno koszty transakcyjne (...), jak i ryzyko (...). A zatem zaufanie może złagodzić trudności koordynacyjne spowodowane powszechnym charakterem dobra, jakim jest wiedza” (2001, s. 220). Według Adlera istnieje potrzeba stworzenia relacji zaufania opartych na „otwartym dialogu pomiędzy równymi” (2001, s. 227). Organami, które mają realizować strategię budowania zaufania w organizacji, powinny być „zarząd partycypacyjny” (*broadly participative governance*) oraz ciało kontrolne składające się z wielu uczestników organizacji (*multistakeholder control*) (Adler 2001, s. 230). Natomiast zaufanie pomiędzy organizacjami powinno być realizowane za pomocą demokratycznego planowania, a nie mechanizmów rynkowych decydujących o alokacji zasobów (Adler 2001).

Innymi słowy, Adler twierdzi, że zaufanie pełni w organizacji konkretną funkcję, a jako takie powinno być osiąganę poprzez strategię aktywnej promocji przez organy specjalnie do tego powołane. W tej strategii wartość zaufania staje się celem działania poszczególnych osób. Adler słusznie wyczuwa, że istnieje pewna pozytywna korelacja pomiędzy tworzeniem i rozpowszechnianiem wiedzy w grupie a relacjami zaufania pomiędzy jej uczestnikami. Wnioskuje stąd, że zaufanie jest wartością, której popularyzacja skutkuje pozytywnym pomnożeniem wiedzy w organizacji, co prowadzi go do postulatu tworzenia instytucji, które by rozpowszechniały wartość zaufania wewnątrz oraz na zewnątrz organizacji, pomiędzy aktorami życia gospodarczego.

Adler nie bierze pod uwagę hipotezy, jakoby wzrost zaufania w relacjach nie był przyczyną, ale Mertonowską „niezamierzoną konsekwencją” działania autonomicznych uczestników podążających za własnym dobrem i operujących w kontekście gospodarki opartej na wiedzy, w której zaszły znaczące zmiany w zakresie form komunikacji, rodzajów wymaganych kompetencji, preferencji i motywacji itd. To, co Adler bierze za przyczynę, może w istocie stanowić tylko skutek zaistniałej zmiany. Tymczasem Adler, nie wyjaśniając tej możliwości, wkomponowuje go w schemat wyjaśniający zjawisko wspólnoty.

Co więcej, zaakceptowanie perspektywy Adlera przez praktyków może mieć negatywne skutki, przed którymi przestrzega Milton Friedman, twierdząc, że



niejednokrotnie biznesmeni w swoim myśleniu przejawiają logikę centralnego projektanta systemu. Nazywał tę tendencję „impulsem samobójczym” (Friedman 1999). Widział w tym toku myślenia swego rodzaju schizofrenię polegającą na używaniu niespójnych perspektyw przez biznesmenów, którzy w swoich działaniach jako przedsiębiorcy kierują się zasadami wolnego rynku, a jednocześnie lobbują u polityków za protekcjonizmem gospodarczym w swojej branży. Friedman argumentował, że ten drugi odruch w dłuższym okresie staje się destruktywny dla całej branży, a zatem także dla danego przedsiębiorcy. Analogiczne zagrożenie może nieść z sobą zjawisko „centralnie planowanej” wartości zaufania i postrzeganie jej jako bezwarunkowo pozytywnej.

Niewspółmierność przywołanych perspektyw wskazuje na ograniczone możliwości faktycznego oddziaływania celowego zarządzania na wymiar wartości, jakie kierują działaniami konkretnych osób, w tym zaufania i wiarygodności. Jak tłumaczy Merton, dziedziną życia społecznego, w której następuje jakiekolwiek wartościowanie, jest obszarem niepodlegającym logice „centralnego planowania”, ale ze swej natury musi pozostać wolnością konkretnej osoby posługującej się w analizie sytuacyjnej własnymi władzami poznawczymi i woliwnymi. Zgodnie z tą ostatnią perspektywą zaufanie towarzyszące wymianie społecznej powstaje poprzez stopniową ekspansję w procesie samodostosowywania się poszczególnych uczestników (Blau 1964/2009).

Dlatego działalność konkretnych osób i organizacji w kontekście relacji zaufania znacznie lepiej pomaga wyjaśnić teoria opisana przez Charlesa Lindbloma jako „brnięcie” (*muddling through*) (Lindblom 1959). Jest to modalność ludzkiego działania, która stopniowo i w sposób ciągły buduje się na rozwoju sytuacji. Zjawisko „brnięcia” jest analogiczne do postępowania określonego przez Gadamera jako „gra”, w której uczestnik nie stawia sobie żadnego konkretnego celu poza grą samą w sobie (Gadamer 1975/2004). Merton wiąże postawę „brnącego” czy „grającego” z nastawieniem aktora na „nowe doświadczenie” (1936, s. 899). W tym właśnie wypadku celem działania stają się „niezamierzone konsekwencje”. Równocześnie osoba „brnącego” jest przekonana, że te konsekwencje będą pożądane ze społeczno-ekonomicznego punktu widzenia. Przyświecającym mu mglistym celem jest po prostu satysfakcja z doświadczenia „brnięcia”.

Postrzeganie zjawiska zaufania z tej perspektywy zmienia radykalnie kwestie, które pozostają przedmiotem zainteresowania teoretyków. Nie zadają oni wówczas pytań o sposób wprowadzenia zaufania w życie organizacyjne i międzyorganizacyjne, ale starają się wyjaśnić zależności, jakie istnieją pomiędzy działaniami uczestników systemu, ich wiedzą oraz zaufaniem (lub jego brakiem), jakie wynikają z takiej działalności.

## 4.2. Poziomy analizy – formalny a nieformalny

Dyscypliny ekonomii, zarządzania i organizacji są szczególnie podatne na pewną słabość teoretyczną, jaką jest pomieszczenie poziomów analizy (Rousseau 1985). Z jednej strony, szczególnie częste jest tutaj przypisywanie atrybutów osób i relacji indywidualnych społecznościom, organizacjom i relacjom międzyorganizacyjnym. Następuje wówczas antropomorfizacja bytów kolektywnych (Rousseau 1985). Z drugiej zaś, uczestnikom życia organizacyjnego przypisuje się atrybuty formalnej organizacji. W konsekwencji ludzie stają się tylko rolami, które odgrywają. Takie uproszczenie modelu człowieka w pewnych analizach ekonomicznych jest nieodzowne, niemniej zjawisko zaufania wymaga spojrzenia na człowieka całościowo, poza jego wąskim obrazem jako „funkcjonariusza”, „reprezentanta” oraz doskonałego wyraziciela misji i strategii organizacyjnej.

Homans (1964) przypisuje skłonność do redukcjonowania obrazu człowieka funkcjonalizmowi, który zaczyna od badania norm:

Funkcjonalizm interesuje się szczególnie zbiorem norm nazywanym rolą oraz zbiorem ról zwanym instytucją. Reprezentanci szkoły funkcjonalistycznej podkreślają, że zajmują się zachowaniem zinstytucjonalizowanym człowieka oraz że jednostką analizy społecznej nie jest działająca osoba, ale rola. Szkoła [funkcjonalizmu] wcale nie pyta, skąd role pochodzą (Homans 1964, s. 809).

Powyzsza uwaga jest szczególnie istotna przy analizie zjawiska zaufania, ponieważ literatura zajmująca się tym tematem obejmuje zarówno wymiar relacji międzyosobowych, jak i międzyorganizacyjnych. Jak wcześniejsza dyskusja pokazała oraz jak wielokrotnie podkreślają teoretycy (np. Hannan, Freeman 1977; Zaheer et al. 1998; Kroeger 2011), poziom analizy nie jest obojętny dla postrzegania i zrozumienia zjawiska, lecz wprost przeciwnie – stanowi klucz do jego lepszego pojęcia i opisanie. Jak zostanie udowodnione, zaufanie w kontekście konkretnych osób jest zupełnie innym zjawiskiem niż zaufanie dyskutowane w kontekście międzyorganizacyjnym.

Poza rozróżnieniem dwóch różnych natur analizowanych bytowości – osoby i organizacji – warto także dowiedzieć, że każda z nich jest dodatkowo wewnętrznie niejednorodna. Aby lepiej zrozumieć zjawisko „niezamierzonych konsekwencji” działalności społecznej, Merton postuluje analizowanie nie tylko formalnego wymiaru organizacji, ale także działalności „niezorganizowanej”. Odnosi się ona do tych działań osób, które pozostają niezależne, ale które mogą zostać sformalizowane, gdy grupa ludzi podobnie myślących stworzy związek mający za zadanie osiągnięcie wspólnego celu. Im wyższy jest poziom formalizacji, tym bardziej przewidywalne są skutki takiego działania.

Rozróżnienie na działalność formalną i nieformalną oraz jego znaczenie dla rozumienia organizacji jeszcze mocniej akcentował Barnard (1938). Twier-

dził, że wszędzie tam, gdzie funkcjonują organizacje formalne, rządzące się zinstytucjonalizowanymi praktykami i przepisami, istnieją także organizacje nieformalne, charakteryzujące się interakcjami nieuregulowanymi formalnymi zasadami. Reguła ta funkcjonuje czasami także w odwrotnym kierunku – często wspólnoty nieformalne dla osiągnięcia konkretnych celów formalizują swoją działalność i relacje. Są one wzajemnie od siebie zależne: „społeczeństwo jest ustrukturyzowane przez organizacje formalne, a organizacje formalne są ożywiane i uwarunkowane przez organizacje nieformalne” (Barnard 1938, s. 120).

Ponadto Barnard tłumaczy, że w wymiarze konkretnej osoby aspekt nieformalny odpowiada nieświadomym i nieintelektualnym działaniom oraz zwyczajom, podczas gdy część formalna charakteryzuje się rozumową, wyrachowaną działalnością i polityką. Główną cechą grup nieformalnych jest to, że tworzą się i trwają, pomimo że uczestnikom relacji nie przyświeca żadne wspólne dążenie. Mogą one być przypadkowe lub wtórne wobec elementów formalnych, mogą pochodzić z potrzeb i pragnień osób, mogą być przyjacielskie lub wrogie. „Jakikolwiek są ich źródła, fakt istnienia takich kontaktów, interakcji i zbiorowości zmienia doświadczenie, wiedzę, postawy oraz emocje osób, które w nich biorą udział” (Barnard 1938, s. 114). Pomimo że wspólny cel jest z definicji nieobecny w takiej grupie nieformalnej, wynikają z niej wspólne rezultaty mające duże znaczenie dla działalności całej organizacji (Barnard 1938).

Barnard wyjaśnia, że jednym z efektów istnienia organizacji nieformalnej jest stworzenie w środowisku zbioru określonych postaw, pojęć, zwyczajów, praktyk i instytucji, które z kolei są warunkiem koniecznym funkcjonowania organizacji formalnej. Poznanie całego wymiaru nieformalnego jest nieodzownym warunkiem zrozumienia organizacji. Jest on swego rodzaju „niewidzialnym rządem” (Barnard 1938, s. 121) lub – co jeszcze lepiej określił Arrow – „niewidzialną instytucją etyki i moralności” (Arrow 1974, s. 26). Organizacja formalna kieruje się przepisami, które mogą być przestrzegane lub nie, co pociąga za sobą konsekwencje natury formalnej. Natomiast to właśnie na poziomie organizacji nieformalnej rozgrywa się i decyduje charakter relacji, postaw i zachowań – przyjacielskie/wrogie, wiarygodne/nierzetelne itd. Oczywiście będzie to miało wpływ na część formalną. Na przykład postawa cechująca się sumiennością (element osobowy niepodlegający formalizacji) będzie sprzyjała przestrzeganiu zasad formalnych, choć organizacja formalna nie jest w stanie zapewnić sobie za pomocą środków formalnych postawy sumienności u wszystkich uczestników organizacji. Może tylko zobowiązać ich do konkretnych działań w konkretnych, przewidzianych umową, okolicznościach. Innymi słowy, relacje i postawy, które reguluje dobra wola czy emocjonalność osób, są niedostępne środkom formalnym organizacji. Ma to zasadnicze znaczenie dla zrozumienia zjawiska zaufania w kontekście organizacyjnym.

Powyższe rozróżnienia i wynikające z nich możliwe relacje zaufania porządkuje tabela 4.1.

**Tabela 4.1.** Formy relacji zaufania w zależności od charakteru podmiotów relacji

Forma relacji	Nieformalna	Formalna	Prawna
<b>Podmioty relacji zaufania</b>			
<b>Dwie osoby indywidualne</b>	Przyjaźń, wrogość, wiara, kalkulacja, bezinteresowność itd.	Relacje kształtowane przez zakres praw i obowiązków w ramach bilateralnej umowy	Relacje kształtowane przez zakres praw i obowiązków w ramach prawa (cywilnego, międzynarodowego itd.)
<b>Osoba–grupa niesformalizowana</b>	Reputacja, kultura etniczna, etos zawodu, obrzędy, zwyczaje itd.		
<b>Osoba–organizacja</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relacje kształtowane przez zakres praw i obowiązków w ramach bilateralnej umowy;</li> <li>• „Quasi-religijna wiara” (Simmel 2004)</li> <li>• Profesjonalizacja; kultura korporacyjna</li> </ul>	Relacje kształtowane przez zakres praw i obowiązków w ramach prawa (cywilnego, międzynarodowego itd.)
<b>Dwie organizacje</b>		Relacje kształtowane przez zakres praw i obowiązków w ramach bilateralnej umowy	Relacje kształtowane przez zakres praw i obowiązków w ramach prawa (cywilnego, międzynarodowego itd.)

Źródło: opracowanie własne.

W kolumnie pionowej sklasyfikowane są różne możliwości zestawień podmiotów relacji zaufania, jakie wymieniane są w literaturze. Zostały tutaj uwzględnione cztery przypadki: dwie osoby, osoba–grupa (niesformalizowana), osoba–organizacja, dwie organizacje. W wierszach dokonano podziału ze względu na charakter relacji. Jako podstawy użyto rozróżnienia Barnarda (1938) na organizację nieformalną i formalną. Wśród relacji formalnych dokonano dodatkowego rozróżnienia na relacje „formalne” i „prawne”, co odpowiada rozróżnieniu na „układ instytucjonalny” i „środowisko instytucjonalne” dokonane przez Davisa i Northa (1971 za: Williamson 1993, s. 457). „Układem instytucjonalnym” jest układ pomiędzy jednostkami gospodarczymi (osobami prawnymi), który wyznacza sposoby i dostarcza struktur, w ramach których jednostki współpracują i/lub rywalizują. Natomiast „środowiskiem instytucjonalnym” jest zbiór zasadniczych reguł politycznych, społecznych i prawnych stanowiących podstawę systemu produkcji, wymiany i dystrybucji. Przykładami są tutaj zasady dotyczące wyborów, prawo własności, prawa dotyczące sporządzania umów.

Tabela 4.1 pokazuje, że w zakresie relacji regulowanych przez umowy bilateralne i prawo zarówno osoby, jak i organizacje występują jako osoby prawne,

a zatem ich relacje są kształtowane przez obowiązki i uprawnienia zdefiniowane przez prawo bądź umowę. To sformalizowanie relacji nie jest sposobem na zwiększenie zaufania, ale dokładnie czymś odwrotnym – zabezpieczeniem się w sytuacji, gdy takiego zaufania brakuje. Rozwiązania formalno-prawne tworzą bowiem przymus, który „ogranicza zakres obaw, ale nie rodzi zaufania” (Gambetta 1988b, s. 220).

Dasgupta (1988) porusza problem zależności pomiędzy zaufaniem a kwestiami natury formalno-prawnej, tłumacząc, że umowy, nawet te najszczegółowiej opracowane przez ekspertów, nie przedstawiają rozwiązań na każdą ewentualność ani też język nie jest tak precyzyjny, aby uwzględnić wszystkie możliwe przypadki rozwoju sytuacji. I to właśnie zaufanie, jak argumentuje Dasgupta, zawiera oczekiwania dotyczące zachowań w okolicznościach niesprecyzowanych w kontrakcie. Dlatego, zdaniem tego autora, nie ma sensu oddzielne analizowanie wymiaru formalno-prawnego i wymiaru porozumienia nieformalnego. Tymczasem to rozróżnienie jest tutaj kluczowe, jak bowiem tłumaczy Barnard (1938), zrozumienie wzajemnych intencji jest ową nieformalną substancją stanowiącą fundament relacji i grup zinstytucjonalizowanych, aczkolwiek z nimi nie tożsamą.

Pokazuje to, że źródłem zaufania bądź jego braku w organizacji są relacje nieformalne, ponieważ oddziałują one nie tylko na wymiar interpersonalny, ale także na wymiar formalny – organizacyjny i międzyorganizacyjny (poprzez dobrą wolę, jaką strony okazują przy działaniach formalno-prawnych). A zatem osoby uczestniczące w takich relacjach z konieczności muszą być rozpatrywane w całej ich złożoności psychologicznej, którą wyklucza patrzenie na jednostki tylko przez pryzmat ich formalnych ról i funkcji w organizacji.

### 4.3. Zaufanie a kalkulacja

Większość tradycji utylitarystycznych, obejmujących klasyczną i neoklasyczną szkołę ekonomii, zakłada, że człowiek kieruje się w swoim zachowaniu racjonalną, interesowną kalkulacją i w minimalnym stopniu podlega wpływom relacji społecznych. To właśnie w takich warunkach, jak tłumaczył Smith, może w społeczeństwie i gospodarce pojawić się „niewidzialna ręka”, która niejako „organizuje” życie społeczne i gospodarcze bez świadomej intencji jego uczestników. Paradoks sytuacji, który zakłócił skuteczne funkcjonowanie tego idealnego modelu *homo oeconomicus*, polegał na tym, że racjonalna i interesowna kalkulacja doprowadziła człowieka do poddania się wpływowi relacji społecznych, a w szczególności relacji wymiany (Blau 1964/2009). Okazało się, że w grupie może on sprawniej osiągać niektóre ze swoich celów. Z tej właśnie

potrzeby wyrosła organizacja. *Homo oeconomicus* odkrył, że współpraca z innymi niepomiernie pomnaża wiele jego korzyści. Skuteczność organizowania się wiązała się jednak z przymusem zrzeczenia się własnej autonomii i decyzyjności na rzecz innych osób (Blau 1964/2009).

Williamson (1993), dyskutując wzajemną zależność pomiędzy kalkulacyjnym wyrachowaniem człowieka a jego potrzebą tworzenia relacji zaufania, stwierdza, że postawy te wzajemnie się wykluczają. Analiza wymiany społecznej potwierdza jednak, że powstawaniu relacji zaufania towarzyszy pewna kalkulacja nawet wtedy, gdy nie chodzi o wymianę ekonomiczną, ale czysto „niematerialną”. Blau (1964/2009) opisuje, w jaki sposób powstają relacje zaufania w kontekście nieformalnym:

relacje wymiany ewoluują w powolnym procesie, rozpoczynając się małymi transakcjami, które wymagają niedużego zaufania, ponieważ są obciążone niskim ryzykiem. Pracownik może pomóc koledze kilka razy, a jeśli ten ostatni się nie odwdzięczy, pracownik poniesie małą stratę i łatwo może się bronić przed kolejną stratą, wycofując się z pomocy. Jeśli kolega się odwdzięczy, być może z nadwyżką i w nadziei, że otrzyma dalszą pomoc, daje poznać, że zasługuje na kolejne przejawy wsparcia. (...) Wypełniając swoje zobowiązania za przysługi wcześniej otrzymane, (...) zaangażowane osoby pokazują swoją wiarygodność, a stopniowej ekspansji wzajemnych usług towarzyszy wzrost wzajemnego zaufania. W ten sposób procesy społecznej wymiany, mające swoje źródło w zwykłej interesowności, przyczyniają się do wzrostu zaufania w relacjach społecznych (Blau 1964/2009, s. 94).

Blau podkreśla, że tylko „wymiana społeczna” ma zdolność generowania relacji zaufania, której pozbawiona jest wymiana ekonomiczna. W tej ostatniej każde ryzyko jest wcześniej oszacowane i odpowiednio wkalkulowane w koszty transakcji. Jeżeli natomiast zdarza się, że strony wymiany ekonomicznej muszą obdarzyć się wzajemnym zaufaniem – jest to już przypadek wymiany społecznej, która może współistnieć z ekonomiczną. W tym miejscu obserwacja Blaua jest spójna z konstatacjami Barnarda o znaczeniu wymiaru nieformalnego przy kształtowaniu się relacji zaufania w organizacjach opartych na zasadach formalno-prawnych.

Argumenty Blaua pozwalają zrozumieć dogłębniej mechanizm formowania się relacji zaufania, a co istotniejsze – pozwalają wyzbyć się wartościującego filtra popularnego wśród teoretyków zarządzania, którzy przypisują zjawisku zaufania bezwzględną wartość pozytywną, a jego brakowi negatywną. Jest faktem potwierdzonym empirycznie, że wzajemna ufność przyczynia się do jedności grupy. Nie można jednak z tego wnioskować, że brak dbałości o relacje oparte na zaufaniu jest przejawem niedbałości o dobro grupy, ale raczej przejawem dążenia do zachowania niezależności wobec tej grupy (co stanowi kategorię moralnie neutralną).

Istnieje wiele przypadków, które pokazują, że zachowanie autonomii przez jednostkę wobec presji grupy jest z punktu widzenia tej osoby dobrem bardziej pożądanym niż przynależność do niej. Gambetta (1988a) opisuje mechanizmy, na których opiera się działalność mafii włoskiej. Zauważa on, że odpowiedzią osób zamieszkujących tereny działania mafii jest migracja w inne rejony bądź wycofanie się do życia prywatnego. Brak uczestnictwa w „wymianie społecznej”, jaką zakłada działalność przestępcza, prowadzi do braku zaufania pomiędzy przestępcami a osobami, które świadomie odrzucają ich „subkulturę”.

W miesięczniku „Harvard Business Review” Roderick Kramer (2009) opisuje odmienny przypadek, jednak dużo bardziej adekwatny w kontekście gospodarki wolnorynkowej. Autor zastanawia się, w jaki sposób doszło do sytuacji, w której poważany przez wszystkich, cieszący się nienaganną reputacją biznesman i filantrop Bernard Madoff dokonał defraudacji 65 miliardów dolarów. Kramer wini inwestorów pokładających zbyt dużą ufność w osobach, których wiarygodność ocenia się przez pryzmat zobiektywizowanych form zaufania, a zwłaszcza „reputacji”. W takich okolicznościach przejaw braku zaufania byłby reakcją wskazującą na roztropne podejście do sytuacji, pomnażającą dobro danej osoby (a przynajmniej nie pomniejszającą go).

Powyższe przypadki wskazują, że zaufanie nie jest wartością bezwzględnie pozytywną, mimo że z punktu widzenia grupy zawsze pożądaną, ponieważ niweluje niepewność co do zachowania jej uczestników. Dzieje się tak dlatego, że z perspektywy jednostki zaufanie jest pewną kategorią wiedzy:

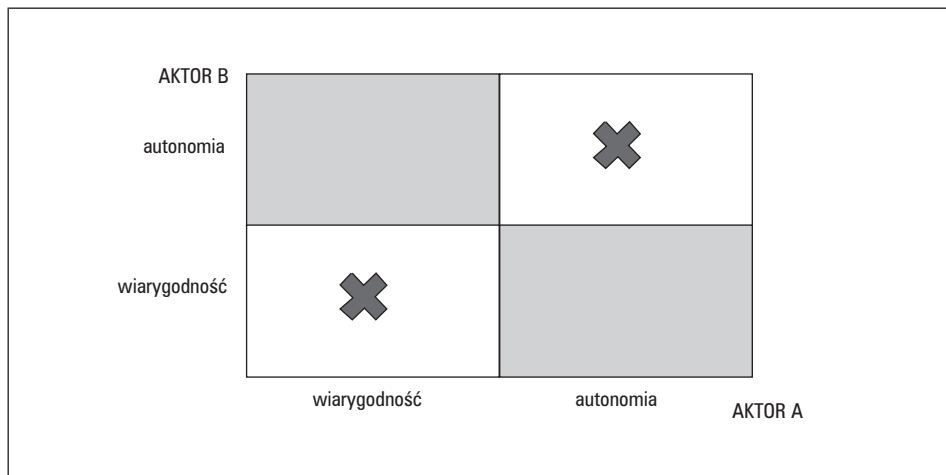
Zaufanie, antycypując przyszły stosunek, stanowi dostatecznie silny bodziec do praktycznego działania i jako pewien rodzaj hipotezy zajmuje miejsce pośrednie pomiędzy wiedzą a niewiedzą o człowieku. Ten, kto wie wszystko, nie musi posiłkować się zaufaniem, ten kto nie wie nic, ze zrozumiałych powodów nie może mieć zaufania (Simmel 1975, s. 396).

Otóż gdyby każdy uczestnik systemu pozostawał w 100% wiarygodny i gdyby każdy inny wiedział o tej absolutnej wiarygodności, wówczas zjawisko zaufania nie byłoby w ogóle istotne. Podobnie byłoby, gdyby każdy aktor postępował w 100% autonomicznie – nikt nikomu nie oferowałby pomocy ani nikt by jej od nikogo nie oczekiwał. Gdyby dodatkowo każdy inny aktor miał wiedzę o tej całkowitej niezależności innych, wówczas kwestia zaufania również nie stanowiłaby przedmiotu zainteresowania. Konsekwentne trwanie przy jednej z tych dwóch postaw wprowadza przewidywalność w relacje ludzkie.

Sprawa zaufania staje się istotna tylko dlatego, że ludzie zachowują się nieprzewidywalnie lub dlatego, że nawet jeżeli zachowują się przewidywalnie, to inni aktorzy o tym albo nie wiedzą, albo nie potrafią tego rozpoznać. Do nieprzewidywalności tej przyczynia się brak konsekwentnego trwania przy danej postawie: czasami osoba zachowuje się autonomicznie, a czasami współpracuje

z grupą, mając na celu dobro ogółu, a dodatkowo nikt inny poza nią samą nie potrafi rozpoznać klucza, na podstawie którego dana postawa jest wybierana. Waga zaufania pochodzi zatem z niepewności i nieprzewidywalności innych uczestników systemu społecznego.

**Rysunek 4.1.** Niepewność zachowań ludzkich jako warunek zaistnienia zjawiska zaufania (szare pola – obszar niepewności)



Źródło: opracowanie własne.

Rozwiązania formalne organizacji służą ograniczeniu tej niepewności. Jak jednak zauważa Simmel, także nieformalna dynamika grupy tworzy modalności, które tę niepewność redukują – kulturowe, nieformalne kody postępowania, niepisane zasady społeczne, presja zmuszająca do dbałości o reputację i „dobre imię” oraz poczucie winy i ostracyzm społeczny w razie złamania tych zasad służą utrzymaniu relacji wymiany społecznej, wspierającej poczucie wzajemnego zaufania i zniechęcającej do zachowań autonomicznych.

Gdy przyjmuje się, że autentyczna atmosfera zaufania pozostaje „niezamierzoną konsekwencją” wyrastającą z działań grupy osób, z których każda kieruje się własnym interesem i pozostaje niezainteresowana tworzeniem dobra wspólnego, a pomimo to tworzy je niejako przypadkowo i nieintencjonalnie, wówczas akceptuje się założenie, że człowiek nie może wpływać świadomie na grupę w zakresie wzajemnego zaufania jej członków. Jednocześnie to właśnie człowiek jest kluczowym elementem systemu, w którym zaufanie się pojawia. Pytanie, jakie rodzi ta niejasność, dotyczy zakresu ludzkiej sprawczości przy generowaniu relacji zaufania bądź nieufności.



#### 4.4. Poziom analizy – osoba a organizacja

Dyskutowana literatura przedmiotu przedstawia podmiot relacji zaufania w bardzo różnorodny sposób. Zaheer et al. (1998) sygnalizują problem braku dostatecznego rozróżnienia na zjawisko zaufania, w którym podmiotem jest organizacja, i zaufania opierającego się na psychice osoby. Jak tłumaczą, prowadzi to często do przypisywania organizacji władz psychicznych i cech osobowych oraz do jej antropomorfizacji. W ślad za tą tendencją podąża skłonność do twierdzenia, że to właśnie organizacja jest właściwym podmiotem w analizie relacji zaufania (Zaaher et al. 1998).

Gulati i Nickerson (2008, s. 1) definiują zaufanie międzyorganizacyjne jako „oczekiwanie organizacji, że inna firma nie zachowa się oportunistycznie”. Autorzy nie precyzują jednak, czym jest „oczekiwanie organizacji” ani jej „zachowanie”, przyjmując za oczywiste ich rozumienie poprzez analogię do ludzkich aktów psychologicznych i behawioralnych. Stosowanie takich analogii zdarzało się wcześniej, np. w teorii instytucjonalnej czy ekologii populacji. Zazwyczaj jednak wykorzystaniu metafor zachowań i atrybutów osobowych do opisu działania organizacji towarzyszyła świadomość ich ograniczoności i nietożsamości dwóch porównywanych bytów. Wydaje się, że ta świadomość nie istnieje w literaturze dotyczącej zaufania organizacyjnego.

Dyskutując analogiczny problem w psychologii, Hoffman et al. (1990, s. 216) zauważają, że metafory naukowe są załączkami teorii „wyrastającymi na precyzyjne hipotezy, które w ostateczności mogą wykroczyć poza początkowe metafory w swojej mocy opisowej i objaśniającej”. Taka ewolucja metafor sprawia, że zyskują one metafizyczną funkcję tworzenia nowych światów (Goodman 1978 za: Smith 1990).

Metafora osoby jest stosowana do organizacji dosyć powszechnie w literaturze dotyczącej zaufania międzyorganizacyjnego. Pociąga to za sobą wiele innych następstw teoretycznych. Zucker (1986, s. 54), mówiąc o „systemach społecznych tworzących zaufanie” oraz „strukturach produkujących zaufanie”, całkowicie pomija osobę w swoim opisie. Tworzy to wrażenie, jakoby sama organizacja, jako jednorodny byt mający władze psychiczne, była podmiotem relacji zaufania. Taki „skrót teoretyczny” sprawia, że samo zjawisko zaufania zyskuje niejako sprawczość niezależną od osoby. W cytowanej publikacji autorka pisze:

Jak długo zaufanie jest wysokie, tak długo właściciele będą zakładać, że pracownicy zachowają się najbardziej wydajnie z powodu swojego zainteresowania maksymalizacją zysku, a pracownicy będą zakładać, że właściciele zapewnią zwrot nakładów ze zwiększonych zysków, w dłuższym okresie zwiększając swoje własne przychody. W warunkach zaufania główną rolę menedżera jest koordynowanie wysiłków grupy (Zucker 1986, s. 91).

W opisanym fragmencie autorka tworzy wizję, zgodnie z którą zaufanie jest „warunkiem” istniejącym, zanim jeszcze dojdzie do interakcji jego uczestników, a zatem od nich niezależnym. Wchodzą oni niejako w środowisko o określonym poziomie zaufania. A zatem w cytowanych opisach zaufanie jest, z jednej strony, zdolnością organizacji jako spójnej i jednorodnej bytowości kolektywnej, z drugiej zaś, staje się siłą samą w sobie, działającą niezależnie od uczestników organizacji i ponad nimi. W efekcie można odnieść wrażenie, jakoby „całościowy efekt odbywał się za plecami ludzi” (Taylor 2004, s. 76–77), zanim oni podejmą decyzję bądź działanie. Taki pogląd na zaufanie jest nieunikniony w przypadku opisów, które nie uwzględniają poziomu osobowego przy analizie relacji zaufania międzyorganizacyjnego.

Próbując prześledzić proces przeistaczania się zaufania na poziomie indywidualnym w efekty na poziomie międzyorganizacyjnym, Zaheer et al. (1998) tłumaczą, że dzieje się to poprzez „zinstytucjonalizowane praktyki i rutyny precyzujące sposoby postępowania z organizacją partnerską, [które] tworzą stabilny kontekst dla rozwoju zaufania międzyorganizacyjnego i międzyosobowego” (1998, s. 142). W przywołanym ujęciu zaufanie międzyorganizacyjne oznacza zakres zaufania, jakie członkowie organizacji pokładają kolektywnie w firmie partnerskiej. Jednak, jak słusznie zauważają Zaheer et al., organizacje nie są jednolite. Tworzą je osoby, które często różnią się postawami, opiniami i celami. Dlatego cytowani autorzy kluczową rolę w tworzeniu relacji zaufania przypisują pracownikom przekraczającym granice organizacji (*boundary spanning individuals*), którzy częściej i w większym zakresie niż inni współpracują z partnerami zewnętrznymi.

Odwołując się do teorii strukturacji Giddensa, Zaheer et al. argumentują, że połączenie pomiędzy międzyorganizacyjnym a międzyosobowym zaufaniem opiera się na procesach instytucjonalizacji. „Pomimo że pracownicy przekraczający granice organizacji się zmieniają, definicje ról są stabilne i długotrwałe” (1998, s. 144). Autorzy tłumaczą, że procesy instytucjonalizacji kodyfikują nieformalne zobowiązania poczynione przez pracowników przekraczających granice organizacji, które z czasem stają się niekwestionowanymi praktykami organizacyjnymi. Nowi pracownicy przekraczający granice organizacji są wprowadzani w te praktyki i adaptują je na własny użytek. „Normy relacji międzyorganizacyjnych zostają zinternalizowane i odtworzone w relacjach zaufania kreowanych przez nowych pracowników przekraczających granice” (Zaheer et al. 1998, s. 144). Jednocześnie zaufanie międzyorganizacyjne zostaje zreinstytucjonalizowane, a dbałość pracowników przekraczających granice o relacje zaufania wpływa na orientację innych członków organizacji.

Opis Zaheera et al. (1998) stanowi istotną próbę wyjaśnienia zależności pomiędzy zaufaniem międzyosobowym a jego wymiarem międzyorganizacyjnym (*multi-level analysis*). Ma ono jedno ograniczenie teoretyczne, które rzutuje na

wnioski autorów. Postrzegają oni osobę pracownika przekraczającego granicę organizacji tylko przez rolę, jaką odgrywa w organizacji, a zatem tylko poprzez pryzmat jego formalnej funkcji reprezentanta organizacji. O ile rzeczywiście jest to jego „osobowość organizacyjna”, o tyle, jak tłumaczy Barnard (1938), nie jest ona decydująca dla kształtu organizacji, gdyż postawy pracowników, ich aspiracje i motywacje nabierają właściwej sobie mocy w wymiarze nieformalnym, który obejmuje osobowość pracowników postrzeganą całościowo.

Aby lepiej zrozumieć tę kwestię, warto odwołać się do analizy relacji międzyosobowych i międzyorganizacyjnych przeprowadzonej przez Dore'a (1983) w organizacjach japońskich. Zwraca on szczególną uwagę na obserwację Emila Durkheima dotyczącą „niekontraktowych elementów kontraktów” – obserwację analogiczną do tej poczynionej przez Barnarda, a związanej z nieformalnymi elementami organizacji formalnych. Durkheim uważa, że każda próba harmonizacji interesów stron poprzez kontrakt skrywa w sobie element konfliktu jawnego bądź utajonego. Dla tego myśliciela niekontraktowym elementem kontraktu jest np. interwencja państwa w egzekwowanie uczciwości i dotrzymywania słowa oraz w regulowanie umowy poprzez definiowanie, co jest dopuszczalne, a co nie. W mniemaniu Durkheima owym niekontraktowym i podstawowym elementem każdej umowy jest świadomość zobowiązania narzuconego przez społeczeństwo jako całość przy egzekwowaniu reguł.

Dore (1983) kontrastuje to z podejściem charakteryzującym japońskich biznesmenów, którzy budują relację z partnerami na zasadzie „rozproszonego zobowiązania” wobec tych konkretnych partnerów, a nie wobec społeczeństwa. „Japończyków – tłumaczy Dore – łączy z Durkheimem to, że postrzegają umowę jako potencjalne pole dla konfliktów” (1983, s. 471). Różni ich sposób radzenia sobie z tym problemem: rozwiązaniem dla Durkheima jest powołanie do życia uniwersalnej instytucji społecznej przejmującej na siebie odpowiedzialność za rozwiązanie konfliktu. Japończycy natomiast preferują redukcję tarć we wszystkich newralgicznych miejscach za pomocą wzajemnej życzliwości i dobrej woli, bez odwoływania się do regulacji ponadludzkiej instytucji.

Zachodnie społeczeństwa demokratyczne przyjęły za obowiązujący i bezproblemowy model Durkheimowskiego zinstytucjonalizowanego zaufania, zarówno w odniesieniu do systemu społecznego, jak i ekonomicznego. Jak zauważa Sztompka (1999), oznaczało to jednocześnie zinstytucjonalizowanie nieufności. Przypadki biznesmenów japońskich studiowane przez Dore'a (1983) wskazują na radykalną odmienną ich postawę, które przedkłada „obowiązek życzliwości” ponad obowiązek formalny, a nawet wymaga całkowitego braku jakichkolwiek formalnych zabezpieczeń dla swojego zaistnienia.

„Dobra wola” czy „życzliwość” opisane przez Dore'a są elementami niepodlegającymi formalizacji, a zatem zależnymi tylko od konkretnej osoby uczestniczącej w wymianie międzyorganizacyjnej. Jest to jeden z elementów wymiaru

nieformalnego (Barnard 1938). Potraktowanie osoby tylko w jej wymiarze formalnym (przez filtr zinstytucjonalizowanych praktyk i rutyn organizacyjnych) nie oddaje w pełni istoty relacji zaufania w organizacji. Pozwala na to włączenie wymiaru nieformalnego, obejmującego zarówno postawę „dobrej woli”, jak i „wrogości”. Mają one zasadnicze znaczenie dla ducha, w jakim konkretna osoba angażuje się w daną pracę, praktykę bądź rutynę, czym podwyższa lub redukuje poziom zaufania.

## 4.5. Waga dobrej woli

Pojęcie dobrej woli i życzliwości jest fundamentalne dla przeprowadzenia analizy zaufania na różnych poziomach organizacyjnych i międzyorganizacyjnych. Kroeger (2011) dokonuje szczegółowego opisu zależności między zaufaniem na poziomie osobowym, wewnątrz- i międzyorganizacyjnym. Tłumaczy, że zaufanie międzyorganizacyjne służy jako kontekst dobudowania relacji osobowych pomiędzy reprezentantami organizacji, a jednocześnie dokonuje się za ich pośrednictwem. W ujęciu Kroegera istniejące zaufanie na poziomie organizacyjnym jest wcześniejsze od tego na poziomie osobowym i je ułatwia.

W kontekście międzyorganizacyjnym zaufanie do reprezentanta organizacji partnerskiej jest tylko „zaufaniem poprzez rolę” (*trust qua role*) oraz „zaufaniem poprzez uczestnictwo w grupie” (*trust qua group membership*) (Lahno 2001 za: Kroeger 2011, s. 747). A zatem takie zaufanie jest wywołane przez zinstytucjonalizowane role i rutyny, których zadaniem jest „zademonstrowanie” wiarygodności na zewnątrz. Jak jednak tłumaczy Kroeger, reprezentanci organizacji nie są ograniczeni do wykonywania tych rutyn, ale mogą je wzbogacać własną „kreatywnością” oraz kompetencjami. Tutaj pojawia się kolejny problem. Autonomia przypisana roli reprezentanta może inspirować do działań kreatywnych, ale organizacja traci wówczas kontrolę nad kierunkiem, w którym ta kreatywność podąży. Kroeger tłumaczy, że reprezentanci mogą wykorzystać autonomię dla własnych korzyści i interesów, które pozostają niezgodne z organizacyjnymi. Wówczas takie działanie nie wzmacnia zaufania między organizacjami. Z kolei próba ograniczenia autonomii reprezentantów poprzez nałożenie na nich obowiązku przestrzegania reguł i rutyn organizacyjnych powoduje, że ograniczają oni swoją kreatywność i zalety osobowe, co ma także negatywne konsekwencje dla relacji zaufania między organizacjami.

Dylemat ten jest wpisany w podejście cytowanego autora, który przedstawia zaufanie organizacyjne jako wcześniejsze od osobowego: „Silna kultura zaufania organizacyjnego może sprzyjać budowaniu zaufania międzyorganizacyjnego,

ponieważ pracownicy przekraczający granice organizacji zostają ukształtowani według skutecznych zasad budowania zaufania, które mogą przekraczać dany kontekst organizacyjny i być »eksportowane« na poziom relacji zewnętrznych” (Kroeger 2011, s. 748). Zdeterminowanie zachowania człowieka jego ukształtowaniem przez instytucję wyklucza z perspektywy element jego wolnej woli, która może działać niezależnie od reguł instytucjonalnych. To od niej zależy, czy człowiek wykorzysta reguły organizacji dla dobra, czy na szkodę instytucji. Tego osobistego ukierunkowania nie jest jednak w stanie zdeterminować żadna sformalizowana reguła ani rutyna.

Simmel tłumaczy, że zaufanie do drugiej osoby jest „pierwotną postawą psychiki wobec drugiego człowieka” (1975, s. 397), bezwarunkową wiarą w niego; może ono istnieć nawet bez żadnej wiedzy na jego temat bądź bez instytucji regulującej taką relację, choć w praktyce zawsze będzie jej towarzyszył jakiś element wiedzy. Nawiązując do zaufania jako swego rodzaju wymiany darów, Simmel (1975, s. 492) zwraca uwagę, że szczególną siłę ma pierwszy odruch zaufania:

Jeżeli ktoś wyprzedził nas w obdarowaniu – nie możemy w pełni odwzajemnić tego drogą żadnego daru ni przysługi, aczkolwiek prawnie, obiektywnie mogłaby ona równoważyć to, co otrzymaliśmy. Pierwszy czyn jest bowiem dobrowolny, do rewanżu zaś jesteśmy już moralnie zobowiązani, działa tu przymus – wprawdzie nie społeczno-prawny, a tylko moralny, ale przymus.

To właśnie ten pierwszy akt zawierzenia drugiej osobie jest, według tego autora, przejawem wolnej woli człowieka, niezdeterminowanej wiedzą bądź regulacjami. I to właśnie ten pierwszy odruch jest fundamentalny dla nawiązania relacji zaufania, która potem może zostać w jakiś sposób poddana sformalizowaniu.

Zmiana perspektywy z determinizmu instytucjonalnego na podejście akcentujące wolną wolę człowieka oddziałuje także na współrzędne dyskusji nad zaufaniem osobowym, wewnątrz- i międzyorganizacyjnym. Badacze zjawiska zaufania zainspirowani podejściem Simmela mówią o wadze postawy „jak gdyby” (*as if*) przy budowaniu relacji zaufania z partnerami biznesowymi. Oznacza ona, że pomimo swojej niewiedzy i niepewności co do drugiej osoby aktor ufa, **jak gdyby** był pewien, że osoba ta zachowa się według jego oczekiwań (Moellering 2001; 2005; Lewis, Weigert 1985). W przypadku zaufania międzyorganizacyjnego takie zjawisko „zawieszenia” „umożliwia działanie mimo ryzyka, mimo że nie posiadamy pełnej wiedzy o partnerze bądź nie możemy stuprocentowo polegać na mechanizmach zabezpieczających współpracę” (Latusek-Jurczak 2011, s. 84).

## 4.6. Ufanie komu?

W poprzednim podrozdziale omówiona została relacja zaufania w odniesieniu do jej podmiotu. Także przedmiot tej relacji jest tematem wielu opracowań. Gdy mowa o zaufaniu systemowym (por. Luhmann 1979), jego przedmiotem przestaje być osoba *per se*, a staje się nim nieosobowa kategoria. Sztompka (1999) wyróżnia następujące rodzaje przedmiotów zaufania: osoby, kategorie społeczne (np. płeć, wiek, religia), role społeczne (np. matka, lekarz), grupy społeczne (np. klub piłki nożnej postrzegany przez fanów, studenci postrzegani przez profesora), instytucje i organizacje (np. policja, sąd, Kościół), procedury (np. metoda naukowa, demokracja), technologie (np. telekomunikacja, wodociągi), produkty (np. marki, kraj pochodzenia), cechy systemów (np. bezpieczeństwo istnienia, trwałość życia społecznego). Do tych „prymarnych” kategorii Sztompka dodaje kategorie „drugorzędne”, które stają się przedmiotem zaufania w sposób pochodny, w procesie uwiarygodniania prymarnych przedmiotów (np. świadectwa ekspertów). Kategorie wyróżnione przez Sztompkę, jak sam przyznaje, nie wykluczają się wzajemnie, ale mogą współistnieć.

Mniej szczegółowe, ale oparte na analogicznych przesłankach rozróżnienie proponuje Zucker (1986). Według niej zaufanie może pochodzić: (1) z historii wcześniejszej wymiany, np. reputacja (zaufanie procesowe); (2) z posiadania pewnych cech społecznych, np. pochodzenie, płeć (zaufanie oparte na charakterystyce); (3) z zaangażowania autorytetu instytucji, np. profesjonalizacja (zaufanie instytucjonalne).

Zarówno Sztompka (1999), jak i Zucker (1986) opierają swoje typologie na pochodzeniu wiedzy o danej osobie, sytuacji, wymianie itd. oraz na rodzaju „gwaranta” tej wiedzy. Jak wcześniej wyjaśniono, posiadanie wiedzy o osobie oraz istnienie instytucji czuwającej nad przewidywalnością jej zachowania podwyższają pewność podmiotu relacji co do przyszłości. Takie ograniczenie niepewności nie wymaga od podmiotu relacji takiego samego zaufania, jakiego wymaga sytuacja, w której nie ma się o osobie żadnej wcześniejszej wiedzy. Przytoczone kategorie oparte na źródłach wiedzy o przedmiocie relacji nie uwzględniają zatem elementu niewiedzy i „zawieszenia”, które nie eliminuje niepewności, sprawiając jednocześnie, że możliwe jest działanie pomimo niewiedzy (Moellering 2005).

Łączność pomiędzy kategoriami zaufania systemowego a „zawieszeniem” bardzo przystępnie objaśnia Georg Simmel, który posługuje się przykładem historii zaufania do pieniądza w społeczeństwie. Wyjaśnia on, że gospodarka pieniężna domaga się bardzo wysokiego stopnia zaufania wśród uczestników wymiany. Z jednej strony, pieniądz zawsze wymaga swego rodzaju ufności używającej go osoby, która musi wierzyć, że będzie mogła go wymienić na określoną ilość dóbr. Jednak na takim zaufaniu opiera się każda gospodarka, nie tylko

pieniężna. Simmel tłumaczy, że jeżeli rolnik nie miałby ufności, że jego pole urodzi w danym roku zbiory tak samo jak w poprzednim, nie obsiewałby go; jeśli kupiec nie ufałby, że zaistnieje popyt na jego dobra, nie dostarczałby ich. Jak jednak zauważa ten autor, takie zaufanie jest tylko słabą wiedzą induktywną, a nie zaufaniem w pełnym tego słowa znaczeniu.

Zaufanie wymaga dodatkowego elementu. O ile zaufanie do pieniądza kruszcowego oparte jest na wiedzy induktywnej, o tyle pieniądz bezgotówkowy wymaga „suprateoretycznej wiary” (Simmel 2004, s. 179). Simmel tłumaczy, że jest ona wyrazem poczucia istnienia jedności i łączności między naszym wyobrażeniem o jakimś bycie a tymże bytem. Jest to moment, w którym osoba zawiesza swoją świadomość niewiedzy, a w to miejsce akceptuje swoją interpretację (Moellering 2001). Zaufanie w sferze ekonomicznej, oprócz słabej wiedzy induktywnej, musi zawierać element takiej właśnie wiary. Dzięki niej rozum poddaje się pewnej koncepcji, która niekoniecznie może być przez niego wytłumaczona, ale której zaufanie jest potrzebne do podjęcia jakiegokolwiek działania w sferze gospodarczej. Simmel nazywa to zjawisko „społeczno-psychologiczną *quasi*-religijną wiarą” (2004, s. 179). Jej najdobitniejszą formą i przejawem jest poczucie osobistego bezpieczeństwa, którego dostarcza posiadanie pieniędzy. Podmiotowość tego procesu jest, według Simmela, „wyższą siłą podmiotowości, która w pierwszej kolejności wytwarza wartość metali wartościowych” (2004, s. 179). I to właśnie zaufanie wobec tej wyższej podmiotowości jest podstawą każdego zaangażowania w wymianę gospodarczą z innymi jej uczestnikami charakteryzującymi się tym zaufaniem.

Rzuca to całkowicie nowe światło na opisane wcześniej typologie zjawiska zaufania. Wszystkie, oprócz osób, kategorie przedmiotów zaufania wyróżnione przez Sztompkę (1999), a zatem: kategorie społeczne, role społeczne, grupy społeczne, instytucje i organizacje, procedury, technologie, produkty, cechy systemów, są faktycznie kategoriami słabej wiedzy induktywnej bądź *quasi*-formalnych podmiotowości transcendujących osobę: instytucji państwowych, korporacji itd. Używając rozróżnienia Simmela, wszystkie kategorie opisane przez Sztompkę można zakwalifikować do jednej z trzech ogólnych kategorii: zaufania do osoby, słabej wiedzy induktywnej (kategorie społeczne, role społeczne, grupy społeczne, procedury, technologie, produkty, cechy systemów) oraz zaufania do wyższej, supraludzkiej podmiotowości (instytucje i organizacje).

Analiza typologii Zucker (1986) (zaufanie procesowe, zaufanie oparte na charakterystyce, zaufanie instytucjonalne) pomija zupełnie zaufanie osobowe, a dotyczy przede wszystkim słabej wiedzy induktywnej. Autorka definiuje zaufanie procesowe jako „rejestr wcześniejszej wymiany” (1986, s. 60), a zaufanie oparte na charakterystyce jako pochodzące z informacji o wspólnych cechach społecznych uczestników relacji. W obydwu przypadkach podmiot zaufania odwołuje się zatem do zapisu historii danej relacji wymiany bądź osoby, ufając,

że „historia się powtórzy”. Jest to przypadek analogiczny do zaufania rolnika, że ziemia wyda owoce, oraz kupca, że znajdzie popyt na swój towar, o których pisał Simmel. Wynika stąd, że zarówno zaufanie procesowe, jak i to oparte na charakterystyce jest słabą wiedzą induktywną, która ułatwia wchodzenie osoby w relację wymiany, ale nie wymaga od podmiotu aktu zawierzenia.

Rozróżnienie Simmela ma zasadnicze znaczenie dla zrozumienia różnicy pomiędzy analizą zaufania międzyorganizacyjnego a międzyosobowego. Wyjaśnia on bowiem precyzyjnie zjawisko zaufania osoby do organizacji, które jest subtelnym *quasi*-religijnym mechanizmem, w znacznym stopniu odbiegającym od zaufania, jakim obdarza się konkretną osobę. Dopiero uwzględnienie tej kategorii daje pełen obraz zależności pomiędzy podmiotami wymiany gospodarczej.

## 4.7. Przypadek Rasmussena i firmy Google

Istnieje zasadnicza różnica między zaufaniem osobowym, które wymaga wiary w drugiego człowieka, a zaufaniem organizacyjnym. To pierwsze jest zbudowane na wierze, że człowiek uczyni dobrze, natomiast to drugie – że uczyni dobrze-dla-organizacji. Dopóki nie ma rozdzwieku pomiędzy tymi dwoma kategoriami – dobrem w ogólności a dobrem danej organizacji – owe dwa rodzaje zaufania nie stoją w opozycji. Problem pojawia się wtedy, gdy dwa wspomniane rodzaje dobra nie są z sobą tożsame.

Aby lepiej zobrazować, na czym polega opisany problem, warto przyjrzeć się książkowemu przypadkowi firmy Google. W celu podniesienia poziomu innowacyjności pozwolono jej pracownikom na poświęcanie 20% czasu tygodniowo na pracę nad własnymi projektami, które nie miały jeszcze akceptacji przełożonych. Strategia ta, zwana „eksperymentami piątkowego wieczoru” (Kozłowski 2004, s. 144), jest jednym ze sposobów budowania zaufania i lojalności członków organizacji (Kozłowski 2004; Girard 2009). Z jednej strony, zakłada ona wiarę zarządzających organizacją, że jej członkowie, obdarzeni zaufaniem, przyczynią się do dobra organizacji. Z drugiej natomiast (o czym rzadziej wspomina literatura), praktyka ta wymaga zaufania osoby do organizacji – wiary, że firma będzie konsekwentnie trwała przy swojej filozofii wolnego eksperymentowania. Tylko taka swoboda i pewność, że podejście to będzie kontynuowane w przyszłości, daje podstawy tworzenia środowiska przyjaznego nowatorstwu i wspólnej wymianie wiedzy (John-Steiner 2000).

Jednym z projektów, które powstały jako owoc wolnego eksperymentowania, było Google Wave – aplikacja mająca umożliwić komunikację i współtworzenie dokumentów multimedialnych w czasie rzeczywistym. Jej autorem był Lars Rasmussen. Oficjalna prezentacja strony testowej nastąpiła w 2009 roku,



ale już rok później Urs Hölzle, wiceprezydent Google, ogłosił na oficjalnym blogu firmy, że prace nad produktem Google Wave zostają wstrzymane (Hölzle 2010). Dwa miesiące później Rasmussen podjął decyzję o odejściu z Google. Tłumaczył ją w następujący sposób: „Nie udało nam się osiągnąć sukcesu, na jaki liczył Google, a próba przekonania ich, aby nie zamykali projektu, była trochę stresująca. (...) Cała ekscytacja spowodowana uruchomieniem Wave była oparta na czymś realnym. Aby coś nowego i innego znalazło właściwy odbiór, potrzeba czasu, uważam więc, że firmie Google zabrakło cierpliwości” (Rasmussen 2010).

Nie był to jedyny przypadek, gdy zarządzającym „zabrakło cierpliwości” w rozwijaniu nowego projektu. W 2005 roku Google zakupił Dodgeball, start-up zajmujący się tworzeniem oprogramowania dla portali społecznościowych na urządzenia mobilne. W 2009 roku przedsięwzięcie zostało zamknięte jako nierokujące nadziei, a jego twórca Dennis Crowley odszedł z Google, aby kontynuować swoje przedsięwzięcie na własną rękę. Założony przez niego serwis foursquare, który jest kontynuacją idei rozpoczętej w Dodgeball, osiągnął ogromny sukces i ma obecnie 40 milionów użytkowników. Pokazuje to, że pomysł rzeczywiście potrzebował czasu do swojego pełnego rozwoju.

Przypadki te precyzyjnie dowodzą, że strategia zarządzania zaufaniem, której jednym z przejawów są „eksperymenty piątkowego wieczoru”, napotyka poważne problemy w praktyce, ponieważ jej teoretyczne fundamenty nie zostały do końca wyartykułowane. W firmie Google obie strony – pracownik i zarządzający – obdarzyły się wzajemnym zaufaniem, co umożliwiło zrobienie pierwszego kroku ku współpracy. Zaufanie zostało przedstawione uczestnikom jako „subiektywne”, a zatem organizacja stworzyła wrażenie, jakoby całkowicie ufała pracownikowi razem z jego osobowymi przymiotami i umiejętnościami, które nie podlegają formalizacji. Jednocześnie czas pokazał, że firma ufała mu tylko w takim zakresie, w jakim był on w stanie swoim pomysłem doprowadzić do wygenerowania zysku. A zatem było to zaufanie „obiektywne” – zaufanie wobec pracownika jako „funkcjonariusza”, który wywiąże się z precyzyjnie określonego obowiązku pracy. Brak zrozumienia tego rozróżnienia, występujący zarówno po stronie zarządzających organizacją, jak i ich podwładnych, jest potencjalnym zarzewiem konfliktów. Brak rozróżnienia na obiektywne i subiektywne podejście do zaufania (Simmel 1975) wprowadza bowiem do strategii wewnętrzną sprzeczność.

Inną sprzeczność w praktyce „reguły 20%” znajduje Walker (2011), który zauważa, że w wywiadzie dla czasopisma „Fast Company” wiceprezydent Google Marissa Mayer oświadczyła, że organizacja pozwala swoim inżynierom wykorzystać 20% czasu na cokolwiek zechcą, a jednocześnie zarządzający ufają, że pracownicy stworzą ciekawe rzeczy. Tymczasem założyciele – Sergey Brin i Larry Page – tłumaczą tę praktykę w odmienny sposób, twierdząc, że firma

zachęca pracowników, aby oprócz swoich regularnych projektów wykorzystywali 20% swojego czasu na pracę nad tym, co uważają za najbardziej korzystne dla Google.

W niespójności, jaka istnieje w tych dwóch interpretacjach celów reguły 20%, najlepiej wyraża się dylemat firm, których przetrwanie uzależnione jest od innowacyjności i wiedzy pracowników. Subtelnością mającą decydujące znaczenie dla tej niespójności jest rozbieżność celów dyskutowanych aktorów, a co za tym idzie – brak zgodności ich interesów w długim okresie.

Obserwacja dotycząca wewnętrznej sprzeczności tkwiącej w koncepcji i praktyce „zarządzania zaufaniem” jest także istotna dla międzyorganizacyjnych relacji zaufania. Odbywają się one za pośrednictwem reprezentantów organizacji (Kroeger 2011), co wprowadza element zaufania osobowego i tworzy pole dla dyskutowanej powyżej niespójności na wielu poziomach zjawiska. Bachmann (2001) potwierdza ich istnienie, podkreślając, że firmy często stoją przed problemem, w jaki sposób połączyć potrzebę kontrolowania relacji z możliwością zbierania owoców autonomii.

W przypadku relacji zaufania międzyorganizacyjnego problem ten dodatkowo się komplikuje. System tradycyjnego nadzoru właścicielskiego został zastąpiony formą „zarządzania sieciowego” (*network governance*) (Jones et al. 1997), w którym nie ma aktora mającego „z urzędu” władzę nad całym systemem. Tradycyjne środki sprawowania władzy, jak biurokracja i hierarchia, zostały zastąpione przez „mechanizmy społeczne”, do których Jones et al. (1997) zaliczają: ograniczony dostęp do wymiany, makrokulturę, sankcje kolektywne, reputację. Koordynacja, która włącza te mechanizmy, opiera się na wpływie, jaki na organizację wywierają „strony trzecie” – zewnątrzni gwaranci (Latusek-Jurczak 2011). Wpływ ten może być sformalizowany (np. instytucje państwowe, prawo), natomiast w przypadku wymienionych mechanizmów społecznych sprowadza się on do nieformalnej presji. Wpływ „stron trzecich” ma szczególne znaczenie dla relacji zaufania międzyorganizacyjnego, wzmacniając je bądź osłabiając (Burt, Knez 1995).

## 4.8. Kreatywna kolaboracja

Przeprowadzona powyżej analiza skłania do przyjrzenia się zaufaniu w relacjach międzyorganizacyjnych z innej strony. Jak już zaznaczono, problematyka zaufania międzyorganizacyjnego stała się szczególnie istotna w kontekście gospodarki opartej na wiedzy. Zdano sobie sprawę, że pomyślna współpraca nad innowacjami jest pozytywnie skorelowana z poziomem zaufania pomiędzy aktorami tej współpracy. Przyjęcie perspektyw „brnącego” czy „grającego”

jest konieczne do zrozumienia, co dokładnie dzieje się w relacji kreatywnej kolaboracji, jak relacja ta przyczynia się do pogłębienia wzajemnego zaufania współpracujących i jakie czynniki to zaufanie redukują.

Istotnych argumentów w tej dyskusji dostarcza John-Steiner (2000), która analizuje znane przypadki kolaboracji w historii sztuki i nauki z perspektywy lingwistycznej i edukacyjnej. Dowodzi ona, że współpraca pomiędzy osobami jest nieodzownym elementem procesu kreatywnego, szczególnie w zakresie tworzenia nowej wiedzy. W większości omawianych przypadków akcentowana jest rola zaufania w jego osobowym, nieformalnym aspekcie. Z analizy John-Steiner wynika, że jest ono dynamicznym procesem, który się rozwija w miarę wspólnego tworzenia projektu, dzieła czy opracowania. Warunkiem jest istnienie wspólnej wizji pomiędzy aktorami.

John-Steiner zwraca także uwagę na wpływ uwarunkowań organizacyjnych, w jakich uczestnicy wymiany współpracują. W szczególności dyskutuje ona przypadki budowania środowisk i wspólnot sprzyjających uczeniu się ich uczestników. Ci ostatni często uwikłani są w zobowiązania wobec swoich macierzystych instytucji. Jak zauważa autorka, jeżeli cel przedsięwzięcia jest dla nich atrakcyjny, są gotowi „rozciągać granice instytucji” (2000, s. 177). Jest to potrzebne, aby tworzyć „bezpieczne miejsce dla twórczego poszukiwania” (2000, s. 177), ponieważ wszelkie relacje oparte na wertykalnej zależności zagrażają wolności, która z kolei jest warunkiem swobodnej krytyki oraz podejmowania prac wykraczających poza ściśle zdefiniowane zobowiązania. Z analizy przeprowadzonej przez John-Steiner wynika, że spoiwem takiej wspólnoty jest posiadanie wspólnej wizji i celu przez wszystkich jej członków. Jej obserwacje są analogiczne do tych poczynionych przez Mertona dyskutującego nastawienie aktora na „nowe doświadczenie” (1936, s. 899), którego nie jest on w stanie zdefiniować w żaden konkretny sposób, a tym bardziej przewidzieć jego potencjału jako komercyjnego sukcesu. Celem działania stają się „niezamierzone konsekwencje” i wiara, że te konsekwencje będą pożądane ze społeczno-ekonomicznego punktu widzenia. Spoiwem takiej współpracy jest satysfakcja z doświadczenia „brnięcia”. To właśnie w tym procesie wyłania się wzajemne zaufanie współtworzących.

Przypadki wybrane przez John-Steiner mają charakter niekomercyjny, częściowo jednak dobrze oddają naturę relacji kreatywnej współpracy i uwrażliwiają na problem, który w relacjach komercyjnych bardzo się wzmaga. Kreatywna kolaboracja może przynieść rezultaty satysfakcjonujące wszystkie jej strony tylko wówczas, gdy odbywa się w atmosferze wolności i zaufania, które nie jest tylko „słabą wiedzą induktywną” ani zaufaniem częściowym, zobiektywizowanym, ale zaufaniem obejmującym całą osobę wraz z jej subiektywnymi uwarunkowaniami.

Każde jego ograniczenie poprzez narzucenie z góry zdefiniowanych celów może doprowadzić do stłumienia iskry kreatywności w jej początkowym stadium.

Baumeister (1984) opisuje to zjawisko jako „duszenie się pod presją” (*choking under pressure*). Dochodzi do niego wtedy, gdy pracownik, zawodnik bądź twórca zwraca świadomie uwagę na osiągnięcie wymaganego wyniku zamiast na samo wykonanie zadania, wskutek czego spadają jego skuteczność i kreatywność. Zbytne koncentrowanie się na wyznaczonym z góry celu – niezależnie od tego, czy jest on określony w kategoriach wymiernych (np. wysokość zysku), czy w kategoriach niematerialnych (np. budowanie relacji zaufania) – powoduje odwrócenie uwagi od znaczenia dobrego wykonania zadania oraz wolności woli uczestnika relacji, jaka się w tym wykonaniu wyraża.

## 4.9. Dyskusja

Pomimo rozpoznania, że relacje zaufania tworzą konkretni ludzie, często w literaturze przedmiotu zaistnienie zaufania uzależnia się od pojawienia się czynników, na które konkretna osoba nie ma zazwyczaj bezpośredniego, realnego wpływu, takich jak nieformalny kodeks zachowań, obyczaje, kultura, reputacja. W kontekście ekonomicznym omawia się odpowiednio kulturę organizacji, branżę, środowisko instytucjonalne itd. Tworzy to przekonanie, że zachowanie człowieka jest przez te czynniki zdeterminowane, przez co pozbawia się go jakiegokolwiek sprawczości, która jest warunkiem zaistnienia zmiany (np. zmiany środowiska z charakteryzującego się niskim poziomem wiarygodności na środowisko o wysokim stopniu wzajemnej ufności uczestników). Z jednej więc strony teoria przedstawia zaufanie jako zdeterminowane przez środowisko, z drugiej zaś praktyka dostarcza wielu przykładów na to, że zmiana w relacjach międzyludzkich w organizacji jest możliwa (co wyklucza determinizm).

W przywołanej na początku pracy myśli Georga Simmela autor ten wskazuje, w jaki sposób obiektywizacja i racjonalizacja społeczeństwa doprowadziły do nowych, także „zobiektywizowanych” form radzenia sobie z kwestią zaufania. „Tradycje i instytucje, potęga opinii publicznej i zdeterminowanie jednostki przez pozycję społeczną stały się taką rękojmą zaufania, że wystarczy wiedzieć o pewnych zewnętrznych szczegółach dotyczących partnera, aby powziąć doń konieczne przy wspólnym działaniu zaufanie” (Simmel 1975, s. 397–398). Simmel tłumaczy, że atrybuty subiektywne utraciły znaczenie, a do wzbudzenia zaufania niepotrzebna jest już osobista znajomość.

Zanim doszło do takiego zobiektywizowania, czy raczej sformalizowania relacji, do zbudowania zaufania między stronami potrzebna była lepsza znajomość raczej cech osobistych niż rzeczowych kompetencji partnera. Gdy związek dwóch stron nabierał znaczenia dla całokształtu życia jego członków, ogólna

znajomość dotycząca pewnych obiektywnych aspektów jednostki musiała zostać uzupełniona znajomością jej cech subiektywnych i indywidualnych. Zmiany, jakie zachodzą obecnie w organizacjach i ich wzajemnych relacjach, wskazują na rosnące znaczenie tychże cech w całości kształcie życia jego członków (np. Casey 1999; Gabriel 1999). Pokazuje to, że relacje zaufania obejmujące człowieka razem z jego subiektywnością, jakie według Simmela charakteryzowały „prymitywne” społeczeństwa, stają się znowu pożądane we współczesnych organizacjach.

W analizie przedstawionej w niniejszej pracy zwrócono uwagę na kilka kwestii teoretycznych, których rozpoznanie i świadome rozstrzygnięcie pomagają pogłębić rozumienie wielowymiarowości relacji zaufania wewnątrz- i międzyorganizacyjnego. Omówiony został wpływ wymiaru nieformalnego na relacje zaufania. Wskazano na konieczność uwzględnienia osoby jako kluczowego aktora, którego władze poznawcze i wolitywne są konieczne do zaistnienia relacji zaufania. Dokonano rozróżnienia na zaufanie w jego formie zobiektywizowanej i subiektywnej oraz na trzy zasadniczo różne rodzaje zjawisk zgrupowanych w kategorii „zaufanie”: na słabą wiedzę induktywną, społeczno-psychologiczną, *quasi*-religijną wiarą w supraludzką podmiotowość i właściwe zaufanie między dwiema osobami. Wskazano także założenia dotyczące kierunku przyczynowości pomiędzy kreatywną kolaboracją a relacjami zaufania.

We wszystkich powyższych punktach duże znaczenie ma podejście teoretyczne, w którym zadaje się pytania o zakres sprawczości konkretnego człowieka, a zwłaszcza o wagę jego dobrej woli i życzliwości w procesie kształtowania się relacji zaufania pomiędzy aktorami instytucjonalnymi, których uczestnikiem jest tenże konkretny człowiek. Element ten może okazać się brakującym ogniwem pomiędzy organizacją formalną i nieformalną, na których granicy decyduje się całości kształt relacji wewnątrz- i międzyorganizacyjnych, w tym relacji wzajemnego zaufania.

Większość studiowanych przypadków zaufania dotyczy organizacji komercyjnych. Jednocześnie w gospodarce opartej na wiedzy wielu wysoko wykwalifikowanych pracowników stawia sobie cele pozakomercyjne: „Motywacja pracowników wiedzy musi przyjść z nich samych. Tradycyjne »motywatory«, takie jak zewnętrzne wynagrodzenie, np. płaca, nie motywują ich” (Drucker 1969/2011, s. 288). Taka sytuacja stwarza otwartą niezgodność interesów pomiędzy zarządzającymi organizacją a jej pracownikami. W celu zwiększenia lojalności i zdobycia zaufania tych ostatnich przyjęto strategię kreowania celów alternatywnych wobec nadrzędnego, komercyjnego celu. Podkreśla się „rodzinną atmosferę”, możliwość dokształcania, nabywania nowych kontaktów i kompetencji. Pomimo że cele komercyjne organizacji pozornie przestały odgrywać pierwszoplanową rolę w dyskursie organizacyjnym, to jednak obiektywnie się nie zmieniły.

Strategia „zarządzania zaufaniem” oparta jest na swego rodzaju dwoistości – z jednej strony prezentuje się organizację jako godną zaufania i dzielącą cele pracowników, a z drugiej strony, gdy zagrożony jest właściwy cel organizacji komercyjnej, czyli jej zysk, wówczas cele pracowników rzadko są brane pod uwagę. Część badaczy nastawionych krytycznie wobec takich praktyk zarządzania doby kapitalizmu widzi w nich problem natury etycznej (np. Deetz 1992). W rzeczywistości jest to jednak problem czysto praktyczny, który na dłuższą metę może stać się uciążliwy dla zarządzających organizacją.

Jest to także problem pracowników, którzy pokładając w organizacjach „quasi-religijną wiarę” w ich podmiotowość, przestają postrzegać je realistycznie. Poddają się dyskursowi prezentującemu firmę jako „szczęśliwą rodzinę”, ignorując rzeczywistą relację pracownik–pracodawca, która jest relacją obiektywną łączącą tych dwóch aktorów. Obdarzenie organizacji kredytem zaufania, który wykracza poza jej rzeczywiste możliwości wywiązania się z pokładanych w niej nadziei, z konieczności musi doprowadzić do rozczarowania, a co za tym idzie – do konfliktu.

W relacjach międzyorganizacyjnych (zakładając, że odbywają się one zawsze za pośrednictwem ludzkich reprezentantów) powyższy problem może z jednej strony być złagodzony, z drugiej zaś zintensyfikowany. Brak hierarchicznej zależności pomiędzy reprezentantami oraz biurokratycznych uwarunkowań ich interakcji (przynajmniej w początkowej fazie) może sprzyjać budowaniu zaufania w wymiarze osobowym, włączającym subiektywne cechy aktorów. Jednocześnie relacja reprezentantów nie jest wolna od ograniczeń nałożonych przez celowość – zarówno samych reprezentantów jako osób niezależnych, jak i organizacji, które reprezentują. Kreatywna kolaboracja wymaga wierności wspólnym celom. Jest to warunek konieczny budowania trwałych relacji zaufania. Często w literaturze przedmiotu podkreśla się wagę wspólnych wartości, wierzeń, postaw organizacji podejmujących współpracę (np. Borgatti, Foster 2003). Jeżeli jednak mowa jest o współpracy w organizacjach komercyjnych, to każda z nich będzie dbała przede wszystkim o swój własny cel nadrzędny – sukces komercyjny – nawet jeżeli ten cel nie jest wyraźnie wyartykułowany. Tutaj konflikt może okazać się jeszcze silniejszy niż między aktorami wewnątrz organizacji, a co za tym idzie – utrata zaufania będzie bardziej dotkliwa dla każdego z aktorów instytucjonalnych. Jej skutki potęguje bowiem obecność stron trzecich w relacjach międzyorganizacyjnych.

W obydwu przypadkach – relacji zaufania wewnątrzorganizacyjnego i międzyorganizacyjnego – sposobem na przywrócenie właściwej im miary jest zrozumienie potencjalnych problemów w ich aspekcie teoretycznym, zanim zostaną zmaterializowane w konkretnych rozwiązaniach praktycznych.

## Bibliografia

- Adler P.S. (2001), *Market, hierarchy, and trust: The knowledge economy and the future of capitalism*, „Organization Science”, Vol. 12, No. 2, s. 214–234.
- Argyris C. (1999), *On Organizational Learning*, Wiley-Blackwell, Oxford.
- Arrow K.J. (1974), *The Limits of Organization*, Norton, New York.
- Bachmann R. (2001), *Trust, power and control in trans-organizational relations*, „Organization Studies”, Vol. 22, No. 2, s. 337–365.
- Barnard C.I. (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge.
- Blau P.M. (1964/2009), *Exchange and Power in Social Life*, Transaction Publishers, New Brunswick.
- Baumeister R.F. (1984), *Choking under pressure: Self-consciousness and paradoxical effects of incentives on skillful performance*, „Journal of Personality and Social Psychology”, Vol. 46, No. 3, s. 610–620.
- Borgatti S.P., Foster P.C. (2003), *The network paradigm in organizational research: A review and typology*, „Journal of Management”, Vol. 29, No. 6, s. 991–1013.
- Burt R.S., Knez M. (1995), *Trust and Third-party Gossip*, [w:] *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Sage Publications, Thousand Oaks, s. 68–89.
- Casey C. (1999), *Come, join our family: Discipline and integration in corporate organizational culture*, „Human Relations”, Vol. 52, No. 2, s. 155–178.
- Chia R. (1996), *The concept of decision: A deconstructive analysis*, „Journal of Management Studies”, Vol. 31, No. 6, s. 781–806.
- Coleman J.S. (1988), *Social capital in the creation of human capital*, „The American Journal of Sociology”, Vol. 94, s. S95–S120.
- Dasgupta P. (1988), *Trust as a Commodity*, [w:] *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, red. D. Gambetta, Basil Blackwell, Oxford, s. 49–72.
- Davenport T.H., Prusak, L. (2000), *Working Knowledge: How Organizations Manage what They Know*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Deetz S. (1992), *Democracy in an Age of Corporate Colonization*, State University of New York Press, Albany.
- Dore R. (1983), *Goodwill and the spirit of market capitalism*, „The British Journal of Sociology”, Vol. 34, No. 4, s. 459–482.
- Drucker P. (1969/2011), *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*, Transaction Publisher, Piscataway.
- Dunn J. (2000), *Trust and Political Agency*, [w:] *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, red. D. Gambetta, Basil Blackwell, Oxford, s. 73–93.
- Fleming P., Spicer A. (2007), *Contesting the Corporation: Struggle, Power and Resistance in Organizations*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Friedman M. (1999), *The Business Community's Suicidal Impulse*, „Cato Policy Report”, Vol. 21, No. 2, s. 6–7.
- Gabriel Y. (1999), *Beyond happy families: A critical reevaluation of the control–resistance–identity triangle*, „Human Relations”, Vol. 52, No. 2, s. 179–203.
- Gadamer H.G. (1975/2004), *Truth and Method*, Continuum, London.
- Galford R., Seibold Drapeau A. (2011), *The Trusted Leader*, Free Press, New York.
- Gambetta D. (1988a), *Mafia: The Price of Distrust*, [w:] *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, red. D. Gambetta, Basil Blackwell, Oxford, s. 158–175.

- Gambetta D. (1988b), *Can We Trust Trust?*, [w:] *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, red. D. Gambetta, Basil Blackwell, Oxford, s. 213–237.
- Girard B. (2009), *The Google Way: How One Company Is Revolutionizing Management*, No Starch Press, San Francisco.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2009), *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie. Koncepcja, narzędzia, zastosowania*, Wolters Kluwer, Kraków.
- Gulati R., Nickerson J.A. (2008), *Interorganizational Trust, Governance Choice, and Exchange Performance*, „Organization Science”, Vol. 19, No. 5, s. 688–708.
- Habermas J. (1971), *Towards a Rational Society*, Heinemann, London.
- Hannan M.T., Freeman J. (1977), *The population of ecology of organizations*, „American Journal of Sociology”, Vol. 82, s. 929–964.
- Hawthorn G. (1988), *Three Ironies of Trust*, [w:] *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, red. D. Gambetta, Basil Blackwell, Oxford, s. 111–126.
- Hodgson G.M. (2013), *From Pleasure Machines to Moral Communities: An Evolutionary Economics without Homo economicus*, University of Chicago Press, Chicago.
- Hoffman R.R., Cochran E.L., Nead J.M. (1990), *Cognitive Metaphors in the History of Experimental Psychology*, [w:] *Metaphors in the History of Psychology*, red. D.E. Leary, Cambridge University Press, Cambridge, s. 173–229.
- Hölzle U. (2010), *Update on Google Wave*, 4 sierpnia 2010, <http://googleblog.blogspot.com/2010/08/update-on-google-wave.html> (data dostępu: 9.10.2013).
- Homans G.C. (1964), *Bringing man back in*, „American Sociological Review”, Vol. 29, No. 5, s. 809–818.
- John-Steiner V. (2000), *Creative Collaboration*, Oxford University Press, Oxford.
- Jones C., Hesterly W.S., Borgatti S.P. (1997), *A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms*, „The Academy of Management Review”, Vol. 22, No. 4, s. 911–945.
- Koźmiński A.K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kramer R. (2009), *Rethinking trust*, „Harvard Business Review”, Vol. 87, No. 6, s. 68–77.
- Kroeger F. (2011), *Trusting organizations: The institutionalization of trust in interorganizational relationships*, „Organization”, Vol. 19, No. 6, s. 743–763.
- Latusek-Jurczak D. (2011), *Zarządzanie międzyorganizacyjne*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Lewis J.D., Weigert A. (1985), *Trust as a social reality*, „Social Forces”, Vol. 63, No. 4, s. 967–985.
- Lindblom C.E. (1959), *The science of muddling through*, „Public Administration Review”, Vol. 19, s. 79–88.
- Luhmann N. (1979), *Trust and Power*, Wiley, Chichester.
- Lukes S. (1974/2005), *Power: A Radical View*, wyd. II, Palgrave, London.
- Marshall A. (1890/2009), *Principles of Economics*, wyd. VIII, Cosimo, Inc., New York.
- McKenna B.J. (2005), *Wisdom, Ethics and the Postmodern Organization*, [w:] *Handbook on the Knowledge Economy*, red. D. Rooney, G. Hearn, A. Ninan, Edward Elgar, Cheltenham.
- Merton R.K. (1936), *The unanticipated consequences of purposive social action*, „American Sociological Review”, Vol. 1, No. 6, s. 894–904.
- Moellering G. (2001), *The nature of trust: From Georg Simmel to a theory of expectation, interpretation and suspension*, „Sociology”, Vol. 35, No. 2, s. 403–420.



- Moellering G. (2005), *The trust/control duality. An integrative perspective on positive expectation of others*, „International Sociology”, Vol. 20, No. 3, s. 283–305.
- Nahapiet J., Ghoshal S. (1998), *Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage*, „The Academy of Management Review”, Vol. 23, No. 2, s. 242–267.
- Peppers D., Rogers M. (2012), *Extreme Trust: Honesty as a Competitive Advantage*, Portfolio/Penguin, London.
- Rasmussen L. (2010), *Why I Quit Google to Join Facebook: Lars Rasmussen*, „The Sydney Morning Herald”, 1 listopada 2010, <http://www.smh.com.au/technology/biz-tech/why-i-quit-google-to-join-facebook-lars-rasmussen-20101101-1799q.html> (data dostępu: 9.10.2013).
- Rousseau D.M. (1985), *Issues of level in organizational research: Multi-level and cross-level perspectives*, „Research in Organizational Behavior”, Vol. 7, s. 1–37.
- Simmel G. (1975), *Socjologia*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Simmel G. (2004), *The Philosophy of Money*, wyd. III, Routledge, London–New York.
- Smith A. (1776/2005), *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, An electronic classics series publication, The Pennsylvania State University, Philadelphia.
- Smith L.D. (1990), *Metaphors of Knowledge and Behavior in the Behaviorist Tradition*, [w:] *Metaphors in the History of Psychology*, red. D.E. Leary, Cambridge University Press, Cambridge.
- Sztompka P. (1999), *Trust: A Sociological Theory*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Somers M.R. (1998), *We're no angels: Realism, rational choice, and relationality in social science*, „The American Journal of Sociology”, Vol. 104, No. 3, s. 722–784.
- Walker A. (2011), *Creativity loves constraints: The paradox of Google's twenty percent time*, „Ephemera”, Vol. 11, No. 4, s. 369–386.
- Weber M. (1924/1947), *The Theory of Social and Economic Organization*, Free Press, New York.
- Weber M. (1958/1994), *Political Writings*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Williams B. (1988), *Formal Structures and Social Reliability*, [w:] *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, red. D. Gambetta, Basil Blackwell, Oxford.
- Williamson O.E. (1993), *Calculativeness, trust and economic organization*, „Journal of Law and Economics”, Vol. 36, No. 1, s. 453–486.
- Zaheer A., McEvily B., Perrone V. (1998), *Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance*, „Organization Science”, Vol. 9, No. 2, s. 141–159.
- Zucker L.G. (1986), *Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1820–1920*, [w:] *Research in Organizational Behavior*, red. B.M. Staw, L.L. Cummings, Vol. 8, s. 53–111, JAI Press, Greenwich, CT.

---

## 5

# Sieci w ujęciu teorii ekonomii

Adam Noga

---

---

### 5.1. Sieci a tradycyjna teoria ekonomii

W niniejszym rozdziale spróbujemy się zastanowić, na ile zjawiska relacji międzyorganizacyjnych o charakterze sieciowym można w świetle badań teorii ekonomii i nauk o organizacji i zarządzania uznać za dodatkowy, względnie autonomiczny i odrębny regulator gospodarki. W takiej refleksji trzeba najpierw przypomnieć, że, po pierwsze, zjawiska sieciowe są pewną formą powiązań organizacyjnych i międzyorganizacyjnych, a po drugie, że głównymi regulatorami gospodarki są: (1) gospodarstwa domowe, (2) przedsiębiorstwa, (3) rynki i (4) państwo (administracja państwowa i samorządowa).

W teorii ekonomii oraz w naukach organizacji i zarządzania wymienia się powiązania pomiędzy podmiotami gospodarczymi o charakterze informacyjno-intelektualnym, materialnym i pieniężnym, które mogą przyjąć architekturę: (a) hierarchii, (b) piasty i szprych, (c) puli oraz właśnie (d) sieci. Przy takim wyróżnieniu architekturę sieci (d) określa się siecią *sensu stricto* i charakteryzuje się tym, że wszystkie podmioty są w niej z sobą bezpośrednio lub pośrednio powiązane, wszystkie wzajemnie na siebie bezpośrednio lub pośrednio oddziałują. Powiązania hierarchiczne, w postaci piasty i szprych oraz puli, charakteryzują inne architektury. W hierarchii jedne podmioty są podległe innym, w piastce i szprychach istnieje podmiot główny, węzłowy, wiążący pozostałe podmioty, pomiędzy którymi nie ma powiązań lub są one drugorzędne, natomiast w puli powiązania między podmiotami są spontaniczne, nietrwałe, zmienne, najsilniej zaś łączy je linia demarkacyjna przynależności, którą jest jakiś wspólny interes.

Architektury hierarchii, a zwłaszcza puli i piasty oraz szprych, nie są, niestety, zbyt precyzyjnie określane, stąd też w wielu pracach mówi się o sieciach *sensu largo*, czyli że architektury (a), (b) i (c) również uważa się za powiązania sieciowe w gospodarce, a nie tylko (d). Próbuje się wówczas mówić, że w gospodarce występuje pięć regulatorów: (1), (2), (3), (4) i (5 – sieć). O.E. Williamson (2000), najbardziej wpływowo „architekt” struktury instytucjonalno-regulacyjnej

gospodarki, do powiązań sieciowych zalicza w zasadzie (b), (c) i (d), rezerwując hierarchię (a) do charakterystyki powiązań wewnątrz przedsiębiorstw i do administrowania państwem (Williamson 1975), chociaż w hybrydzie, jaką dla niego jest nowy, wyodrębniony, względnie autonomiczny regulator – sieć – hierarchia jako jeden z wielu sposobów powiązań, a więc nie jedyny czy główny, też może występować (Williamson 2000).

W tabeli 5.1 przedstawiona została odmienna rola powiązań sieciowych w gospodarce, przy ujęciu sieci w architekturze *sensu stricto* i wskazaniu na ich znacznie bardziej skomplikowany wpływ na układ regulacyjny gospodarki, przede wszystkim dlatego, że w odróżnieniu od Williamsona kluczową rolę regulacyjną w gospodarce przypisujemy gospodarstwom domowym, które również bardzo silnie wpływają na relacje międzyorganizacyjne.

W kolumnach tabeli 5.1 umieszczone zostały regulatory gospodarstw domowych, przedsiębiorstw, rynków i państwa, mających silniejszy wpływ na pozostałe regulatory, natomiast w wierszach przedstawiono te same regulatory, ale ze słabszym wpływem na pozostałe. Ten wpływ, a zarazem charakterystyka regulatorów, sprowadza się przy tym do zdecydowanych odmienności.

Gospodarstwa domowe mają silny wpływ regulacyjny na gospodarkę przez preferencje wykorzystywania aktywów (alokację i eksploatację), których są właścicielem. Wpływ regulacyjny przedsiębiorstw na gospodarkę dokonuje się w wyniku odkrywania i mnożenia efektów z aktywów gospodarstw domowych dzięki zarządzaniu. W przypadku rynków regulacja dokonuje się przez dopasowywanie się efektów z aktywów gospodarstw domowych dzięki cenom i przez wzajemności świadczeń. W przypadku państwa, administracji centralnej i samorządowej regulacja dokonuje się w wyniku zmiany struktury czasowej i wartościowej (pieniężnej) aktywów i efektów gospodarstw domowych i publicznych. Państwo jest swoistym demiurgiem czaso-pieniądza w gospodarce.

W budowie naszej teorii ekonomii coraz bardziej podkreśla się kluczową rolę gospodarstwa domowego w kreowaniu przedsiębiorstw, rynków i państwa. W teorii przedsiębiorstw pokazuje to tzw. teoria konfirmy (połączenie i gra słów: konsument i firma). W ujęciu węższym (mającym swoje egzemplifikacje w szeroko już dzisiaj analizowanych w literaturze zjawiskach np. crowdsourcingu czy *lean start up*) teoria ta pokazuje, jak nabywcy w wielu nowoczesnych firmach odgrywają kluczową rolę w kreowaniu przedsiębiorstw wykonujących dla nich określone projektowe i zindywidualizowane zlecenia. W ujęciu szerszym, symbolicznym, pokazuje, jak zmieniają się cele, struktury i kapitał intelektualny przedsiębiorstw, aby dostarczać nabywcom jak największych składników intelektualnych wartości, za które nabywcy gotowi są zapewniać przedsiębiorstwom wysokie rentowności. Zarówno w węższym, jak i szerszym ujęciu konfirmy to przedsiębiorstwa, które nie alienują się od gospodarstw domowych, ich założycieli i ostatecznych właścicieli.

Tabela 5.1. Regulatory gospodarki i architektura powiązań między podmiotami gospodarczymi

Silny wpływ regulatora Slaby wpływ regulatora	Gospodarstwa Domowe	Przedsiębiorstwa	Rynki	Państwo
Gospodarstwa domowe	Wspólnoty (plemiona) à la E. Ostrom Sieci społeczno-sięciowe Autofirmy [Sieci]	Panfirmy [Piasta i szprychy]	Alienacja 2.0 Zarządzania od własności [Piasta i szprychy]	Państwo opiekuńcze [Piasta i szprychy] Dyktatura [Hierarchia]
Przedsiębiorstwa	Konfirmy [Sieci]	Przedsiębiorstwa (koncerny, holdingi) sieciowe [Sieci]	Koopetycje (alianse, konsorcja) [Sieci]	Przedsiębiorstwa państwowe [Hierarchia]
Rynki	Równowaga ogólna à la Walras [Sieci]	Wykorzystujące pozytywne efekty zewnętrzne: Klasy [Sieci] Franszyza [Piasta i szprychy] Wykorzystujące negatywne efekty zewnętrzne: kartele, syndykaty, pool, trusty [Sieci]	Konkurencje [Pula]	Rynki regulowane [Piasta i szprychy]
Państwo	Państwo typu <i>constans</i> [Sieci]	„Efekt Nokii” [Piasta i szprychy]	Państwo w pułapce zadłużenia [Piasta i szprychy]	Państwo nakazowo-rozdzielcze [Hierarchia]

Źródło: opracowanie własne.

Odpowiednikiem teorii konfirmy w połączeniu regulatorów państwa i gospodarstw domowych mogłaby być – też w formie gry słów – teoria państwa typu *constans*: państwo wykorzystujące swoje możliwości kreatora czasu i pieniądza do stałego dbania o długookresowe interesy gospodarstw domowych.

Konfirmy i państwo typu *constans* zapewniają z kolei wysoką jakość (charakter) rynków, możliwości projektowania rynków o wysokiej jakości, które z kolei przekształcają przedsiębiorstwa w konfirmy i pozwalają państwu utrzymać charakter *constans*.

Analiza zjawisk i przedsiębiorstw sieciowych w gospodarce w teorii ekonomii charakteryzuje się jednak wielkim paradoksem. Ekonomia bowiem przy swoich wielokrotnych rekonstrukcjach, np. nowożytnych w drugiej połowie XVIII wieku (A. Smith) czy następnie w nowocześniejszej formie w drugiej połowie XIX wieku (L. Walras, A. Cournot, C. Menger, V. Pareto), a także w kolejnych „nowych otwarciach” dokonywanych przez A. Marshalla, szcze-

gólnie zaś później przez jego ucznia J.M. Keynesa, zawsze w ujęciu werbalnym doceniała zjawisko sieciowości, splątania zachowań ekonomicznych i ich mnożnikowych efektów. Niemniej jednak – ze względu na metodologiczne ograniczenia poznawcze, odkrywaną prymitywnie przez ekonomistów swoistą zasadę nieoznaczoności Heisenberga – teoria ekonomii przez długi okres musiała w swoich modelach abstrahować od zjawisk sieciowości. Ekonomia wykorzystuje w swoich analizach przede wszystkim zasadę statyki komparatywnej i indywidualizmu metodologicznego. Statyka komparatywna, wywodząca się z filozoficznej metody *ceteris paribus* – przy pozostałych warunkach równych (niezmienionych) – polega na świadomym założeniu pewnej sztuczności w analizie ekonomicznej, ponieważ zdajemy sobie doskonale sprawę, że w danym okresie przy badaniu zmiany jednego zjawiska (np. zmiany popytu konsumenta pod wpływem ceny czy wielkości produkcji przedsiębiorstwa pod wpływem zmian kosztów) zmieniają się również inne zjawiska – co szczególnie zachodzi w zależnościach sieciowych. Te inne zjawiska w analizie pozostają statyczne, niezmiennie, a tymczasem w rzeczywistości się zmieniają – pojawiają się dodatkowe efekty, np. właśnie efekty sieciowe. Ta metoda analizy ekonomii była wielokrotnie krytykowana i jej krytycy proponowali wykorzystywanie innej filozoficznej metody *mutadis mutandis* – zmieniając to, co powinno być zmieniane. Efektowność tej metody okazuje się tylko werbalna. W praktyce badawczej, w której chcemy jednak „bardziej twardo” dokonać ważnych dla ekonomii pomiarów zjawisk i zależności, metoda ta okazuje się albo bardzo mętna, albo z pokorą przywodzi nas z powrotem do ograniczeń poznawczych znanych z zasady nieoznaczoności.

Podobne zalety i wady wiążą się z nieuchronnym wykorzystywaniem przez ekonomię indywidualizmu metodologicznego zamiast bardziej odpowiadającego rzeczywistości holizmu, z którym też nie można sobie „twardo ekonomicznie” poradzić.

Trzymając się metodologii statyki komparatywnej, teoria ekonomii nie zrezygnowała jednakże z analizy splątania, sieci zależności, jakie pojawiają się dodatkowo przy różnych działaniach i zachowaniach ekonomicznych. Ponadto, co okazuje się kolejną odsłoną wspomnianego na wstępie wielkiego paradoksu teorii ekonomii, jej metodologia, w tym również statyka komparatywna, może być znów bardzo użyteczna. Trzeba tutaj wspomnieć tylko o dwóch pomysłach.

Pierwszy, który wykorzystam dalej do badania efektów sieciowych, to analiza konkurencji w ujęciu A. Cournota (1838). Dzięki tej koncepcji – rozwijanej następnie na gruncie teorii gier m.in. przez noblistów J. Nasha, G. Seltena, J. Harshanyiego, R. Aumanna, czy wciąż jeszcze nie-noblistę R. Axelroda – można pokazać, jak przedsiębiorstwa wzajemnie się dopasowują do siebie, dzięki czemu zarówno one osiągają większy zysk, jak i konsumenci większą nadwyżkę, płacąc niższą cenę.

Drugi pomysł to genialne ujęcie współzależności zjawisk gospodarczych w modelu równowagi ogólnej L. Walrasa (1874), w którym każda decyzja każdego konsumenta i każda decyzja każdego producenta wywołuje natychmiastowo efekty u pozostałych. W rzeczywistej gospodarce efekty te wyrażałyby się w zmianach milionów równań matematycznych opisujących gospodarkę; podejmowano nawet takie próby obliczania tych równań – z karykaturalnym oczywiście skutkiem. W sprawnie działającej gospodarce rynkowej nie trzeba byłoby tego liczyć – rynek sam doprowadzałby do ich uzgadniania, ale rynek nie działa sprawnie... Nie działa sprawnie m.in. dlatego, że w gospodarce występują tzw. efekty zewnętrzne, pozytywne i negatywne, w których mieszczą się właśnie efekty sieciowe, tworzące wartość – pozytywne, i niszczące część wartości – negatywne. Teoria ekonomii zaczęła więc „twardo” zajmować się tymi efektami najpierw jeszcze przed II wojną światową (głównie A. Marshall), później zaś dopiero po wojnie, a szczególnie w latach 80. i późniejszych XX wieku.

H.R. Varian, jeden z najwybitniejszych teoretyków ekonomii, autor prestiżowych podręczników ekonomii, a przede wszystkim główny ekonomista najbardziej sieciowej z sieciowych firm – Google, poświęcił temu zjawisku artykuły dopiero w latach 90. XX wieku, a do podręczników w pełni je włączył w XXI wieku<sup>7</sup>.

W dalszych trzech częściach niniejszego rozdziału pokażę trzy kluczowe, najbardziej fundamentalne wyniki badawcze w teorii ekonomii badającej zjawiska sieciowe: sieciowy wpływ na zmianę kształtu krzywej popytu, sieciowy wpływ na zmianę krzywej kosztów i podaży oraz sieciowy wpływ na konkurencję i kooperację między podmiotami gospodarczymi – zjawisko instytucjonalizacji efektów sieciowych. Czytelnik otrzyma więc narzędzia do analizy zjawisk sieciowych w gospodarce, które przedstawiono w tabeli 5.1 w nawiasach [sieci]. Będziemy mogli zauważyć dość efektowne modyfikacje podstawowych krzywych mikroekonomicznych oraz optymalnych zachowań podmiotów gospodarczych, znanych od 150 lat z podręczników ekonomii, ale będziemy mogli też uświadomić sobie, że wprowadzenie do „twardej” analizy

---

<sup>7</sup> Innym wielkim przełomem metodologicznym w teorii ekonomii było stworzenie najpierw przez ekonomistów szwedzkich, a potem szczególnie w latach 30. XX wieku przez M. Kaleckiego i J.M. Keynesa, współczesnej makroekonomii. W ramach makroekonomii uważano, że zajmując się wielkimi agregatami ekonomicznymi (PKB, wielkości globalnej konsumpcji czy inwestycji itp.), już w nich ujmujemy efekty sieciowe. Jak pokażę dalej, często okazywało się to bardzo zawodne, np. podwyżka stóp procentowych przez bank centralny może nie powodować ograniczenia inwestycji, ponieważ przedsiębiorcy w sieci, nawzajem sobie pomagając, finansując się kredytem kupieckim i tolerancją odroczenia spłaty zobowiązań, mogą nadal utrzymywać poziom inwestycji i produkcji na wysokim poziomie. Bez zrozumienia więc zachowań sieciowych możemy wyciągać mylne wnioski makroekonomiczne, co próbuje np. korygować jeden z nowoczesnych kierunków makroekonomicznych – ekonomia behawioralna.

ekonomicznej efektów sieciowych bynajmniej nie przewraca tej analizy do góry nogami. W analizie efektów sieciowych można też bowiem wykorzystać metodologię statyki komparatywnej, chociaż, jak i w innych dyscyplinach naukowych, z istotnymi ograniczeniami poznawczymi. Można wykorzystać inne osiągnięcia teorii ekonomii, takie jak np. efekty sceny, snoba i Veblena z analizy funkcji popytu, zjawiska korzyści skali i zakresu, koncepcję efektów zewnętrznych, w tym szczególnie zjawiska *spillover*, koncepcję dóbr publicznych E. Savasa, koncepcję odwróconych dóbr publicznych CH. Kima i R. Mauborgne, koncepcje wzrostu endogenicznego, np. P. Romera, koncepcję narzucania standardów (*path dependence*), koncepcję kosztów przestawienia czy analizę regulatorów gospodarki R. Coase'a, O. Williamsona i E. Ostrom. Oczywiście ograniczone rozmiary tej części książki pozwolą na głębszą refleksję tylko w niektórych z powyższych analiz ekonomicznych, o innych siłą rzeczy można co najwyżej zdawkowo wspomnieć.

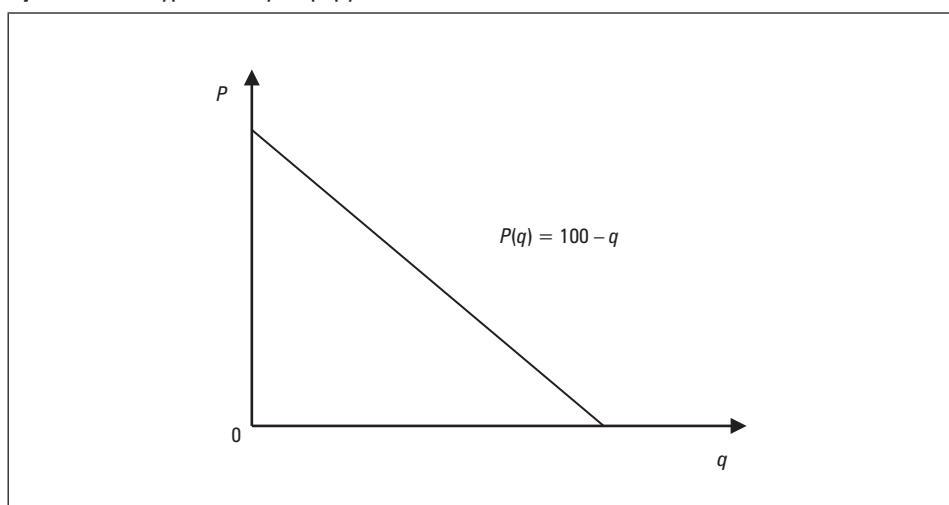
## 5.2. Analiza krzywej popytu w ekonomii sieciowej

Tradycyjna analiza popytu w teorii ekonomii pokazuje jedno z najstarszych odkrytych praw ekonomii, a mianowicie, że gdy cena dobra rośnie, to popyt spada i odwrotnie, przy założeniu – genialnym i przeklętym dobrodziejstwie statyki komparatywnej – że w tym czasie inne czynniki pozostają bez zmian, takie jak np. dochody konsumentów, ceny dóbr substytucyjnych i komplementarnych, gusty konsumentów. Możemy to zaobserwować na rysunku 5.1, pokazującym graficzny obraz tej zależności, przy algebraicznej postaci:  $q(p), p(q)$ , np.  $q = 100 - p$ , czy równanie ceny, odwróconej funkcji popytu, wygodne do standardowego przedstawienia graficznego,  $p = 100 - q$  (równanie liniowe ze współczynnikiem ujemnym, opadająca krzywa popytu lub krzywa ceny). Teoria ekonomii zaczęła też za pomocą statyki komparatywnej włączać do analizy takie zjawiska, jak np. efekty sceny (*bandwagon effect*), snoba i Veblena (Leibenstein 1950), które mogą być przydatne w analizie popytu sieciowego. Szczególnie interesujące są tu efekty sceny i Veblena. Efekt sceny polega na tym, że znaczna grupa konsumentów zgłasza popyt na dane dobro dopiero wtedy, gdy ten popyt już jest duży, gdy dobro lub usługa stają się popularne, modne itp. Niekiedy może to przyjmować, jak dowcipnie wskazał W. Kamiński, groteskowe rozmiary. Mistrz groteski Sławomir Mrożek w pewnej nowelce pokazuje, jak harcerze zaczynają masowo kupować idiotyczny produkt – półpancerz – ponieważ udało się nakłonić do tego innych: „Każdy harcerz ma półpancerz”. C. Shapiro i H. Varian

(1998) w latach 90. napisali o pokonaniu masy krytycznej liczby nabywców, po którym do sieci włączać się będą następni<sup>8</sup>.

Odwrotny do efektu sceny jest efekt snoba, także modyfikujący tradycyjną krzywą popytu, przedstawioną na rysunku 5.1, ponieważ pewna grupa osób będzie wchodzić na rynek dopiero wtedy, gdy popyt na rynku będzie się zmniejszał, a więc będzie z powrotem tworzyć większy popyt. Efekt snoba może być więc bardziej wykorzystywany do zachowań antysieciowych: jeśli tak wiele osób ma konto na Facebooku, to ja go nie założę.

**Rysunek 5.1.** „Typowa” krzywa popytu



Źródło: popularne podręczniki ekonomii.

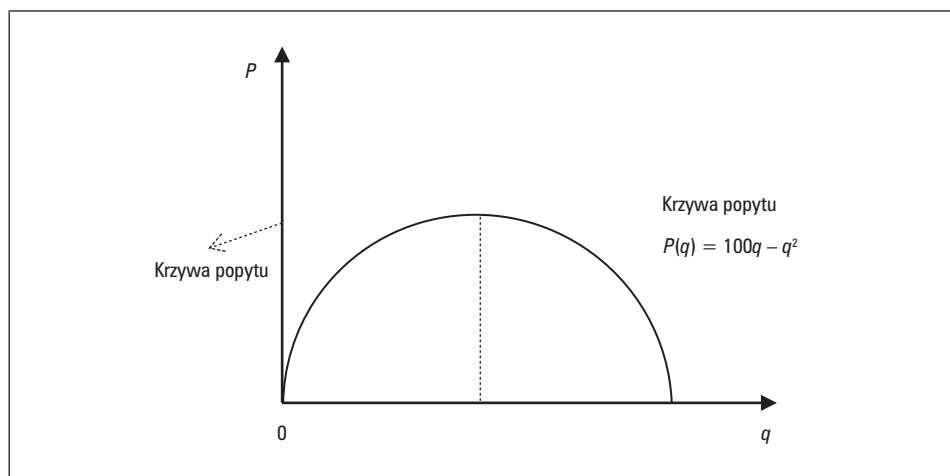
Dla krzywej popytu z efektami sieciowymi obok efektów sceny bardzo ciekawe są również efekty Veblena: pewna grupa nabywców zgłasza popyt dopiero przy wysokich cenach. Pierwotnie Veblenowi i Leibensteinowi chodziło o pewne wyróżnienie się, prestiż, efekt demonstracji, związane z tym, że można coś kupić po bardzo wysokiej cenie. Współcześnie jest to znacznie ciekawsze zjawisko: konsument zwiększa popyt wraz ze wzrostem cen (odwrotnie niż na rysunku 5.1), ponieważ uważa, że za wyższe ceny dostaje coś więcej. Tym „więcej” może być np. efekt sieciowy, ale też inne wartości dodane dla konsumenta, co tak efektownie zaczął analizować M. Porter, a co pokazują również w koncepcji tzw. konfirmy (konsument ma wpływ na firmę, wynagradza ją za to sownie, ponieważ realizuje najlepiej jego zindywidualizowane oczekiwania).

<sup>8</sup> Efekt sieciowy musi być bardzo szybki – jak to plastycznie zauważa J. Bezos, twórca Amazonu: *Get Big Fast*. Teoretycznie to tłumaczą W. Ch. Kim i R. Mauborgne (2005), ponieważ w sieci dobra prywatne stają się publicznymi (łatwymi do wykorzystywania przez tzw. gapowiczów).



Zostało to, podobnie jak wiele innych rozwijających to zagadnienie analiz, wykorzystane w teorii ekonomii do pokazania krzywej popytu w gospodarce sieciowej. H. Varian (2003) w ujęciu podręcznikowym przedstawia kształt takiej krzywej (zob. rysunek 5.2).

**Rysunek 5.2.** Krzywa popytu na usługi sieciowe



Źródło: H. Varian (2003), *Intermediate Microeconomics. A Modern Approach*, wyd. VI, W.W. Norton & Company, New York.

Zbyteczne jest przytaczanie podręcznikowej analizy takiej krzywej, jednakże dla jasności dalszego dyskursu warto przypomnieć, że jeśli np. firma zgłasza popyt na wideokonferencję ze swoimi 99 kooperantami, to oczywiście mogłaby dostawcy usług wideokonferencyjnych zgłaszać popyt na 99 wideokonferencji, 99 produktów (tak jak np. na 99 par obuwia). Wówczas popyt oraz cena usługi kształtowałyby się tak jak na rysunku 5.1. Jeśli jednak firma wraz z kooperantami zaspokaja swoje potrzeby sieciowo – kooperanci włączają się sieciowo do jednej wideokonferencji – to opłacalność każdej firmy włączenia się do tej sieci wynika z ich specyficznej ceny maksymalnej, którą może za to zapłacić. Cena ta będzie wyznaczana przez cenę usługi „niesieciową”, jak za parę butów (na rysunku 5.1), np.  $p = 100 - q$  oraz przez liczbę włączających się do sieci. Ta liczba włączających się do sieci to jest nasze  $q$ , jak para butów, ale tutaj w sieci naprawdę nie nabywamy produktów, lecz „nabywamy inne podmioty” włączające się do sieci. Płacimy więc  $p$  za  $(100 - q)q$ , czyli tutaj  $p = (100 - q)q$ , czyli  $p = 100q - q^2$ . Krzywą popytu w gospodarce sieciowej opisuje zatem algebraicznie funkcja kwadratowa, a graficznie parabola z maksimum (ceny) w ekstremum funkcji – ramiona paraboli skierowane odwrotnie do kierunku osi rzędnej na rysunku 5.2. Precyzyjniej opisuje ją suma tej paraboli i dodatniej części osi rzędnej. Może

się bowiem zdarzyć tak, że bez względu na wielkość ceny (dowolne  $p$  na osi pionowej) nikt nie będzie chciał wchodzić do sieci ( $q = 0$ ). Wiele sieciowych przedsięwzięć biznesowych tak się skończyło, np. liczne kontrpropozycje dla Twittera czy polska koncepcja sieciowego biznesu Złoty Indyk jako konkurencja dla sieci fast food (potencjalni franszysobiorcy wybrali np. McDonald's, KFC lub inne już istniejące sieci).

Paraboliczny przebieg krzywej popytu na usługi sieciowe pokazuje, że podmioty zgłaszające na nie popyt zgłaszają coraz większy popyt wraz z coraz wyższą ceną, czyli odwrotnie niż w najstarszym prawie popytu ekonomii, chociaż tak samo jak np. przy efektach sceny czy Veblena. Paraboliczny kształt tej krzywej popytu pokazuje jednak, że istnieje granica takiej dodatniej zależności – po osiągnięciu ceny maksymalnej cena zaczyna spadać wraz ze wzrostem popytu, tak jak w tradycyjnej gospodarce niesieciowej. Dlaczego tak się dzieje? Dzieje się tak dlatego, że chociaż podmiot zgłaszający popyt na usługi sieciowe jest skłonny zapłacić tym więcej, im więcej jest innych podmiotów w sieci –  $q$ , to jednak cena, po której podmioty chcą wejść w sieć, przyjmuje postać jak w naszym przykładzie wideokonferencji  $(100 - q)q$ , czyli wzrost  $q$  powiększa jeden czynnik iloczynu ( $q$ ), ale zarazem zmniejsza drugi czynnik ( $100 - q$ ); w pewnym momencie (wierzchołek paraboli) zmniejszanie się drugiego czynnika przeważa zwiększanie się pierwszego czynnika, krzywa zacznie opadać. W ekonomiczno-biznesowej interpretacji wyraża się to w tym, że np. nasza firma, której zależy na zorganizowaniu wideokonferencji, jest skłonna zapłacić tym więcej, im więcej innych firm – kooperantów – weźmie w niej udział, przy czym za każdego następnego uczestnika zapłacić mniej niż za poprzedniego, ponieważ firma wie, że innych, których chce się przyciągnąć do sieci (zaprosić na wideokonferencję, za którą ci inni też muszą zapłacić tak jak wszyscy), będzie stać dopiero przy niższej cenie, następnych przy jeszcze niższej itd.<sup>9</sup>

Jak zostało przedstawione w tabeli 5.1, w polu pokazującym silny wpływ przedsiębiorstw na rynki „sieciowa” współpraca przedsiębiorstw w postaci karteli, syndykatów, poolów, trustów może doprowadzać nie tylko do modyfikacji krzywej popytu na rynku, ale również do „przenoszenia rynków na wysokie odcinki” krzywych popytu, czyli podwójnie raniąc nabywców: zmuszając ich do płacenia wyższych cen za mniejszą ilość, niszcząc wartości, wartości dodane konsumentów. Nie ma potrzeby przytaczać tutaj dowodów algebraicznych ani graficznych takich sytuacji, ponieważ zawiera je każdy trochę bardziej zaawansowany podręcznik mikroekonomii.

<sup>9</sup> Krzywa popytu jest tutaj budowana według zasady cen maksymalnych, np. gdyby cena wynajmu mieszkań dla studentów w Warszawie wynosiła 5000 zł, znalazłby się tylko jeden student, który by wynajął mieszkanie, ponieważ tylko jeden przyjechał do Warszawy z postanowieniami i możliwościami, że więcej niż 5000 zł nie da za wynajem (jego cena maksymalna). Gdyby cena wynosiła 3000 zł, to takich studentów byłoby już np. 100 (100 przyjechało do Warszawy z postanowieniem i możliwościami, że mogą wydać na wynajem 3000 zł lub więcej).

Warto jednakże również podkreślić, że wbrew tym kanonicznym podręcznikom potencjalne teoretyczne negatywne efekty sieci stają się coraz mniej realne dzięki rozwojowi technologicznemu komunikacji elektronicznej, głównie internetu, dzięki globalizacji oraz przede wszystkim dzięki przeciwważącej sile nabywców w sieciach społecznościowych, narastaniu tego, co nazywamy konkurencją wirtualną, a inni nawet hiperkonkurencją, maleją bowiem możliwości monopolizowania efektów przez sieci przedsiębiorstw. Zresztą ich negatywny efekt także w przeszłości nie był taki jednoznaczny, jak to próbowano niekiedy politycznie i ideologicznie przeszacowywać. W swoich bardzo oryginalnych pracach L. Telser (1987) pokazywał pozytywny wpływ – regulacyjny i stabilizujący – w gospodarce różnych *quasi*-monopolistycznych ugrupowań (koalicji) sieciowych. Jeszcze większy taki wpływ był po stronie podażowej gospodarki – o czym w następnym podrozdziale.

### 5.3. Analiza kosztów, podaży i równowagi rynku w ekonomii sieciowej

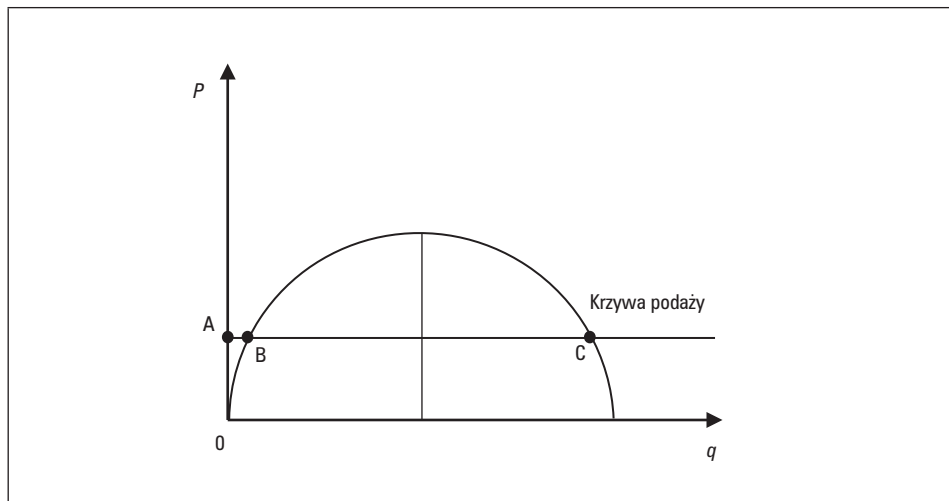
Zastosowanie tradycyjnej analizy kosztów, podaży i równowagi rynków w gospodarce sieciowej wywołuje kolejne ciekawe implikacje. Dotyczą one zarówno przebiegu krzywych kosztów i krzywej podaży, jak i punktów równowagi na rynkach sieciowych.

Tradycyjna analiza ekonomiczna znów podkreśla, że zjawiska sieciowe niczego rewolucyjnego od niej nie wymagają, ponieważ teoria przewiduje, iż koszty w przedsiębiorstwie, a w rezultacie podaź, mogą się kształtować według trzech zasad: malejących przychodów względem skali, stałych przychodów względem skali oraz rosnących przychodów względem skali. Do opisu każdej z tych zasad tradycyjna teoria ekonomii wypracowała wiele precyzyjnych narzędzi wzbogacanych permanentnie przez licznych matematyków, tak bardzo lubiących odwiedzać pola badawcze ekonomii. Jeśli więc biznesowe zjawiska sieciowe wprowadzają do gospodarki liczne, rosnące przychody względem skali (np. jest lepiej i taniej, gdy 30 mln konsumentów pobierze utwór muzyczny w internecie, niż kiedy zrobi to 20 mln, nie mówiąc o paru tysiącach. Jest to wprawdzie inne zjawisko w gospodarce niż próba zwiększenia o 50% produkcji traktorów Ursusa czy jeszcze wcześniej próba zwiększenia o 20% plonów z hektara ziemi, ale teoretycznie dawno już przewidywane i opracowane<sup>10</sup>).

<sup>10</sup> W teorii natomiast takie zjawiska od dawna sprawiały kłopoty, ponieważ do znalezienia równowagi ogólnej gospodarki znacznie lepiej matematycznie dopasowywały się wypukłe krzywe kosztów i podaży w kształcie litery U, które opisywały malejące przychody względem skali (tzw. prawo Turgota).

Uzupełnijmy teraz rysunek 5.2 krzywą podaży przy neutralnym założeniu, że przychody względem skali są stałe. Tak więc na rysunku 5.3 możemy nanieść dwie takie przykładowe krzywe podaży, dwie poziome, równoległe linie, z których jedna przechodzi przez punkty A, B i C. Te linie podaży są tożsame z liniami jednostkowego i marginalnego kosztu wytwarzania. Naniesione na sieciową krzywą popytu zwracają uwagę, że na rynku możliwe są trzy punkty równowagi, czyli różne stabilne lub niestabilne sytuacje biznesowe, ponieważ krzywa podaży (kosztów) przecina się z krzywą popytu w punktach A, B i C. W odróżnieniu od tradycyjnej, niesieciowej teorii ekonomii nie możemy tutaj określić precyzyjnie jednoznacznej sytuacji, punktu równowagi, lecz musimy „ucieć się” do pewnej spekulacji, choć H. Varian (2003) nazywa ją elegancko analizą dynamiczną rynku.

**Rysunek 5.3.** Równowaga na rynku



Źródło: H. Varian (2003), *Intermediate Microeconomics. A Modern Approach*, wyd. VI, W.W. Norton & Company, New York.

W takiej spekulatywnej, dynamicznej analizie możemy zauważyć, że różne rynki sieciowe najlepiej opisuje punkt równowagi C, który ma charakter stabilny. W ekonomii stabilność tego punktu próbuje się wykazywać za pomocą ekonomii eksperymentalnej lub analiz statystycznych. Zadawalające wykazanie matematyczne stabilności tego punktu wzbudza wciąż kontrowersje, takie jak stabilność punktu równowagi w modelach oligopolu.

Stabilność punktu C można jednak „dynamicznie” wyjaśnić w następujący sposób. Do punktu C cena, jaką chcą zapłacić za usługi sieciowe, jest wyższa niż koszt tych usług, to skłania więc dostawców usług do ich zwiększania. Za punktem C cena jest niższa niż koszty, co przynosi straty dostawcom, a po-

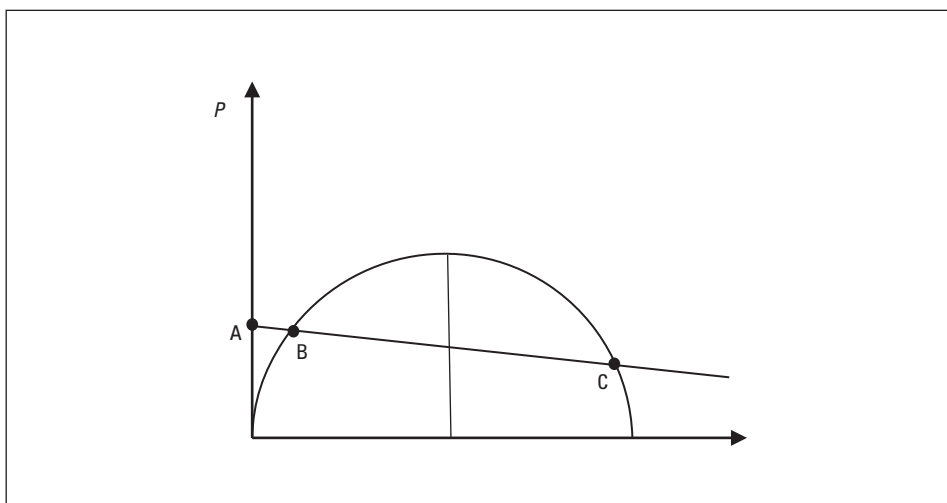
daż ulega zmniejszeniu. Z dwóch stron punktu C działają więc siły kierujące rynek do punktu C.

Wykorzystując podobne rozumowanie, łatwo możemy zauważyć, że punkt B jest niestabilny, rynek „nie utrzyma się” w nim zbyt długo.

Stabilny jest jednak również punkt A. Jak już wspomniałem, taka sytuacja jest możliwa w biznesie sieciowym, co wskazuje na istnienie poważnych barier wejścia do tego biznesu (porażka Złotego Indyka czy konkurentów Twittera). Teoria ekonomii wykorzystuje do wyjaśnienia tego zjawiska takie koncepcje teoretyczne, jak koncepcja dóbr publicznych (przyjmujących często charakter monopoli naturalnych, a więc w gospodarce nie ma miejsca dla wielu sieci), koncepcja narzucania standardów (zdaniem P. Krugmana (2012) jest to główne ograniczenie konkurencji we współczesnej gospodarce, stosowane przez firmy sieciowe) czy koncepcja kosztów przestawienia konsumentów („uwięzienia”). Na rysunku 5.3 druga z zaznaczonych krzywych podaży nie ma żadnego punktu styczności z parabolą popytu i tylko jeden punkt stabilny na osi rzędnej. Pokazuje ona właśnie sytuację, w których nabywcy usług sieciowych nie są skłonni ich zaakceptować. Wejście na rynek firmy z takimi usługami sieciowymi mogłoby się dokonać przy znacznie niższych kosztach jej działania lub większej atrakcyjności sieciowej, za którą nabywcy powiększyliby swoje ceny maksymalne, jakie mogą zapłacić.

We współczesnej gospodarce sieciowej przynajmniej o to pierwsze jest jednak coraz łatwiej: krzywa kosztów i podaży nie musi przebiegać poziomo czy rosnąco, lecz wręcz przeciwnie – malejąco (tak jak na rysunku 5.4).

**Rysunek 5.4.** Równowaga na rynku usług sieciowych z rosnącymi przychodami względem skali



Źródło: opracowanie własne na podstawie H. Varian (2003), *Intermediate Microeconomics. A Modern Approach*, wyd. VI, W.W. Norton & Company, New York.

Wyjaśnia to wiele modeli ekonomicznych. Znów – siłą rzeczy – zwrócimy uwagę na dwa bardzo atrakcyjne.

W modelu wzrostu endogenicznego P. Romer (1986) – jeden z największych teoretyków analizujących osobliwości technologiczne współczesnej gospodarki – wykazuje, że funkcja produkcji dla jakiegoś przedsiębiorstwa  $j$  może być określona wzorem:  $Y_j = F(K_j, A_j L_j)$ , gdzie  $K_j$  oznacza zasób kapitału firmy  $j$ ,  $L_j$  – zasób pracy firmy  $j$ , a  $A_j$  – zasób wiedzy dostępnej dla firmy  $j$ . Ten zasób wiedzy – przez analizowane już w latach 60. XX wieku przez wielkiego K. Arrowa zjawiska *learning by doing*, a także liczne zjawiska technologicznego rozprzestrzeniania się, czyli *spillover* (szczególnie gdy z przedsiębiorstwa do przedsiębiorstwa przenosi się strategiczna kadra) czy imitację pomysłów<sup>11</sup> – rośnie proporcjonalnie do wzrostu kapitału we wszystkich przedsiębiorstwach danego obszaru gospodarczego ( $K$ ). Stąd też powyższa funkcja produkcji może przyjąć postać:  $Y_j = F(K_j, KL_j)$ . W sieciach wpływ owego  $K$  jest jeszcze silniejszy.

H. Varian (2003) natomiast za pomocą narzędzi wypracowanych przez A. Cournota pokazuje model bardzo ciekawego szacowania efektów sieciowych oraz ich korzystnego wpływu na ceny i zyskowność przedsiębiorstw.

W gospodarce sieciowej mamy do czynienia z ogromną liczbą zależności komplementarnych: mikroprocesorów i systemów operacyjnych w komputerach, silników i układów regulacyjnych w samolotach, odtwarzaczy DVD i zapisanych w różnych systemach na różnych nośnikach różnorodnych treści, telewizorów i programów telewizyjnych, które można oglądać itd. Konsument, kupując komputer, pragnie go nabyć za jak najniższą cenę (oczywiście cenę rozumianą zawsze jako  $P/Q$  – *price/quality ratio*), czyli *de facto* aby mikroprocesor i system operacyjny, stanowiące zasadniczą część ceny komputera, były w nim najtańsze. Wiemy doskonale, że najbardziej popularne mikroprocesory produkują Intel i Motorola, a Microsoft i Apple najbardziej popularne systemy operacyjne. Zobaczymy, jak wyznaczane są ceny i zyski produkcji mikroprocesorów i systemów operacyjnych w świetle standardowej, podręcznikowej analizy mikroekonomicznej.

Firma produkująca mikroprocesor ma funkcję zysku:

$$Z_1 = \max_{P_1} (p_1 - c_1)D(p_1 + p_2) - F_1$$

Podobną funkcję zysku ma firma produkująca systemy operacyjne:

$$Z_2 = \max_{P_2} (p_2 - c_2)D(p_1 + p_2) - F_2$$

<sup>11</sup> O. Shenkar (2010) w HBR podaje, że 97,8% „innowacji” to imitacje już istniejących innowacyjnych rozwiązań.

W obu równaniach  $D(p_1 + p_2)$  oznacza popyt na komputery, uzależniony od ceny mikroprocesora ( $p_1$ ) oraz ceny systemu operacyjnego ( $p_2$ ). Koszty marginalne obu produktów wynoszą  $c_1$  i  $c_2$ , które są bardzo małe i dalej je pominiemy.  $F_1$  i  $F_2$  oznaczają tutaj koszty stałe produkcji odpowiednio: mikroprocesorów i systemów operacyjnych.

Jeśli dalej założymy, że popyt na mikroprocesory i popyt na systemy operacyjne charakteryzuje się typową funkcją liniową:  $D(p) = a - bp$ , to problem maksymalizacji dla obu firm będzie następujący:

$$Z_1 = \max_{p_1} (p_1)[a - b(p_1 + p_2)] - F_1$$

$$Z_2 = \max_{p_2} (p_2)[a - b(p_1 + p_2)] - F_2$$

Po przekształceniach otrzymamy:

$$Z_1 = \max_{p_1} (ap_1 - bp_1^2 - bp_1p_2 - F_1)$$

$$Z_2 = \max_{p_2} (ap_2 - bp_2^2 - bp_1p_2 - F_2)$$

Aby znaleźć maksimum tej funkcji, trzeba najpierw, jak wiadomo, znaleźć warunki pierwszego rzędu (warunki drugiego rzędu pominiemy), czyli:

$$a - 2bp_1 - bp_2 = 0$$

$$a - 2bp_1 - bp_1 = 0$$

Z czego łatwo wyliczymy, że  $p_1 = p_2 = a/3b$ , czyli łączna cena wynosi:  $p_1 + p_2 = 2a/3b$

Gdyby teraz, np. w wyniku fuzji czy przejęcia lub innych instytucjonalnych powiązań, które tutaj są kluczowe i którymi zajmę się w ostatniej części tego tekstu, obie firmy „splątać” w sieć, wówczas tylko jedna z nich będzie dokonywać maksymalizacji zysku albo obie według pewnego współdziałania sieciowego tak, jakby były jedną, według wzoru:

$$Z = \max_{p_1} p(a - bp) - F$$

lub

$$Z = \max (ap - bp^2),$$

gdzie  $p$  jest ceną całego komputera. Wówczas warunkiem pierwszego rzędu tej maksymalizacji będzie:

$$a - 2bp = 0$$

czyli

$$p = a/2b$$

Zauważmy tutaj, że z tego bardzo prostego, wręcz prymitywnego modelu mikroekonomicznego wynika niezwykle doniosły wniosek dla współczesnych biznesów sieciowych, odkryty 175 lat temu przez A. Cournota (1838): konsument płaci niższą cenę, gdy mamy do czynienia z efektem sieciowym, współpraca firm, niż wtedy, gdy nie są one powiązane sieciowo:

$$a/2b = 1,5a/3b < 2a/3b$$

Co więcej, działające teraz wspólnie dwa przedsiębiorstwa osiągną łącznie większy zysk, niż gdy działały oddzielnie. Dowód na to jest prosty. Wystarczy do sumy równań:

$$Z_1 = (p_1)[a - b(p_1 + p_2)] - F_1$$

$$Z_2 = (p_2)[a - b(p_1 + p_2)] - F_2$$

wstawić za  $p_1$  i  $p_2$  wielkość  $p_1 = p_2 = a/3b$ , natomiast do równania:

$$Z = ap - bp^2$$

za  $p$  wielkość  $p = a/2b$ ; wtedy otrzymamy dla sieciowego przedsiębiorstwa zysk  $2,5a^2/9b$  większy niż  $2,0a^2/9b$  – suma zysków firm niezintegrowanych sieciowo. Różnica ta zazwyczaj w przedsiębiorstwach sieciowych będzie jeszcze większa, jeśli wspólne koszty stałe powiązanych przedsiębiorstw będą niższe niż suma kosztów stałych niepowiązanych przedsiębiorstw. Realizacja tych efektów sieciowych oraz ich powiększanie dokonują się przez zmiany instytucjonalne gospodarki rynkowej, szczególnie w obszarze analizy: *network versus market or network and market*<sup>12</sup>. W rzeczywistości gospodarczej takie wyliczenie efektów sieci okazuje się jednak znacznie bardziej skomplikowane niż w statyce komparatywnej zastosowanej powyżej. Eksperymenty pokazują, że średnia z prawdopodobieństw, np. 100% i 90%, z jakimi firmy zechcą się zaangażować w sieci współpracy, może wynieść... 60%, a z 0% i 20% może wynieść 40%. G. Musser (2012) zauważa, że tak się często dzieje w przypadku wielu zjawisk

<sup>12</sup> Jeszcze ciekawsze efekty zachodzą w koopetycji, którą w tabeli 5.1 zaliczyliśmy do architektury sieci. W znakomitych modelach M. Katz (1986) oraz C. D'Aspremont i A. Jacquemin (1988) pokazują, że sieciowa współpraca przedsiębiorstw w zakresie badań R+D, na co dzień będących silnymi konkurentami względem siebie, daje doskonałe ogólnospołeczne efekty innowacyjne, nie niszcząc efektów konkurencji.



społecznych i fizycznych, a pomoc w rozwiązywaniu takich problemów naukowych i praktycznych mogą nam przynieść dopiero teoria kwantowa i swoista logika kwantowa. Do tego jednakże jeszcze daleko.

## 5.4. Instytucjonalizacja korzyści i kosztów sieci

### 5.4.1. Sieci wzmacniające gospodarstwa domowe

Gospodarstwa domowe w roli właścicieli, konsumentów, przedsiębiorców, menedżerów czy marketerów dostrzegają korzyści i koszty związane z możliwościami wchodzenia w szeroko rozumiane sieci kooperacyjne. Chodzi tutaj o korzyści i koszty współpracy z innymi podmiotami, uczestnictwo w pewnych ekosystemach (zob. Moore 1996), dających szansę na „przeżycie”. Wejście w sieć staje się istotnym autonomicznym celem przedsiębiorstwa. Zakładamy i rozwijamy przedsiębiorstwo, aby być w sieci, aby sieć nas zaakceptowała, wtedy i my dzięki sieci będziemy dobrze funkcjonować. Niekiedy ten cel jest wręcz postrzegany na granicy patologii: „Powiedz mi, w jakiej jesteś sieci, a powiem ci kim jesteś”.

Poniżej przedstawię kilka refleksji z wcześniejszych badań na ten temat, których owocem stała się praca doktorska M. Wojny (2003). W końcowej części tego podrozdziału wspomnę, w jakim kierunku idą obecne badania.

Ogromne korzyści bycia w sieci podmiotów gospodarczych niekiedy wymagają tworzenia własnych, ponieważ np. atrakcyjne sieci globalne stają się hermetyczne, trudno dostępne. W wielu przypadkach bardzo korzystne dla rozwoju przedsiębiorstw czy regionów kraju staje się zjawisko „własne, małe, lokalne sieci kontra wielkie, globalne sieci”. Paradoksalnie istnieje bardzo wiele przykładów sukcesów takich lokalnych sieci w globalnej konkurencji<sup>13</sup>.

Wśród badaczy zjawiska sieci możemy zaobserwować skrajnie odmienne podejścia, nie tylko w kwestii jego pochodzenia, mechanizmów funkcjonowania i dynamiki rozwoju. Brak również zgody, jak zaklasyfikować powyższy fenomen w ramach paradygmatu ekonomii neoklasycznej lub nowej ekonomii instytucjonalnej. Z jednej strony sieć stanowi pewną formę organizacji produkcji i wymiany, a zatem spełnia funkcje podobne do rynku i działających na nim

---

<sup>13</sup> Przykładem takiego sukcesu lokalnej sieci jest region Mondragon w Hiszpanii, w którym taka sieć została zbudowana na zasadach spółdzielczych. To skądinąd dobry argument na rzecz naszego kryterium zbieżności preferencji, w myśl którego tutaj można powiedzieć, że wiele pogrzebanych rozwiązań instytucjonalnych może powrócić z sukcesem. Przykład spółdzielni Mondragon Fundacja Druckera umieściła w książce pt. *Organizacje przyszłości* (zob. Barker 1998).

przedsiębiorstw, z drugiej zaś ma pewne wyróżniające cechy, niepozwalające zaliczyć jej do żadnej z powyższych instytucji. Sieci przedsiębiorstw stanowią grupy powiązanych z sobą firm, przy czym powiązania te mogą mieć charakter pionowy (wtedy powiązanie utożsamiane jest z **trwałą** relacją wymiany, informacyjno-intelektualną, materialną i pieniężną) lub poziomy (powiązania w tym przypadku rozumiemy jako mechanizmy tworzenia i regulacji efektów zewnętrznych w grupie podmiotów). Sieć od instytucji rynkowej i przedsiębiorstwa odróżniają takie cechy, jak: nieformalny charakter powiązań, brak sformalizowanego planu współpracy, trwałość relacji pomimo zmian przedmiotu wymiany (nadwyżka ze współpracy zależy zatem również od cech charakterystycznych podmiotów), dobrowolne ograniczenie przez członków sieci własnych praw do decyzji na rzecz pozostałych podmiotów – decyzje mają charakter zarówno bilateralny, jak i **kolektywny**.

Powyższe cechy organizacji sieciowej wprawiają w konsternację tak przedstawicieli ekonomii neoklasycznej, jak i zwolenników ekonomii instytucjonalnej. Funkcjonowanie sieci stoi bowiem często w sprzeczności z fundamentalnymi prawami czyszczenia rynku za pośrednictwem mechanizmu cenowego oraz prawem minimalizacji kosztów transakcyjnych. Autorytety we współczesnej teorii przedsiębiorstwa, korzystającej z dorobku obydwu powyższych nurtów (Holstrom, Roberts 1998), przyznają, że i teoria praw własności, i teorie niekompletnego kontraktu oraz organizacji gałęzi gospodarczych (*industrial organization*) nie są dziś w stanie odpowiedzieć na pytanie, dlaczego współczesne korporacje angażują się w sieć rozległych, nieformalnych i trwałych relacji, dlaczego nie zastępują ich związkami czysto rynkowymi, kontraktami długoterminowymi typu *principal-agent* lub nie internalizują wymiany wewnątrz korporacji poprzez fuzje i przejęcia partnerów.

M. Wojna przyjął za punkt wyjścia w analizie takich sieci dobrze znaną teorię regulacji gospodarczej O.E. Williamsona. W swojej koncepcji Williamson wyróżnił dwie czyste instytucje, za których pośrednictwem odbywa się proces alokacji produkcji i wymiany w społeczeństwie: rynek i organizację hierarchiczną oraz dodatkowo instytucję hybrydową, będącą połączeniem dwóch poprzednich. Każdej z instytucji został przypisany charakterystyczny regulator – na rynku funkcję tę pełni cena, w organizacji hierarchicznej nakaz. Williamson przekonuje, że to, który z regulatorów zostanie „wykorzystany” do przeprowadzenia konkretnej transakcji, zależy od jej atrybutów, takich jak częstość, poziom niepewności, wyspecjalizowanie aktywów. Współcześni przedstawiciele teorii przedsiębiorstwa z pewnością dodaliby jeszcze takie elementy, jak asymetria informacyjna, stopień komplementarności zasobów lub decyzji, potrzeba synchronizacji.

Według Williamsona wybór regulatora odznaczającego się najniższymi kosztami transakcyjnymi determinuje jednoznacznie optymalne granice przedsiębiorstwa.

Koncepcja Williamsona, chociaż spójna i mająca walor ogólności, nie pozwala w pełni wytlumaczyć powstawania sieci przedsiębiorstw. M. Wojna postuluje, że tę teorię należy uzupełnić o jedną, dodatkową instytucję społeczno-gospodarczą, nazwaną infrastrukturą kooperacyjną wraz z towarzyszącym jej systemem regulatorów opisanych za pomocą formuły 4W: wspólna wiedza, wzajemność, wiarygodność, wartości. Infrastruktura kooperacyjna w jego pracy została zdefiniowana jako potencjał ekonomiczny tkwiący w sieci relacji natury społecznej. Istotą tej koncepcji jest twierdzenie, że zobowiązanie natury społecznej, a także wiedza budowana w ramach relacji interpersonalnych mogą być owocnie wykorzystane w procesie gospodarowania jako substytuty tradycyjnie rozumianych regulatorów. Wartość relacji natury społecznej wynika bezpośrednio z tego, że świat codziennych relacji i praktyk biznesowych jest z reguły światem *second best*, w którym zawodność rynku i hierarchii jest bardziej stanem powszechnym aniżeli patologią. W warunkach tych opisane za pomocą formuły 4W regulatory mogą nie tylko stanowić odpowiedź na ową zawodność, ale również umożliwiać korzyści gospodarcze, niemożliwe do osiągnięcia w ramach tradycyjnych struktur (tzn. rynku, hierarchii). Należą do nich takie efekty, jak: giętkość (*flexibility*), hiperspecjalizacja, rozprzestrzenianie innowacji, tworzenie zewnętrznych efektów sieciowych. Infrastruktura kooperacyjna jest zatem z jednej strony trwałym elementem współczesnych gospodarek zaburzającym mechanizmy rynkowe i regulację wewnątrz organizacji, z drugiej zaś ważnym elementem determinującym wzrost i rozwój całych gałęzi, regionów, często zgodnie z prawem rosnących przychodów.

Wydaje się jednak, że bardzo ciekawym pomysłem włączenia zjawisk i efektów sieciowych do regulacji gospodarki i zarządzania jest spójny pomysł budowy całego systemu regulacji przez wyjście od własności aktywów i preferencji gospodarstw domowych, najważniejszego regulatora gospodarki (zob. też tabela 5.1). Na podstawie tego regulatora możemy budować nie tylko ciekawą koncepcję firmy (konfirmy) czy koncepcję państwa (*constans*), ale także koncepcję rynku wysokiej jakości (charakteru). Możemy pokazywać, jak zjawiska i efekty sieciowe mogą spójnie rozwijać ten efektywny system regulacji gospodarki.

#### 5.4.2. Sieci wzmacniające rynek

We współczesnych analizach i projektowaniu rynków, szczególnie w obszarach społeczno-gospodarczych, gdzie brakuje rynków bądź działają one zawodnie lub mają słaby charakter, pojawiają się koncepcje, w których różnica między rynkiem a siecią jest bardzo płynna. Analizą i projektowaniem takich rynków zajmuje się m.in. noblista A. Roth (2012). Jego prace od podstaw mogą przynieść i przynoszą istotny postęp w „naprawianiu” wielu rynków i stworzeniu ich

np. na coraz większym obszarze gospodarki (w USA już największym), jakim jest sfera zdrowia. A. Roth analizował z dużą grupą badaczy, ekonomistów i lekarzy coś, co zostało pomyślane jako „rynek na nerki” w transplantologii, ale co w zasadzie nie jest rynkiem, lecz może być właśnie siecią zastępującą rynek. Nie ma bowiem czegoś takiego i z przerażeniem odrzuca się myśl, że coś takiego jak rynek nerek mogłoby zaistnieć – z jego brutalnym mechanizmem cenowym, oczyszczającym popyt i podaż. W regulacji rynkowej jest jednak i to, co znajduje się też w regulacji sieciowej: *matching*, czyli dopasowanie się, odnalezienie się wzajemne, swatanie itp. Aby takie dopasowanie nastąpiło, między dawcami i biorcami nerek potrzeba stworzyć odpowiednią sieć. Jedną z takich sieci A. Roth opisał z wieloma autorami, którzy pracowali przy jej optymalizacji i dokonywali transplantologii. Znaleziono 38 par dawców i biorców nerek, tyle bowiem było potrzebnych, aby dopasować dawców z biorcami według grupy krwi i innych licznych uwarunkowań biologicznych. Podobnie więc jak na tradycyjnym rynku podaż może oferować to, czego nie potrzebuje popyt, niemniej genialność całego systemu rynkowego polega na tym, że stwarza on możliwość odnalezienia się dostawcy z odbiorcą (niekiedy do tego trzeba np. skonstruować skomplikowany system powiązań, z ogromnie drogim hardware’em i software’em, zatrudnieniem setek tysięcy ludzi – jak np. globalny rynek finansowy). Czy jednak zaprojektowany przez Rotha system szczęśliwego skojarzenia dawców i biorców nerek jest rynkiem? Czy nie jest siecią? To przyszłościowo ogromnie ważny kierunek badawczy w teorii ekonomii.

### 5.4.3. Sieci wzmacniające państwo

W jednym z kilku kierunków myślenia o roli państwa w gospodarce wykorzystuje się słabość najtwardszych, matematycznych modeli sprawności rynkowej gospodarki. Modele te broniły w abstrakcyjnych, heurystycznych analizach zdecentralizowanych gospodarek. Jeśli nawet słabo odzwierciedlały rzeczywistość, to „w swoim świecie” czuły się doskonale. Zostały jednak silnie „zaatakowane” ze strony „swojego świata” – teorii gier, której podstawy stworzyli ekonomista i matematyk O. Morgenstern i J. von Neumann. W teorii gier pokazano, że gra niekooperatywna (konkurencyjna, rynkowa) nie zawsze doprowadza do najlepszych rozwiązań, że często prowadzi do nich gra kooperatywna (twierdzenie o minimaksie O. Morgernsterna i J. von Neumanna wskazujące, że wybory dominujące – rynkowe – są gorsze niż wybory kooperatywne – rozstrzygnięcie tzw. dylematu więźnia M. Flooda i M. Dreshera). W tym kierunku podążyła też tzw. teoria wyboru publicznego (J. Buchanan, K. Arrow, G. Tullock) szukająca lepszych rozwiązań dla gospodarki w wyborach publicznych (nawet „dyktatorskich” – Arrow) niż w wyborach rynkowych (Wilkin 2005). Mimo że dalsze prace w tym kierunku nie wykazują już takich przewag wyborów publicz-

nych nad prywatnorynkowymi (J. Nash, J. Harshanyi, R. Selten, R. Aumann, T. Shelling, M. Spence, L. Hurwicz, A. Roth, L. Shapley – by tylko o noblistach wspomnieć), a główni przedstawiciele tego nurtu – J. Buchanan i G. Tullock – stali się najzagorzalszymi krytykami wzrostu znaczenia państwa w gospodarce, to ten kierunek co jakiś czas przeżywa renesans.

W jednej ze współczesnych koncepcji kooperatywnego modelu gospodarki M.A. Nowak (2012) pokazuje, że antropologicznie czy etnologicznie zamiast systemu *in-red-tooth-and-claw* jednostki widzą bardzo wiele korzyści we współpracy i wzajemnej pomocy. Cechy takie dostrzega się także u zwierząt (lwy, nietoperze, mały, mrówki), a nawet u takich prostych organizmów jak drożdże, u ludzi natomiast są one ogromnie rozbudowane. M.A. Nowak identyfikuje pięć powodów, które skłaniają ludzi do współpracy: (1) wzajemność bezpośrednia (jeśli ci pomagam, to liczę na rewanż), (2) dobór przestrzenny (pomagamy sobie, bo jesteśmy sąsiadami lub – współcześnie – jesteśmy w jednej sieci społecznościowej), (3) wspólne geny („wskoczę do wody, aby uratować dwóch braci i ośmiu kuzynów” – nasze rodzeństwo ma 50% naszego DNA, bliscy kuzyni zaś 12,5%), (4) wzajemność pośrednia (decydujemy się pomóc komuś innemu ze względu na reputację – wraz z reputacją pomagającego i ja kiedyś otrzymam pomoc) oraz (5) zauważony już przez Karola Darwina dobór grupowy: osobnicy są skłonni działać w interesie całej grupy kosztem jednostki (stała gotowość do wzajemnej pomocy i poświęcenie się dla wspólnego dobra może pokonać większość innych plemion – i to jest właśnie dobór naturalny; Darwin 1959).

Budowane przez M.A. Nowaka i innych badaczy modele matematyczne oraz przeprowadzane eksperymenty psychologiczne pokazują być może jedną z najciekawszych prawd o wyborze regulacji gospodarczej, wzroście i spadku znaczenia państwa w różnych okresach:

Symulacje ewolucyjne pokazują, że współpraca jest zjawiskiem z natury niestabilnym – po okresach kooperacji i dobrobytu zawsze nastaje mroczny czas, gdy gracze zaczynają myśleć tylko o sobie. A jednak altruizm bezustannie się odradza, nasze moralne kompasy wcześniej czy później zaczynają wskazywać ten sam kierunek. Cykle współpracy i działania w pojedynkę odzwierciedlają lepsze i gorsze czasy w historii człowieka, tworzą swoiste sinusoidy w systemach politycznych i gospodarczych (Nowak 2012, s. 29).

Nie ukrywam, że z dużą sympatią postrzegam tego typu kierunek badań, jakkolwiek wykorzystanie jego wyników w rozstrzygnięciu wielu dylematów współczesnego państwa w gospodarce jest jeszcze trudne, ale może być przyszłościowe – np. czy sieci społecznościowe przejmą część funkcji państwa? Będą sprzyjać pojawianiu się państwa służebnego gospodarstwom domowym, wykorzystującego swoją potężną siłę demiurga czaso-pieniądza, zdecydowanie silniejszą i ważniejszą niż np. naprawiacza i zastępcy rynku, państwa, które nazwalibyśmy państwem typu *constans*?

#### 5.4.4. Sieci wzmacniające przedsiębiorstwa

Spróbujmy na zakończenie zastanowić się nad potwierdzeniem i pożytkiem teorii ekonomii w wyjaśnieniu takiego fenomenu jak powstanie w 2004 roku portalu społecznościowego Facebook, którego twórca rozwija nadal jedno z najważniejszych przedsiębiorstw świata – przedsiębiorstwa, które może podważyć nawet pozycję Google, choć przecież jeszcze niedawno było przedsięwzięciem typu *start-up*, podobnie jak nieco wcześniej Amazon, Yahoo, MySpace, E-Bay, *vente-prive.com*, Playfish czy wcale nie tak dawno Microsoft i Apple. Oczywiście 10 lat to nie jest długi czas, ale dla dzisiejszych przedsiębiorstw to epoka. Kiedyś – np. w przypadku Forda, General Motors, Coca-Coli, Kruppa – na takie kariery jak we współczesnych firmach trzeba było czekać wiele lat. Jeśli przedsięwzięcia – przedsiębiorstwa typu Facebook – stają się taką potęgą współczesnych gospodarek, tworzą wiele miejsc pracy, przynoszą ogromne zyski, zmieniają charakter gospodarek, a nawet dokonują przemian cywilizacyjnych, to powstaje oczywiste pytanie: Czy teorie ekonomii są zdolne do wyjaśnienia ich fenomenu oraz do wskazania gospodarkom, w jaki sposób wykorzystywać je do lepszego funkcjonowania, wzrostu i przemian?

Zwolennicy teorii przedsiębiorstwa budowanej na podstawie teorii kosztów transakcji na pewno entuzjastycznie witają powstanie oraz wzrost takiego przedsięwzięcia i przedsiębiorstwa jak Facebook. Facebook niejako „do potęgi” minimalizuje koszty transakcji. Powstaje jakby w odpowiedzi na koszty transakcji. To dzięki Facebookowi następuje prędkie odnalezienie w sieci – najpierw społecznościowej, ale szybko też rynkowej – różnych stron procesów gospodarczych, różnych stron transakcji. Ten *matching* różnorodnych stron rynku to – jak już wykazałem wcześniej – jeden z najważniejszych problemów praktyki i teorii gospodarczych. P. Diamonds, Ch. Pissarides i D.T. Mortensen (oczywiście też nobliści) twierdzą, że taka minimalizacja jednego z najważniejszych kosztów transakcji, kosztów poszukiwań, może nawet istotnie zmniejszać bezrobocie, często bardziej niż makroekonomiczny wzrost gospodarczy (Mortensen, Pissarides 1994). Facebook zarabia, minimalizując koszty transakcji innym, minimalizując koszty funkcjonowania całych gospodarek. Ale Facebook również sobie minimalizuje koszty transakcji. Stara się budować permanentnie wiele nowych funkcji i usług (Facebook Chat, Facebook Lite, Facebook Mobile, Facebook News Feed, Facebook Platform, Facebook Touch, Facebook Zero, d’Open Graph, Facebook Connect, Facebook Credits), wchłaniając wiele firm świadczących ciekawe usługi internetowe (Zeube, FB.com, drop.io, Nextstop, Chai Lab, ShareGrove) lub wchodząc w silnie synergiczną współpracę z MySpace, Zynga, Playfish itd., aby zminimalizować sobie koszty transakcji. Zatrzymując z kolei jak najdłużej użytkownika na swoim portalu<sup>14</sup>,

<sup>14</sup> Już dzisiaj przeciętny jego użytkownik z ponad 800-milionowej grupy na całym świecie spędza miesięcznie na portalu ponad 5 godzin i 25 minut (zob. Rauline 2010).

minimalizuje koszty pozyskania wysokich zleceń marketingowych, potężnego źródła przychodów.

Oczywiście powstanie i rozwój Facebooka to sprawa Williamsonowskich specyficznych aktywów Marka Zuckerberga i jego zespołów, jedynych, które – jak kura znosząca złote jajka – nie są na sprzedaż (*out off market*). Częściej bardziej do wykradnięcia, co – jak wiadomo – zaowocowało już wielkimi dyskusjami etycznymi w biznesie (zob. Kirkpatrick 2010; Bernes-Lee 2010; Waters 2010) czy wręcz dyskusjami w kulturze masowej (zob. powieść i film *The Social Network* Bena Mezricha i Davida Fitchena z 2010 roku).

Teoria kosztów transakcji to też interesująca próba wyjaśnienia zupełnie nowych, sieciowych aspektów konkurencji w globalnym biznesie internetowym. W biznesie, w którym granice rynku są bardzo płynne i nieokreślone, mówienie o rynku relewantnym nawet dla wybitnych specjalistów marketingu e-biznesu stanowi ogromną trudność (choć łatwo – jak zawsze – dają sobie z tym radę prawnicy). To biznes, w którym bariery wejścia i wyjścia również ogromnie się relatywizują, w którym konsument i grupy konsumenckie mogą nabierać istotnej, przeciwważącej siły dla przedsiębiorstw. Niemniej tak nie musi być, ponieważ te dwie strony mogą się wzajemnie wzmacniać, co już jednak jest słabiej wyjaśniane przez teorię kosztów transakcji i dzięki czemu w naszych badaniach widzimy sens budowania autorskiej teorii konfirmy. Ponadto to gospodarstwo domowe (Mark Zuckerberg i koledzy), istota teorii konfirmy, a nie rynek, jest tutaj przede wszystkim kreatorem przedsiębiorstwa. Jeśli teoria kosztów transakcji wypowiada w teorii przedsiębiorstwa sparafrazowaną biblijną sentencję: „Na początku były rynki”, to my powiemy: „Na początku były gospodarstwa domowe”. I ma to kolosalnie odmienne konsekwencje.

W innym miejscu pokazuję teorię konfirmy i jej zdolności do wyjaśnienia fenomenu Facebooka, tutaj zwrócę natomiast uwagę, że między teorią przedsiębiorstwa budowaną na podstawie kosztów transakcji R. Coase’a a teorią O.E. Williamsona można według pewnej logiki wyróżnić dziesiątki innych teorii. Próbowałem to swego czasu uczynić, skupiając się na 25 takich teoriach pomiędzy dwoma wyżej wspomnianymi. Nie ma w tym miejscu potrzeby „testowania na Facebook” tych teorii, zwłaszcza że Williamson w pewnym sensie w swojej teorii przedsiębiorstwa konsumuje istotnie osiągnięcia cząstkowe tych 25 teorii. Niemniej jednak pojawiają się w literaturze analizy, że np. fenomen ekonomiczny Facebooka można wyjaśnić Schumpeterowską teorią innowacyjnego przedsiębiorcy i przedsiębiorstwa lub przedsiębiorczą teorią F. Knighta podkreślającą zdolność przedsiębiorstwa do odnalezienia się w wysoce niepewnej przyszłości, że Facebook to spirala wiedzy z informacyjnej teorii przedsiębiorstwa, że to węzeł kontraktów, w zasadzie przedsiębiorstwo bez granic w myśl agencyjnej teorii przedsiębiorstwa – a jeśli już jest ona budowana w morzu kontraktów ze swej natury wysoce niekompletnych, to właśnie istotą Facebooka jest to, że nad nimi się panuje. Mówi się też, że Facebook to

przedsięwzięcie będące efektem określonych kompetencji i zasobów (czyli że nieprzypadkowo Mark Zuckerberg był studentem Uniwersytetu Harvarda), że zakres działalności tego przedsiębiorstwa mieści się w kognitywnej teorii przedsiębiorstwa H. Simona, że już zaczynają się w nim problemy dominacji (F. Perroux), wewnętrzne konflikty z marksowsko-fordowskiej teorii przedsiębiorstwa itd. Twórcy żadnej teorii, zgodnie z dobrze znanymi z metodologii nauk konstatacjami, łatwo się nie poddają i na pewno często z niemałym pożytkiem potrafią odnaleźć w analizowanym przypadku zalety swoich teorii.

Analizując za pomocą różnych teorii przedsiębiorstw sieć Facebook, można zauważyć, że paradoksalnie teoria przedsiębiorstwa budowana na podstawie teorii kosztów transakcji zarówno w ujęciu R. Coase'a, jak i w ujęciu O.E. Williamsona, jakkolwiek znakomicie przewiduje przedsiębiorstwa przyszłości, przedsiębiorstwa internetowe typu Facebook, to jednak jest niejako przez nie „pożerana”. Przedsiębiorstwa internetowe w znacznym stopniu rozwiązują bowiem problem transakcji, właśnie minimalizując ich koszty, zostawiając więcej miejsca na odegranie w gospodarce kluczowej roli obu stronom transakcji, przedsiębiorstwom i konsumentom, a nie temu, co jest pomiędzy nimi – transakcjom. Obie strony transakcji mają więc niejako więcej bezpośredniego wpływu na siebie. Owocuje to bardzo aktywnym uczestnictwem konsumentów (np. w postaci tzw. internetowych zakupów grupowych, co też z kolei staje się okazją do nowego przedsięwzięcia – przedsiębiorstwa Groupon.com) oraz bardzo aktywnym uczestnictwem przedsiębiorstw w poznawaniu i zmienianiu dotychczas anonimowych dla siebie konsumentów. Jeśli do tego dodamy, że przedsiębiorstwem jest tutaj student z Harvardu z laptopem na kolanach i taki sam jest konsument przedsiębiorstwa, to w pewnym sensie na najnowocześniejszych rejestrach przedsiębiorczości odkrywamy tradycyjną integralność produkcji i konsumpcji gospodarstwa domowego. To jest ciekawszy materiał dla teorii konfirmacji niż teorii kosztów transakcji.

Facebook Marka Zuckerberga coraz bardziej może kreować *Industrial Organization* internetu, ścierając się z gospodarstwami domowymi Larry'ego Page'a i Siergieja Brina – twórców Google, Jacka Dorsey'a czy Biza Stone'a – twórców Twittera i z wieloma innymi gospodarstwami domowymi, wieloma innymi innowacyjnymi przedsięwzięciami – przedsiębiorstwami będącymi tak samo konfirmami wyjaśnianymi przez naszą teorię.

## Bibliografia

- Barker J.A. (1998), *Model spółdzielni Mondragon: Nowa droga przedsiębiorstwa w XXI wieku*, [w:] *Organizacje przyszłości*, Fundacja Druckera, Businessman Book, Poznań.  
Bernes Lee T. (2010), *Long Live the Web*, „Scientific American”, No. 303.



- Coase R. (1937), *The nature of the firm*, „Economica”, No. 4.
- Cournot A. (1838), *Recherches sur les principes mathématiques de la théorie de richesses*, e-Book Google, <http://books.google.pl/>.
- Darwin K. (1959), *O pochodzeniu człowieka*, Państwowe Wydawnictwo Rolnicze i Leśne, Warszawa.
- D'Aspremont C., Jacquemin A. (1988), *Cooperative and noncooperative R+D in duopoly with spillover*, „American Economic Review”, Vol. 78, No. 5.
- Holmstrom B., Roberts J. (1998), *The boundaries of the firm revisited*, „Journal of Economic Perspectives”, Vol. 12, No. 4.
- Katz M. (1986), *An analysis of cooperative research and development*, „Rand Journal of Economics”, Vol. 17.
- Kim W.Ch., Mauborgne R. (2005), *Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes, Warszawa.
- Kirkpatrick D. (2010), *The Facebook Effect: The Inside Story of the Company that is Connecting the World*, Simon & Schuster, New York.
- Krugman P. (2012), *Zakończcie ten kryzys*, One Press, Gliwice.
- Leibenstein H. (1950), *Bandwagon, snob and Veblen effects in the theory of consumers' Demand*, „The Quarterly Journal of Economics”, No. 2(64).
- Mortensen D.T., Pissarides Ch. (1994), *Job creation and job destruction in theory of unemployment*, „Review of Economic Studies”, Vol. 61.
- Moore J. (1996), *The Death of Competition*, Harper Business, New York.
- Musser G. (2012), *Fizyka kwantowa. Nowe oświecenie*, „Świat Nauki”, grudzień.
- Nowak M.A. (2012), *Dlaczego sobie pomagamy*, „Świat Nauki”, sierpień.
- Rauline N. (2010), *Pourquoi Facebook menace déjà Google*, „Les Echos”, 26 listopada.
- Romer P. (1986), *Increasing returns and long run growth*, „Journal of Political Economy”, No. 94.
- Roth A. (2012), *Prize Lecture: The Theory and Practice of Market Design*, Nobelprize.org.
- Shapiro C., Varian H. (1998), *Information Rules: A Strategic Guide to Network Economy*, HBS Press, Boston.
- Shenkar O. (2010), *Imitation is More Valuable than Innovation*, „Harvard Business Review”, kwiecień.
- Telser L. (1987), *A Theory of Efficient Cooperation and Competition*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Varian H. (2003), *Intermediate Microeconomics, A Modern Approach*, wyd. VI, W.W. Norton & Company, New York.
- Walras L. (1874), *Elements d'économie politique pure: ou théorie de la richesse sociale*, L. Corbaz, Gallica Bibliotheque Numerique, Lausanne.
- Waters R. (2010), *Web founder leaves his mark on Facebook's wall*, „Financial Times”, 25 listopada.
- Wilkin J. (2005), *Teoria wyboru publicznego*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Williamson O.E. (1975), *Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, New York.
- Williamson O.E. (2000), *The new institutional economics: Taking stock and looking ahead*, „Journal of Economic Literature”, No. 38.
- Wojna M. (2003), *Sieci kooperacyjne przedsiębiorstw jako instytucja gospodarki rynkowej*, praca doktorska niepublikowana, Akademia Finansów, Warszawa.



**Część II**

---

**Relacje międzyorganizacyjne  
w perspektywie  
interdyscyplinarnej**

---

---



---

## 6

# Organizacyjne uczenie się w perspektywie relacji międzyorganizacyjnych

*Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz, Anna Wójcik-Karpacz*

---

### 6.1. Wprowadzenie

Współczesna gospodarka prowadzi do postrzegania przedsiębiorstwa przez pryzmat wiedzy (Czakon, Lenart 2011, s. 221). Wiedza jest kluczowym zasobem przedsiębiorstwa wykorzystywanym w celu zdobywania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej (Grant, Baden-Fuller 2004). Przedsiębiorstwo może zarówno polegać na wiedzy wypracowanej na podstawie źródeł wewnętrznych, jak i sprawnie importować wiedzę, której wykorzystanie może się przyczynić do zwiększenia długoterminowych wyników. Wiedza pozyskana od partnerów w połączeniu z istniejącymi jej zasobami w przedsiębiorstwie może zostać wykorzystana do tworzenia nowych rutyn i zdolności lub rozwijania już istniejących. Wszystkie organizacje uczą się, co wynika z nieuniknionego – uświadomionego lub nie – uczenia się poszczególnych uczestników organizacji (Kim 1993).

Organizacje często uczą się więc, współdziałając z różnymi podmiotami zewnętrznymi. Wspólne uczenie się prowadzi do poprawy poziomu uczenia się, którego organizacje nie są w stanie osiągnąć, działając poza relacją (Mesquita et al. 2008). Stąd niektórzy autorzy wręcz twierdzą, że celem wszystkich relacji współdziałania (a tylko takiego rodzaju relacje zapewniają dostęp do wiedzy innych organizacji) jest uczenie się (Kale et al. 2000; Schildt et al. 2012; Doz 1996; Gulati 1999; Hamel 1991; Inkpen, Dinur 1998; Becerra et al. 2008).

Dające się obecnie zaobserwować przechodzenie przedsiębiorstw od struktur hierarchicznych do struktur sieciowych zarówno o charakterze pionowym (między dostawcą i odbiorcą), jak i poziomym (między podmiotami z tego samego sektora) wzmaga potrzebę poszerzenia perspektywy analizy uczenia się organizacji o wymiar międzyorganizacyjny.

Organizacyjne uczenie się różni się od międzyorganizacyjnego tym, że uczenie międzyorganizacyjne opiera się na efektach synergii, które nie wystąpią tam, gdzie nie występują relacje współdziałania między stronami. Pozytywne efekty międzyorganizacyjnego uczenia się są czynnikami motywującymi do

nawiązywania relacji współdziałania z innymi organizacjami, choć należy mieć na względzie, że realizacja procesu wspólnego uczenia się może powodować wiele problemów i różnić się w zależności od fazy rozwoju relacji.

Dzięki relacjom z partnerami zewnętrznymi organizacja może zmienić perspektywę widzenia swoich codziennych problemów, zauważać zjawiska czy trendy dotychczas niezauważalne z racji nabytych przyzwyczajęń (Latusek 2008, s. 260). Ponadto relacje zapewniają możliwość negocjowania i przekonywania partnerów do swoich racji, umożliwiając pozyskanie zasobów (np. informacji o rynku, pomysłów, środków finansowych) będących w posiadaniu innych podmiotów (Walter et al. 2006).

## 6.2. Organizacyjne uczenie się a fazy rozwoju relacji międzyorganizacyjnej

W literaturze z zakresu zarządzania strategicznego wskazywane są trzy zasadnicze elementy uczenia się (Knight 2000). Pierwszym jest podmiot nauczania – kto lub co „uczy się” – osoba indywidualna lub organizacja. Drugim – sposób, w jaki zachodzi uczenie się – proces uczenia się. Trzecim jest treść uczenia się – w tej kwestii już ustalono, że efekty uczenia się mogą się różnić. Wyniki uczenia się zmieniają się nie tylko ze względu na to, czy uczenie się jest związane z poznawczą i/lub behawioralną zmianą, ale również w zależności od zakresu uczenia się.

Proces uczenia się jest różnie wyjaśniany, co przedstawiono w tabeli 6.1.

**Tabela 6.1.** Uczenie się w świetle wybranych teorii

Teoria oparta na zachowaniu ( <i>behavioral theory</i> )	Teoria poznawcza ( <i>cognitive theory</i> )	Teoria społeczna uczenia się ( <i>social learning theory</i> )
Uczenie się jest realizowane metodą prób i błędów. Jest postępowaniem małymi krokami, gdyż czynienie większych może być bardzo dotkliwe i kosztowne. W procesie uczenia się próby pozytywne zostają wzmocnione, a niepowodzenia są eliminowane, aby się nie powtarzały.	Uczenie się jest wypadkową posiadanej wiedzy i nowo nabytych reakcji. Posiadana wiedza w nowych okolicznościach wymaga dostosowania się do sytuacji.	Uczący się podmiot przewiduje i ocenia spodziewane rezultaty swoich działań i ich konsekwencje.

Źródło: opracowanie własne na podstawie E. Stańczyk-Hugiet (2007), *Strategiczny kontekst zarządzania wiedzą*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław, s. 142.

Z założeń przytoczonych teorii wynikają dość duże utrudnienia w rozumieniu uczenia się. Na potrzeby niniejszego opracowania za E. Stańczyk-Hugiet

przyjęto założenie, że uczenie się zachodzi wówczas, gdy następuje zmiana w strukturze poznawczej jednostki.

W literaturze przedmiotu można znaleźć inną propozycję systematyzacji teorii organizacyjnego uczenia się z zastosowaniem różnych kryteriów. I tak, przykładowo, przyjmując za kryterium podziału efekty uczenia się, wyróżniono cztery perspektywy, w których postrzegane jest uczenie się, a mianowicie (Shrivastava 1983):

- 1) uczenie się jako adaptacja do zmian w otoczeniu;
- 2) uczenie się jako dzielenie się wiedzą z partnerami;
- 3) uczenie się jako instytucjonalizacja doświadczenia;
- 4) uczenie się jako rozwijanie wiedzy zwiększającej wyniki relacji.

Uczenie się to więc nic innego jak wyciąganie wniosków z posiadanej wiedzy. Takie wnioski są nową wiedzą, która powinna przekładać się na działania poszczególnych uczestników i całej organizacji (Koźmiński, Jemieliński 2008, s. 258). Choć od dawna wiadomo było, że należy się uczyć, a zdobyta wiedza wspomaga funkcjonowanie jednostek i organizacji, to jednak obecnie organizacyjne uczenie się uchodzi za kluczowy element tworzenia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej (Stańczyk-Hugiet 2007, s. 142). Ponieważ proces ten pozwala organizacji na strategiczną przezorność, umożliwia redukcję szoków wywołanych radykalnymi zmianami, podwyższa adaptacyjność oraz innowacyjność, a także wpływa pozytywnie na efektywność organizacji (Bratnicki 2008, s. 48). Budowanie względnie trwałej przewagi konkurencyjnej pociąga za sobą tworzenie nowej wiedzy, rozpowszechnianie jej do właściwych części organizacji, interpretowanie jej i integrowanie z wiedzą istniejącą, a także wykorzystywanie do zapewnienia wysokiej efektywności organizacji. Z tego względu organizacyjne uczenie się jest nośnikiem wysokiej efektywności organizacyjnej. Dzięki organizacyjnemu uczeniu się ludzie w organizacji są zaangażowani w identyfikowanie i rozwiązywanie problemów, tak aby organizacja się rozwijała (Bratnicki 2008, s. 51).

Sam proces organizacyjnego uczenia się może się odbywać w różnym czasie. To kryterium pozwala wyróżnić (Stańczyk-Hugiet 2007, s. 144):

- **orientację krótkookresową**, ukierunkowaną na szybkie uczenie się, niezbędne do osiągnięcia celów. Dla jednostek ukierunkowanie na cele krótkoterminowe oznacza, że ma ono charakter doraźny i nie przyczynia się do tworzenia trwałych wartości. Krótkookresowe uczenie się jest prostą reakcją dostosowawczą, przywracającą naruszoną równowagę funkcjonalną, i oznacza reaktywne zachowania organizacji w stosunku do otoczenia;
- **długookresową orientację** na uczenie się, która oznacza stałe zainteresowanie procesem uczenia się oraz ciągłe zainteresowanie doskonaleniem zasobów wiedzy i ich poszerzaniem. Daje jednostkom dużą, przemyślaną i ugruntowaną wiedzę przydatną w różnych warunkach, w odniesieniu zaś do

organizacji oznacza proaktywne zachowania ukierunkowane na przyszłość, budowanie przewagi konkurencyjnej i reputacji.

Kolejnym kryterium analizowania procesów uczenia się są podmioty biorące udział w uczeniu się. Można tu wskazać procesy uczenia się (Stańczyk-Hugiet 2007, s. 144):

- **indywidualnego**, prowadzące do tworzenia zasobów wiedzy indywidualnej;
- **grupowego** (zespołowego), w których następuje wymiana wiedzy indywidualnej oraz tworzenie nowej wiedzy;
- **organizacji** (jako całości), oznaczające, że organizacja gromadzi wiedzę niezależnie od swoich pracowników.

Dla jednostki uczenie się indywidualne oznacza rozwój i samorealizację. Dla organizacji indywidualne uczenie się jest mało przydatne, gdy uczestnicy niechętnie dzielą się wiedzą. Uczenie się zespołowe dotyczy wymiany wiedzy czy wzbogacania i konfrontowania własnych przekonań z przekonaniem członków zespołu. Uczenie się zespołowe daje możliwość tworzenia klimatu opartego na pracy zespołowej. To organizacyjne uczenie się może jednak oznaczać budowanie przewagi konkurencyjnej.

Ważne wydaje się także wskazanie procesów uczenia się w przekroju zespołu, w jaki są one inicjowane. Można tu zidentyfikować procesy uczenia się o charakterze (Stańczyk-Hugiet 2007, s. 145):

- **naturalnym** – uczymy się, bo taka jest nasza cecha. Ten rodzaj uczenia się u jednostek wywołuje niewielki opór i jest efektywny. W przypadku organizacji naturalne procesy uczenia się są efektywne, jeśli istnieją ku temu sprzyjające warunki organizacyjne;
- **wymuszonym** – kiedy sytuacja wymusza uczenie się. Wywołuje duży opór jednostki, nikt bowiem nie lubi być zmuszany, chociaż jest to jedyny sposób wyegzekwowania czegośkolwiek. Potencjalnie mniejsza efektywność procesów wymuszonych niż o charakterze naturalnym cechuje organizację, co jest przyczyną tworzenia systemów uczenia się i kontroli.

Jeszcze jednym z kryteriów podziału procesów uczenia się jest formalizacja, która pozwala na wyodrębnienie procesów (Stańczyk-Hugiet 2007, s. 144):

- **formalnych**, wyrażających się w stosowaniu sprawdzonych, powtarzalnych oraz ujednoczonych zasad i rutyn uczenia się;
- **nieformalnych**, związanych z fascynacją, indywidualnym zainteresowaniem, ukierunkowaniem na sam fakt uczenia się, z którego czerpie się satysfakcję, głównie w wyniku wykorzystania efektów uczenia się w organizacji.

Skutki formalnych i nieformalnych procesów uczenia się z perspektywy jednostki i organizacji przedstawiono w tabeli 6.2.



**Tabela 6.2.** Następstwa formalnych i nieformalnych procesów uczenia się dla jednostki i organizacji

	Perspektywa jednostki	Perspektywa organizacji
Formalne procesy uczenia się	<ul style="list-style-type: none"> <li>wymuszone uczenie się</li> <li>możliwość zinstytucjonalizowanego podnoszenia kwalifikacji</li> <li>budowanie stałych relacji formalnych</li> <li>potencjalne niedopasowanie do oczekiwań i możliwości pracownika</li> <li>instrumentalne traktowanie jednostek</li> <li>brak równych szans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ukierunkowanie uczenia się na cele i działania organizacji</li> <li>duże możliwości kontroli procesów</li> <li>ważna rola w procesie doskonalenia pracowników</li> <li>preferowanie osób o dużym potencjale rozwojowym</li> <li>niedopasowanie do warunków i oczekiwań</li> <li>relatywnie szybka dezaktualizacja</li> <li>brak szansy rozwoju wszystkich pracowników</li> </ul>
Nieformalne procesy uczenia się	<ul style="list-style-type: none"> <li>zdobywanie nowych doświadczeń</li> <li>spontaniczne dzielenie się wiedzą</li> <li>rozwój indywidualny</li> <li>zacieśnianie relacji ze współpracownikami</li> <li>dopasowanie do indywidualnych predyspozycji</li> <li>większa satysfakcja</li> <li>dopasowanie czasu i tempa uczenia się</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kreatywne i bardziej efektywne działania</li> <li>akumulowanie zasobów wiedzy organizacyjnej</li> <li>wskazywanie nowych perspektyw działania</li> <li>wprowadzanie innowacji</li> <li>niedopasowanie do celów organizacji</li> <li>tendencje odśrodkowe</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie E. Stańczyk-Hugiet (2007), *Strategiczny kontekst zarządzania wiedzą*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław, s. 151.

Formalny system uczenia się jest wynikiem bezpośrednich i otwartych działań kadry menedżerskiej, podczas gdy nieformalny w zasadzie powstaje spontanicznie i/lub jest przez tę kadrę stymulowany.

Problematyki uczenia się nie można ograniczać wyłącznie do procesów zachodzących wewnątrz organizacji. Wprost przeciwnie, rosnąca współzależność przedsiębiorstw wzmacnia zainteresowanie uczeniem się w perspektywie międzyorganizacyjnej. Jednak nie wszystkie relacje międzyorganizacyjne mogą być źródłem uczenia się.

Postrzeganie uczenia się jako zjawiska międzyorganizacyjnego opiera się na efektach synergii, które nie wystąpią tam, gdzie między stronami wymiany nie istnieją relacje współdziałania. Relacje międzyorganizacyjne mają zawsze charakter dwukierunkowy, czyli zachodzą w ramach par przedsiębiorstw. Sposób, w jaki dwa przedsiębiorstwa postrzegają się i zachowują wobec siebie, wytycza istniejący między nimi typ relacji (Ring, Van de Ven 1992). Relacje współdziałania odnoszą się zarówno do konkretnych działań podejmowanych przez dwa przedsiębiorstwa wobec siebie (aspekt behawioralny), jak i opinii, wiedzy (aspekt kognitywny), a także emocji (aspekt afektywny), które pracownicy jednego przedsiębiorstwa odnoszą do pracowników drugiego przedsiębiorstwa (Mitręga 2010, s. 69).

Jeśli przedsiębiorstwa funkcjonują jako podmioty poza układami kooperacyjnymi, oznacza to, że wymiana przedsiębiorstwa z podmiotami otoczenia nie wykracza poza logikę reguł czysto rynkowych (Wójcik-Karpacz 2012, s. 60). Z podmiotami tymi łączy go więc wyłącznie relacje czysto rynkowe (*arm's-length market relationships*). Takie relacje są niewystarczające, aby organizacje mogły się uczyć (Zahra 2010). Wzajemne uczenie się staje się możliwe z chwilą, gdy strony angażują się w realizację celów własnych lub wspólnych, koordynując swoje decyzje, postawy, zachowania (Czakon 2006b, s. 167). Przedsiębiorstwo nie może jednak wykorzystywać relacji jako narzędzia osiągnięcia celów bez zgody partnera, gdyż nie stanowią one własności żadnej ze stron.

Relacje współdziałania to typ relacji stanowiący relację spójności (interakcji) (Stabryła 1984, s. 7), który różni się z natury od transakcji czysto rynkowych, charakteryzowanych jako pojedyncze umowy, raczej krótkookresowe, oparte na negocjacjach między niezależnymi nabywcami i sprzedawcami, mające na celu efektywne przeniesienie praw własności (Ring, Van de Ven 1992). Ponadto charakteryzują się one bardzo ograniczoną komunikacją i nie jest w nich ważna tożsamość stron, w przeciwieństwie do relacji współdziałania, które wykazują ten aspekt w czasie każdej transakcji rozpatrywanej zarówno z perspektywy historycznej, jak i w kontekście przyszłości (Aulakh, Gençtürk 2008). Relacje te pozwalają stronom budować zaufanie przez demonstrowanie norm sprawiedliwości i wzajemności (Bichescu et al. 2009). Stąd przez współdziałanie rozumie się wchodzenie przedsiębiorstwa w różnego typu nieincydentalne związki z innymi organizacjami, niemające charakteru zwykłych relacji rynkowych (Jagoda 2006, s. 199).

Relacje dwustronne (*dyad relationships*) można zatem zdefiniować jako systematyczną, strategiczną i taktyczną koordynację tradycyjnych funkcji biznesowych w poszczególnych przedsiębiorstwach oraz między tymi przedsiębiorstwami w celu poprawy długoterminowych wyników poszczególnych przedsiębiorstw.

W związku z powyższym zdecydowano się, aby zawarte w opracowaniu rozważania dotyczące możliwości uczenia się poprzez relacje międzyorganizacyjne zostały prowadzone z pozycji konkretnego uczestnika relacji. Takie podejście jest również dominujące w badaniach empirycznych nad relacjami międzyorganizacyjnymi (Latusek-Jurczak 2011, s. 25). Z tego punktu widzenia wypracowano wiele interesujących koncepcji dotyczących współdziałania między dwoma podmiotami, np. odnoszących się do asymetrii transferu wiedzy i informacji między stronami relacji (Latusek-Jurczak 2011, s. 25). Istniejące ograniczenia w badaniach empirycznych nad relacjami międzyorganizacyjnymi powodują jednak, że jest to nadal intrygujący obszar zainteresowań badawczych. Do najistotniejszych luk w studiach empirycznych należą (Latusek-Jurczak 2011, s. 27):

- brak badań komparatywnych (sektorowych);
- brak badań uwzględniających geograficzne aspekty współdziałania;
- brak badań procesualnych;
- brak pogłębionych badań jakościowych pozwalających śledzić trajektorię rozwoju relacji, w tym badań nad efektami uczenia się organizacji przez relacje z partnerami zewnętrznymi;
- brak badań analizujących procesy władzy;
- niewystraszające zainteresowanie transferem efektów badań do praktyki.

Dla realizacji powyższych zamierzeń badawczych niezbędne jest ustalenie obecnego stanu wiedzy odnośnie do organizacyjnego uczenia się opartego na relacjach międzyorganizacyjnych, by następnie, łącząc tę wiedzę z obserwacją rzeczywistości, określić luki wymagające naukowego poznania.

Relacje międzyorganizacyjne zmieniają się w czasie, wraz z nimi zmieniają się interakcje między osobami zaangażowanymi w ich rozwój, a co za tym idzie – zmianie ulega dynamika uczenia się. W literaturze przedmiotu wskazuje się na cztery fazy ewolucji relacji przedsiębiorstwa z partnerami zewnętrznymi (Karthik 2002).

- 1) rozpoznanie i wybór partnera;
- 2) eksploracja;
- 3) ekspansja;
- 4) zaangażowanie w relację.

Pięć wymiarów opisujących uczenie się w zestawieniu z każdą z faz ewolucji relacji z partnerami zewnętrznymi odsłaniają jego zmienność (por. tabela 6.3).

W początkowej fazie ewolucji relacji pojawia się przekonanie organizacji, że współdziałanie jest jej niezbędne do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Koncentruje ona więc swoje wysiłki na znalezieniu partnera, który będzie skłonny do dzielenia się zasobami i zdolnościami w poszukiwaniu nowych szans (Karthik 2002). W tym momencie rozpoczyna się nauka intencji strategicznych i zdolności potencjalnych partnerów.

W kolejnej fazie partnerzy zaczynają rozmawiać i przygotowywać się do ustanowienia długoterminowych relacji, definiując zasady i normy współdziałania, które będą służyć jako przewodnik dla relacji w przyszłości. W tej fazie uczenie się jest wciąż w dużej mierze jednostronne, jednakże zaczynają się pojawiać elementy wzajemnego uczenia się (Karthik 2002). Środowisko wewnętrzne staje się ważnym obszarem osiągnięcia celów, a wzajemne uczenie się zaczyna być sposobem na zminimalizowanie różnic w niekompatybilności pomiędzy stronami relacji.

Fazy trzecia i czwarta wykazują wiele cech wspólnych. Charakteryzują się one wysoką współzależnością, wysokim zaufaniem i wzrostem inwestycji na rzecz osiągnięcia obopólnych korzyści. W obu tych fazach występuje duża

świadomość zbieżności celów i konieczności współpracy osób reprezentujących organizacje zaangażowane w relację. Jednostronne uczenie się zostaje zastąpione wspólnym, które koncentruje się na podnoszeniu już istniejących i rozwijaniu nowych zdolności jej uczestników.

**Tabela 6.3.** Uczenie się a ewolucja relacji z partnerami zewnętrznymi

Fazy ewolucji relacji Wymiary uczenia się	Faza I	Faza II	Faza III	Faza IV
	Rozpoznanie i wybór partnera	Eksploracja	Ekspansja	Zaangażowanie w relację
Otoczenie	Zewnętrzny kontekst, w tym kontekst kultury danego kraju	Zewnętrzny kontekst. Wewnętrzny kontekst kultury korporacyjnej	Zewnętrzny kontekst i nowe możliwości	Zewnętrzny kontekst, obopólne korzyści, nowe możliwości
Umiejętności	Wiedza jawna o umiejętnościach potencjalnego partnera	Inicjacja transferu wiedzy niejawnej, mającej nastąpić w kolejnej fazie rozwoju relacji	Transfer wiedzy niejawnej	Rozwój nowych umiejętności i zwiększenie wzajemnych korzyści
Cele	Zamierzenia strategiczne i wstępne cele potencjalnych partnerów	Cele partnerów, dostosowanie wzajemne celów (kompatybilność celów), ustanowienie wspólnych celów	Uczenie się wyznaczania celów relacji z korzyścią dla stron	Umiejętność oceny i przeglądu celów relacji na rzecz podtrzymywania przewagi
Zadania	Bardzo małe	Pojawienie się zrozumienia i ustalania wspólnych zadań dla stron relacji	Umiejętność ustanowienia wspólnych zadań dla stron relacji	Umiejętność zmiany i zresetowania zadań na rzecz podniesienia efektywności relacji
Procesy	Bardzo małe	Zainicjowanie procesów usprawniających wykonywanie zadań wynikających z relacji	Umiejętność tworzenia wspólnych procesów dostarczających wzajemnych korzyści	Uczenie się dokonywania oceny i przywracania wspólnych procesów na rzecz najlepszej efektywności
	<b>Jednostronne uczenie się</b>	<b>Przeważnie jednostronne uczenie się. Elementy wzajemnego uczenia się</b>	<b>Zarówno jednostronne, jak i wzajemne uczenie się</b>	<b>Głównie wzajemne uczenie się</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie N.S.J. Karthik (2002), *Learning in strategic alliances: An evolutionary perspective*, „Academy of Marketing Science Review”, Vol. 6, No. 5, s. 4, za: V. de Fátima Barros Estivalet, E.A. Pedrozo, L.B. Cruz (2008), *The Learning Process in Interorganizational Relationships*, „Brazilian Administration Review”, Vol. 5, No. 4, s. 319–331.

Na efektywność procesu międzyorganizacyjnego uczenia się istotny wpływ wywiera zaufanie między stronami relacji (Lane et al. 2001), stanowiące przykład co do zachowań partnera w przyszłości (Schilcher et al. 2011). Zaufanie przejawia się w dwóch wymiarach. Pierwszym z nich jest podatność na ryzyko, co stanowi warunek otwartości oraz wymiany cennych informacji i wiedzy

niejawnej. Drugim jest pewność, że druga strona, niebędąca pod kontrolą, powstrzyma się od wykorzystywania słabości partnera relacji, co określane jest mianem wyrozumiałości (Lane et al. 2001).

W skomplikowanych sytuacjach zaufanie zmniejsza złożoność i umożliwia w ten sposób poznanie działań drugiej strony. Dzięki temu wspiera transfer wiedzy poprzez zwiększenie otwartości w relacjach lub podnosi stopień obustronnej jawności. Z punktu widzenia organizacji-nadawcy zaufanie zmniejsza obawy o sprzeniewierzenie wiedzy i zachęca do otwartości w relacji (McEvily et al. 2003). Darzące się zaufaniem przedsiębiorstwa są świadome, że przekazana partnerom wiedza (udostępnienie wiedzy jest nieuniknioną konsekwencją transferu) zostanie przez nich wykorzystana (Inkpen 2000), lecz nie wywoła to dla nich niekorzystnych skutków (Norman 2002).

Zaufanie może więc służyć jako mechanizm kontrolny oportunistu (Gulati 1995). Ograniczenie lęku przed oportunistem zmniejsza ochronę wiedzy, przez co przyczynia się do wzrostu efektów międzyorganizacyjnego (wspólnego) uczenia się (Larsson et al. 1998).

Z punktu widzenia organizacji-odbiornika zaufanie zwiększa wiarygodność wiedzy (McEvily et al. 2003). W przypadku, gdy poziom zaufania jest wysoki, odbiornik jest bardziej skłonny do zaakceptowania wartości nominalnej wiedzy, przez co nie musi tracić czasu na sprawdzanie otrzymanej wiedzy. Przyspiesza to proces transferu wiedzy, gdyż można się spodziewać, że organizacja udostępniająca wiedzę uwzględni dobro odbiornika, przekazując mu tylko te informacje, które są prawdziwe i istotne. Wówczas transfer wiedzy dokonywany jest pod kątem konkretnych potrzeb odbiornika. Przykładowo w relacji dostawca-odbiorca, angażując się w bezpośrednie szkolenia personelu dla dostawcy, nie może wykorzystywać wartości tej aktywności na rzecz innej relacji (Squire et al. 2009).

Współdziałanie ułatwia komunikację i interakcję, ale jeżeli organizacje uważają, że któryś z partnerów może zachować się oportunistycznie, działania transferowe mogą być ograniczone. Zatem współdziałanie może przyczynić się do zwiększenia transferu wiedzy, ale będzie on jeszcze większy, gdy druga strona będzie godna zaufania (Squire et al. 2009).

Wzajemne zaufanie ułatwia redukcję nieporozumień między organizacją-nadajnikiem a organizacją-odbiornikiem wiedzy, wynikających ze sprzecznych mentalności. Ponadto wzajemne zaufanie pozwala odbiorcy wiedzy mieć pewność, że dostawca wiedzy szczerze pragnie ją przekazać. Wzajemne zaangażowanie i zadowolenie z efektów relacji mogą zachęcić obie strony do wspólnego rozwiązywania problemów. Organizacja ma wówczas podstawy, by wierzyć, że jej relacja z danym partnerem zewnętrznym będzie kontynuowana.

W związku z tym to, czy partner będzie gotów ujawnić wiedzę i dzielić się nią, jest ważnym czynnikiem realizacji procesu uczenia się przez jej odbiorcę.

Jeśli organizacja-nadajnik ujawni partnerowi wiedzę w odpowiednim czasie, to może być ona przydatna do rozwiązania jego problemów. Ponadto organizacja-nadajnik może również pomóc członkom zespołu odbiorcy zrozumieć zaistniałe problemy. Takie zachowania dostawcy wiedzy, wspomagające uczenie się odbiorcy wiedzy, zwiększają efektywność międzyorganizacyjnego uczenia się. Można więc sądzić, że większy stopień przejrzystości transferu wiedzy sprzyja poprawie wyników uczenia się u odbiorcy wiedzy.

Organizacja o wysokiej otwartości na uczenie się będzie miała większą wytrwałość w uczeniu się niż w przypadku organizacji o niskiej otwartości. Nie będzie jej łatwo rezygnować z możliwości uczenia się nawet w przypadku wystąpienia frustracji i wyzwań. Główną barierą dla otwartości i przejrzystości w działaniach partnerów relacji jest wzajemna podejrzliwość o zachowania oportunistyczne, która zmniejsza w istocie chęć do dzielenia się informacjami i wiedzą z innymi. Przekłada się to bezpośrednio na jakość relacji współdziałania.

Jakość relacji między organizacją a partnerem znajduje odzwierciedlenie w zakresie, w którym obie strony rozwijają wspólne cele, normy i wzajemne oczekiwania co do dobrej woli i zaufania wobec siebie (Nahapiet, Ghoshal 1998).

Jakość relacji odzwierciedlana jest przez (C. Lages et al. 2005):

- intensywność wymiany informacji;
- jakość komunikacji;
- długoterminową orientację;
- satysfakcję z relacji międzyorganizacyjnej.

Wzajemność zaufania, zaangażowania i zadowolenia z relacji są składowymi jakości relacji. Wzajemne zaufanie między partnerami wymiany stanowi kluczowy czynnik, który pomaga minimalizować niepewność i redukuje zagrożenie oportunistycznym (Wuyts, Geyskens 2005), a tym samym zwiększa przejrzystość wymiany pomiędzy partnerami. Zaangażowanie odzwierciedla wiarę organizacji w to, że stały kontakt ze swoim partnerem jest dostatecznie ważny, aby podjąć maksymalne wysiłki na rzecz przekonania go, że będzie on trwał w nieskończoność (Morgan, Hunt 1994). Wzajemne zobowiązania pomagają w utrzymaniu stałego i długoterminowego związku między współdziałającymi stronami. W świetle powyższego wysoka jakość relacji może zwiększyć przejrzystość działań stron relacji (Kale et al. 2000) oraz podnieść efektywność międzyorganizacyjnego uczenia się, o czym już wspomiano.

Wysoka jakość relacji pomiędzy dwoma współdziałającymi z sobą organizacjami oznacza zatem, że podmioty te wzajemnie sobie ufają, są wzajemnie zaangażowane i wzajemnie zadowolone z efektów relacji.

Organizacje, które są otwarte na uczenie się, mają pozytywne nastawienie do rozwijania posiadanej wiedzy, a tym samym mogą osiągnąć więcej dzięki

uczeniu się. Jednocześnie mogą one wypracować zachowania sprzyjające zdobywaniu wiedzy (Johnson, Sohi 2003), tj.:

- optymistyczne nastawienie do nauki;
- poszukiwanie dodatkowych zasobów wiedzy;
- ciężką pracę, aby pokonać bariery w nauce.

### 6.3. Pojęcie, istota i rodzaje wiedzy

Na wiedzę składają się informacje o faktach, aksjomatach i symbolach. Stanowią one w istocie łatwo kodyfikowaną wiedzę i mogą być transmitowane bez utraty integralności składni wymaganej do ich rozszyfrowania. Wiedza to zasób poddany bezwzględnemu imperatywowi stałego stosowania, pomnażania i aktualizacji (Koźmiński, Jemielniak 2008, s. 259). Jest nie tylko zasobem niewyczerpalnym (nie ubywa jej w miarę stosowania), ale przeciwnie – pomnażanym w trakcie stosowania. Im więcej się jej stosuje, tym więcej jej przyrasta. Każde nowe zastosowanie wiedzy prowadzi bowiem do jej wzbogacenia. Szczególną cechą wiedzy jest jej nieokreśloność, a zarazem nieokreśloność jej zastosowań. Wiedzę można bowiem stosować we wszelkich procesach realizowanych w organizacji. Nie sposób też z góry ustalić, jakie może być zastosowanie konkretnego fragmentu wiedzy, tym bardziej że granice racjonalnego zastosowania wiedzy pozostają w znacznym stopniu nieokreślone (Koźmiński, Jemielniak 2008, s. 259).

Przyjmując za kryterium podziału wiedzy jej cechy, można wyróżnić: **wiedzę jawną** (*explicit*) i **wiedzę niejawną** określaną także mianem cichej, ukrytej (*tacit*).

Wiedza niejawna definiowana jest jako wiedza, która jest niezwerbalizowana, intuicyjna i niedająca się wyartykułować. Głównie za sprawą rzadkości i trudności w kopiowaniu wiedza ta uważana jest za podstawę przewagi konkurencyjnej (Barney 1991), a jak wiadomo, przewagę konkurencyjną można łatwiej utrzymać dzięki „nieruchomości” zasobów, czyli aktywów nieodłącznie związanych z przedsiębiorstwem. Wiedza niejawna nie jest podatna na kodyfikację i znajduje się pod wpływem osobistych przekonań, doświadczeń, wartości. Jej przykładami są: dostosowanie produktów do konkretnego klienta, doświadczenie odnośnie do agresywności konkurentów, określenie strategii negocjacyjnej, która wydaje się najbardziej prawdopodobna, by odnieść sukces w rozmowach z konkretnym dostawcą. Wiedza ukryta może być traktowana analogicznie z „instynktem” trenera baseballu, podpowiadającym, kiedy wstać nowego zawodnika w celu przejścia bazy (Collins, Hitt 2006). Ze względu

na swoje właściwości jest trudna do rozpoznania i interpretacji przez osoby z zewnątrz organizacji.

Natomiast wiedza jawna, czyli kodowana i artykułowana, jest łatwiejsza do transferowania. Wiedzę tę łatwiej jest przekazać innym, a to dlatego, że może być skodyfikowana w postaci instrukcji, wyjaśnień i procedur. Przykładami takiej wiedzy są standardowe procedury obsługi klientów, sposób serwisowania czy informacje kontaktowe dostawców (Collins, Hitt 2006).

Różnice między wiedzą jawną a niejawną przedstawiono w tabeli 6.4.

**Tabela 6.4.** Cechy wiedzy jawnej i niejawnej

Cechy wiedzy jawnej	Cechy wiedzy niejawnej
Uświadomiona	Podświadoma
Obiektywna	Subiektywna
Wypływa z racjonalnego rozumowania	Wypływa z doświadczenia
Udostępniona wszystkim uczestnikom organizacji	Wysoce zindywidualizowana
Sformalizowana i usystematyzowana	Trudna do sformalizowania i systematyzacji
Łatwa do przekazania (transferu)	Trudna do przekazania innym
Wyrażona w postaci formuł, przepisów itp.	Głęboko zakorzeniona w doświadczeniu i umiejętnościach człowieka
Możliwa do zakwestionowania	Niemożliwa do zakwestionowania

Źródło: opracowanie własne na podstawie I. Nonaka, H. Takeuchi (1995), *The Knowledge – Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York, za: A. A. Szpitter (2013), *Zarządzanie wiedzą w tworzeniu innowacji: model dojrzałości projektowej organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, s. 30.

Jeśli wiedza może być przekształcana z jednego typu w inny lub przenoszona z jednego poziomu na inny, to właśnie przez mechanizm uczenia się. Dzięki temu podejściu uczenie się może być zdefiniowane jako proces, który zmienia poziom wiedzy jednostki, grupy, organizacji lub międzyorganizacyjny (Szpitter 2013, s. 30). Ta zmiana może przyjąć formę modyfikacji obecnych schematów myślenia lub adaptacji nowych schematów myślenia.

Wiedzę rozumianą jako aktywa przekształcane w procesie wytwórczym w innowacje można podzielić na cztery rodzaje, tj. (Lundvall, Johnson 1994):

- 1) *know-how* – obejmuje wiedzę niejawną (milczącą, cichą), „trudną do upłynienia”, złożoną i niepoddającą się kodyfikacji, przez co trudno ją naśladować i transferować. Wiedza ta odwołuje się do umiejętności związanych z działalnością człowieka. Odnosi się więc do umiejętności pracowników, do zrealizowania czegoś w określony, znany im sposób, trudny do skopiowania przez innych. W jej ramach obok wymiaru praktycznego można wyodrębnić także wymiar teoretyczny. Ze względu na to, że wiedza staje się



coraz bardziej złożona, a relacje między organizacjami rozwijają się, istnieje potrzeba dzielenia się *know-how* przez tworzenie relacji współdziałania między przedsiębiorstwami. W ramach *know-how* mieszczą się nieopatentowane, nieupublicznione informacje techniczne, technologiczne lub zasady organizacji i zarządzania, co do których podjęto działania zmierzające do zapobieżenia ich ujawnieniu, o ile stanowią całość lub część określonych informacji praktycznych wynikających z doświadczenia, przeprowadzonych badań lub testów istotnych do używania towarów<sup>1</sup>. Jest to wiedza odnosząca się do procedur realizacji czynności, wyrażająca się przede wszystkim w umiejętnościach (Wojtczuk-Turek 2010, s. 70);

- *know-what* – wiedza związana z wielkościami określonymi czasem, przestrzenią czy pomiarem wyrażanym w liczbach. Odwołuje się do faktów i przybiera postać danych, które mogą być przechowywane i transferowane. Ten rodzaj wiedzy jest bliski pojęciu informacji, może być rozłożony na części i przedstawiony w formie danych;
- *know-why* – wiedza o związkach przyczynowo-skutkowych w sferze społeczeństwa, praw natury, człowieka. Wiedza tego rodzaju przyczynia się do rozwoju, a także osiągnięcia przewagi technologicznej przez redukcję błędów w procesie wytwórczym, dzięki czemu jest szczególnie ważna w działalności prowadzonej w przemyśle, np. elektronicznym, farmaceutycznym czy kosmetycznym;
- *know-who* – wiedza o tych, którzy mają różne rodzaje wiedzy. Wyzwaniem staje się umiejętność zidentyfikowania posiadaczy określonego zasobu wiedzy oraz umiejętność współpracy i komunikowania się z różnymi ludźmi, np. ekspertami (Szpitter 2013, s. 31).

Wiedza *know-what* i *know-why* są łatwe do skodyfikowania w przeciwieństwie do wiedzy typu *know-how* i *know-who*, które znacznie trudniej wyartykułować.

Właściwości wiedzy *know-how* zwiększają możliwości jej wykorzystania w osiąganiu i podtrzymywaniu przewagi konkurencyjnej. W rezultacie partnerzy relacji, którzy uzyskują większą efektywność w transferze *know-how*, mogą prześcignąć tych, którzy jej nie zdobyli.

Rozpoznanie procesów tworzenia *know-how* i *know-what* na poziomie indywidualnym i zbiorowym często nie towarzyszy równie dokładne zrozumienie, od jakich podmiotów i dlaczego właśnie od nich organizacje się uczą. Lukę tę wypełnia nurt międzyorganizacyjnego uczenia się. Poszukiwanie wiedzy jest funkcją (Czakon 2012, s. 80):

---

<sup>1</sup> Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 8 października 2010 r. w sprawie wyłączenia określonych porozumień wertykalnych w sektorze pojazdów samochodowych spod znaku porozumień ograniczających konkurencję, Dz. U. z 2010 r. Nr 198, poz. 1315, rozdział 1, § 2, pkt 7.

- wiedzy o tym, co wiedzą inni;
- oceny tego, co wiedzą inni;
- zdolności uzyskania dostępu do tego, co wiedzą inni.

Podstawowym warunkiem międzyorganizacyjnego uczenia się jest więc identyfikacja zasobów informacyjnych, zdolności czy walorów poznawczych innych osób. Wobec tego organizacje powinny monitorować wiedzę obecnych partnerów relacji, a także przedsiębiorstw znajdujących się poza relacjami, aby świadomie podejmować decyzje o pozyskaniu danego partnera zewnętrznego. Drugim warunkiem relacyjnego uczenia się jest pozytywna ocena tego, co wiedzą inni. Ocena wiedzy dokonywana jest przy tym w perspektywie stanu zaawansowania i stopnia realizacji poszczególnych celów organizacji za pomocą metod pomiarowych z wykorzystywaniem wskaźników (Probst et al. 2002, s. 44–48). Jeśli nisko ocenia się informacje, zdolności czy technologie jakiegoś przedsiębiorstwa, to może nie wystąpić bodziec do nawiązania relacji. Oznacza to jednocześnie potrzebę posiadania przez przedsiębiorstwo zdolności oceny wartości wiedzy innych, czyli określonej wiedzy bazowej, ale także wizji przydatności wiedzy do procesów tworzenia wartości. Trzecim warunkiem jest możliwość uzyskania dostępu do przedsiębiorstwa dysponującego wiedzą wartościową z punktu widzenia danej organizacji (Czakov 2012, s. 81).

Istnieją także inne kryteria podziału wiedzy. Jednym z nich jest rodzaj podmiotu tworzenia wiedzy. Opierając się na nich, można wyodrębnić następujące rodzaje wiedzy (Kowalczyk, Nogalski 2007, s. 25):

- międzyorganizacyjną, pozwalającą na poznanie otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstwa;
- organizacyjną, powstającą z norm, zachowań, zwyczajów, sposobów rozwiązywania problemów;
- zespołową, czyli złożone zasady działania, które są tworzone, zmieniane i przeprowadzane w sposób grupowy, mające znaczenie w procesie organizacyjnego uczenia się;
- indywidualną (danego pracownika), stanowiącą fundament wiedzy generowanej w organizacji.

Wiedza może mieć różną wartość dla realizowanych celów organizacji. Przyjmując to kryterium, można wyróżnić następujące rodzaje wiedzy (Kowalczyk, Nogalski 2007, s. 25):

- kluczową technologicznie (np. posiadanie wiedzy o zastosowaniu klejów, polimerów);
- kluczową koordynacyjnie (wiedza o rozwiązaniach organizacyjnych, zarządczych, kontrolnych);

- pomocniczą (wiedza o procesach, które nie stanowią przedmiotu głównej działalności przedsiębiorstwa);
- rynkową (wiedza związana ze zrozumieniem potrzeb odbiorców).

Wiedza stanowi strategiczny zasób w tych organizacjach, które świadomie nią zarządzają (Krzakiewicz 2006, s. 180). Jej transfer wiąże się z poprawą wyników przedsiębiorstwa. Należy jednak odróżnić kwestię transferu prostej wiedzy technicznej od transferu kompleksowej wiedzy technologicznej, gdyż różnią się one zakresem oraz poziomem zaangażowanej wiedzy (Sroka 2008). Rodzaj wiedzy, który wymieniają strony relacji, zależy od stanu wspólnego zrozumienia rzeczywistości (Rokita 2009, s. 112).

Nie zawsze cała posiadana przez organizację wiedza przekłada się jednak na konkurencyjne korzyści (Mesquita et al. 2008). W organizacji może bowiem istnieć wiedza, która ani nie dodaje wartości, ani nie umożliwia jej tworzenia, a wręcz obniża efektywność organizacji (Kowalczyk, Nogalski 2007).

## 6.4. Transfer i absorpcja wiedzy

Pozyskanie wiedzy od partnerów może być podyktowane oczekiwaniem uzupełnienia jednej z luk wiedzy, a mianowicie (Probst et al. 2002, s. 110–112):

- luki aktualnej wiedzy wewnętrznej (luki te ujawniają się w zachowaniach pracowników, tym samym jest to wiedza o niedostatku umiejętności pracowników, który trzeba uzupełnić czy poprawić. Jest to więc wiedza niezbędna do tworzenia i poszerzania kompetencji pracowników);
- luki aktualnej wiedzy zewnętrznej (luki te ujawniają się w wyniku obserwacji konkurencji);
- luki wiedzy przyszłej (luki te nie są znane, ponieważ jest to wiedza jeszcze nieistniejąca, lecz dopiero rozwijana. Jest to wiedza niezbędna do tworzenia przyszłych kompetencji).

Alternatywne wobec uzupełnienia wskazanych luk wiedzy poprzez relacje międzyorganizacyjne jest wytworzenie wiedzy w ramach organizacji (Almeida et al. 2002). Korzyścią z tworzenia wiedzy wewnątrz organizacji jest zwiększenie swobody w budowaniu własnych zdolności. Niekiedy jednak taki sposób może być bardziej czasowo- i kosztochłonny. Korzyści z pozyskiwania wiedzy poprzez relacje międzyorganizacyjne to możliwość skrócenia czasu jej pozyskania (w stosunku do jej tworzenia w ramach hierarchii) oraz obniżenia kosztów uczenia się w krótkim okresie. W długim okresie istnieje jednak ryzyko utraty wiedzy o unikalnych zdolnościach, czy też wzrostu uzależnienia od innych organizacji.

Transfer wiedzy można zdefiniować jako proces, przez który jedna organizacja wpływa na doświadczenia innej organizacji. Odnosi się to do dostępu i nabywania wiedzy ze źródeł zewnętrznych.

Przeniesienie wiedzy, która znajduje się w posiadaniu konkretnych uczestników układu, odbywa się przez interakcje między nimi. W związku z tym wiedzy między organizacjami nie można przenieść przez osmozę lub eter, jest ona bowiem przenoszona wyłącznie przez osoby reprezentujące dane organizacje (Squire et al. 2009). Nie zawęża to jednak poziomu analizy transferu wiedzy wyłącznie do relacji międzyludzkich, bo choć komunikacja odbywa się między poszczególnymi osobami, to jednak wpływa ona na efekty działań zespołów, działów czy też organizacji. Stąd uprawnione jest również to, by badanie transferu wiedzy odbywało się (Gupta, Govindarajan 2000):

- w granicach przedsiębiorstwa;
- pomiędzy dwoma organizacjami;
- w sieci międzyorganizacyjnej.

W praktyce transfer wiedzy zarówno w organizacji, jak i między organizacjami może być realizowany różnorodnymi sposobami. Mnogość klasyfikacji sposobów organizacyjnego uczenia się sprawia, że sensowne jest użycie określenia „dżungla organizacyjnego uczenia się”, która staje się coraz gęstsza i nieprzenikniona. Dobór właściwych spośród nich i poprawne ich wykorzystanie stanowi domenę zarządzania wiedzą.

Analizując przepływy wiedzy w organizacji, można zauważyć, że transfer wiedzy jawnej może być dokonany przez:

- formalną sieć powiązań;
- nieformalną sieć powiązań;
- instruktaż;
- dokumenty;
- szkolenia;
- dzielenie się doświadczeniami w trakcie spotkań.

Niewątpliwie bardziej czasochłonny niż transfer wiedzy jawnej jest transfer wiedzy ukrytej. Wśród metod tego transferu można wymienić:

- treningi kierownicze;
- treningi relaksacyjne;
- treningi interpersonalne;
- treningi decyzyjne;
- warsztaty psychologiczne;
- techniki twórczego myślenia;
- techniki kreowania potencjału intelektualnego;
- techniki kreowania inteligencji emocjonalnej.

Transfer wiedzy na poziomie organizacji napotyka wiele ograniczeń. Wiedza jest uważana za nieruchomą, jeśli nie może być łatwo sformalizowana, przekazana i zrozumiana przez jednostki, a nie organizacje. Transfer wiedzy jest więc uzależniony od tego, czy nadawca jest w stanie skodyfikować i rozpowszechnić swoją wiedzę, a odbiornik potrafi wiedzę tę zmienić w wartość, zasymilować i wykorzystać (Cohen, Levinthal 1990).

Na marginesie warto dodać, że do najczęściej wskazywanych barier wewnątrzorganizacyjnego transferu wiedzy w literaturze zarządzania strategicznego należą (Sharma et al. 2012, s. 36–38):

- brak zaangażowania menedżerów (kierowników) szczebla najwyższego;
- słabe zrozumienie koncepcji zarządzania wiedzą;
- brak integracji strategii przedsiębiorstwa z koncepcją zarządzania wiedzą;
- brak przejrzystego systemu nagradzania;
- brak kultury organizacyjnej zorientowanej na dzielenie się wiedzą;
- brak infrastruktury wspierającej dzielenie się wiedzą;
- nacisk na jednostkę, a nie zespół;
- brak retencji wiedzy;
- brak czasu na dzielenie się wiedzą;
- brak bezpieczeństwa zatrudnienia;
- brak zaufania;
- brak szkoleń;
- nierealistyczne oczekiwania pracowników;
- niechęć do korzystania z systemu IT;
- fluktuacja pracowników i przejścia na emeryturę;
- brak integracji systemu IT;
- brak dokumentacji;
- różnica wieku;
- różnica płci;
- różnice w kulturze narodowej;
- brak sieci społecznej;
- niewystarczająca analiza błędów z przeszłości.

Brak zaangażowania ze strony menedżerów najwyższego szczebla utrudnia dzielenie się wiedzą w przedsiębiorstwie (Fey, Furu 2008). Bariere tę wskazuje się w literaturze przedmiotu jako najistotniejszą, ponieważ to naczelne kierownictwo jest bezpośrednio odpowiedzialne za kształtowanie kultury organizacyjnej (w tym kultury dzielenia się wiedzą), wizję przedsiębiorstwa, politykę szkoleniową, technologię informatyczną czy stosowany system motywacyjny. Do jego zadań należeć bowiem powinno:

- promowanie postaw, norm czy wartości, które sprzyjają wymianie wiedzy;
- przekonywanie pracowników o znaczeniu tego procesu dla funkcjonowania organizacji;

- tworzenie atmosfery sprzyjającej przekazywaniu wiedzy;
- dawanie – własną postawą – przykładu gotowości do wymiany wiedzy z innymi.

Proces transferu wiedzy staje się jeszcze bardziej uciążliwy na poziomie międzyorganizacyjnym ze względu na to, że strony relacji nie działają w tym samym kontekście organizacyjnym, a to utrudnia opracowanie norm i rutyn ułatwiających proces transferu wiedzy (Squire et al. 2009). Wiedza w relacji przepływa więc tym efektywniej, im bardziej jej strony są do siebie podobne. W praktyce ów przepływ jest uzależniony od bodźców zachęcających pracowników współdziałających przedsiębiorstw do obustronnego, przejrzystego transferu wiedzy, a nie do jednostronnego przejmowania wiedzy od partnera (drenażu wiedzy bez wzajemności). Przedsiębiorstwo transferujące musi być szczególnie skłonne do przeznaczenia zasobów wymaganych do transferu *know-how*, zazwyczaj bowiem wymaga to poniesienia znacznych kosztów – są to tzw. koszty komparatywne wobec tych, jakie ponosi przedsiębiorstwo otrzymujące (Szulanski 1996). Organizacje otwarte na uczenie się muszą wyzwać wśród pracowników odpowiednie zachęty do dzielenia się wiedzą. Mogą to być zachęty finansowe (tj. sprawiedliwy podział korzyści finansowych) lub nieformalne zasady wzajemności. Sprawiedliwie ustalony podział korzyści finansowych stanowi bardziej skuteczną motywację niż nieformalne umowy o wzajemności i dodatkowo przyczynia się do zwiększenia transferu wiedzy między przedsiębiorstwami (Dyer, Singh 1998). Ogólnie rzecz biorąc, wzajemność jest utożsamiana z maksymalizacją użyteczności wymiany, postrzeganą przez każdą ze stron indywidualnie (Weber, Göbel 2010). Międzyorganizacyjne uczenie się może być osiągnięte przez przeniesienie istniejącej wiedzy z jednej organizacji do innej, jak również przez stworzenie całkowicie nowej wiedzy poprzez współdziałające organizacje (Larsson et al. 1998).

Międzyorganizacyjne uczenie się zależy więc nie tylko od kanałów przepływu wiedzy czy struktur stworzonych przez te kanały, ale również od cech nadawców, odbiorców i samej wiedzy. Cechy nadawcy przesądzają o tym, czy uczestnicy sieci będą poszukiwać jego wiedzy. Z kolei cechy odbiorcy decydują o tym, czy będzie on w stanie zaabsorbować wiedzę dostępną z otoczenia. Cechy samej wiedzy wpływają na łatwość jej przepływu, nadawania i przyjmowania.

Transfer wiedzy na poziomie międzyorganizacyjnym może się odbywać na jeden z trzech sposobów (Uzzi, Lancaster 2003):

- 1) uczenia się z cudzych doświadczeń;
- 2) pozyskiwania wiedzy w sieci;
- 3) korzystania z cudzej wiedzy.

Literatura przedmiotu wskazuje, że współpraca implikuje odchodzenie od nieprzyjaznych stosunków, w przypadku których strony nastawione są przeciwko

sobie i dążą jedynie do minimalizacji ceny, w kierunku wspólnego tworzenia i dzielenia wartości (Anderson 1995). Stąd wzrost poziomu współdziałania organizacji prowadzi do zwiększenia transferu wiedzy pomiędzy nimi (Squire et al. 2009). Aby mógł zostać dokonany transfer wiedzy z jednej organizacji do drugiej, musi być to relacja o znacznej sile. Tylko wówczas wiedza znajdująca się w jednej organizacji może być przekształcona w pojęcia, które będą miały znaczenie dla drugiej. Te wspólne pojęcia mogą być opracowane jedynie w ramach ciągłych i intensywnych kontaktów między stronami relacji (Kale et al. 2000). Przykładowo współdziałanie pozwala na przenoszenie pracowników i technologii między organizacjami partnerskimi (Inkpen, Tsang 2005). Ten bezpośredni interfejs umożliwia bezpośrednią obserwację działań i pozwala na stopniowe uczenie się przez zdobywanie doświadczenia (umiejętności wykonywania zadań), które jest niezbędne dla pomyślnego transferu wiedzy ukrytej między organizacjami (Squire et al. 2009). Można więc stwierdzić, że transfer wiedzy ma istotny wpływ na innowacyjność organizacji, a tym samym sprzyja jej rozwojowi (Smirnova et al. 2011). Międzyorganizacyjny transfer wiedzy może dotyczyć wiedzy zarówno jawnej, jak i niejawnej.

Zasadniczym problemem staje się określenie efektywności międzyorganizacyjnego transferu wiedzy, co z kolei wiąże się z potrzebą jej pomiaru. Jedną z propozycji pomiaru transferu obu wyróżnionych rodzajów wiedzy przedstawili M. Becerra et al. (2008). Ich zdaniem pomiar transferu wiedzy jawnej może odbywać się przez udzielenie odpowiedzi na poniższe stwierdzenia (z zastosowaniem siedmiostopniowej skali Likerta, tj. od 1 – całkowicie się zgadzam, do 7 – całkowicie się nie zgadzam):

- nie dostarczamy przedsiębiorstwu informacji o swoich obecnych produktach i usługach (odwrotne kodowanie);
- nie wymieniamy pomysłów i informacji o tendencjach zachodzących w branży z przedsiębiorstwem (odwrotne kodowanie).

Z kolei pomiar wiedzy niejawnej może być dokonany przez udzielenie odpowiedzi na wskazane poniżej stwierdzenia (z zastosowaniem siedmiostopniowej skali Likerta, tj. od 1 – całkowicie się zgadzam, do 7 – całkowicie się nie zgadzam):

- współdziałając z przedsiębiorstwem, uczymy się od niego;
- regularnie odwiedzamy obiekty naszego partnera i widzimy, jak wykonywane są na bieżąco poszczególne działania;
- bezpośredni kontakt między naszymi organizacjami pozwolił wiele nauczyć się temu przedsiębiorstwu i nam;
- wymieniamy wiedzę z tym przedsiębiorstwem na temat odbiorców, dostawców i konkurentów.

Niezależnie od tego ważnego rozróżnienia na wiedzę niejawną i jawną w większości przypadków relacji międzyorganizacyjnych oba te typy wiedzy są transferowane jednocześnie. W praktyce rozróżnienie to nie zawsze jest jasne, ponieważ w znacznej części zarówno wiedza organizacyjna, jak i techniczna przeplatają się z kulturą i procedurami. Jednoznaczne oddzielenie wiedzy cichej od jawnej jest często trudne do wykonania, choć ich transfer między partnerami relacji odbywa się zwykle za pomocą różnych środków i procesów. Wiedza jawna jest bowiem skodyfikowana i przekazywana ustnie, wiedza ukryta zaś jest bardziej osadzona w relacjach społecznych i przenosi się głównie przez kontakt bezpośredni i obserwację zachowań.

Przedsiębiorstwa skoncentrowane na wynikach finansowych i krótkookresowej perspektywie przywiązują mniejszą wagę do transferu wiedzy niejawnej (Collins, Hitt 2006). Z kolei przedsiębiorstwa, które potrafią efektywnie wykorzystywać i transferować wiedzę niejawną do partnera zewnętrznego, zwiększają prawdopodobieństwo podtrzymania relacji z tym partnerem oraz utrzymania relacyjnej przewagi konkurencyjnej.

Teoria wiedzy organizacyjnej pozwala zrozumieć, że organizację trzeba postrzegać jako system dystrybucji wiedzy. Choć z transferem wiedzy wiązano bliskość geograficzną, a ściślej koncentrację wielu podmiotów mających podobną wiedzę podstawową, to jednak nie prowadzi ona wprost do skuteczności przepływu wiedzy. Główny argument przemawiający za przepływem wiedzy milczącej w obszarach koncentracji przedsiębiorstw wykorzystuje mobilność pracowników. Ich przemieszczanie się pomiędzy różnymi pracodawcami powoduje niekontrolowaną lub słabo kontrolowaną migrację wiedzy. Wyniki badań wskazują, że o ile globalne przepływy wiedzy są sformalizowane, zaplanowane i ściśle ustrukturyzowane, o tyle przepływy lokalne są w dużej mierze spontaniczne, nieformalne, a często nawet przypadkowe (Czakon 2012, s. 89).

Przepływ wiedzy między stronami relacji jest uzależniony od takich jej cech, jak (Czakon 2012, s. 95–96):

- lepkość, co oznacza, że wiedzę trudno „odkleić” od konkretnych uwarunkowań organizacyjnych, technologicznych czy kulturowych. Jej wdrożenie w innych warunkach niż istniejące w pierwotnym przedsiębiorstwie może okazać się niemożliwe, nadmiernie kosztowne lub długotrwale nieakceptowalne;
- skodyfikowanie, czyli nadanie wiedzy formalnego zapisu, a następnie przechowywanie na określonych nośnikach. Prowadzi to do możliwości jej kopiowania i nieautoryzowanego przepływu do konkurencji. Dlatego wybór zakresu kodyfikacji w postaci procedur, schematów, instrukcji, podręczników itp. jest ważną decyzją strategiczną, zgodnie z zasadą, że im większy



jest zakres kodyfikacji, tym większe narażenie przedsiębiorstwa na ryzyko kopiowania. W związku z tym proponuje się wykorzystanie tajemnicy *de facto*, która polega na unikaniu dokumentowania krytycznie istotnej wiedzy, aby uniknąć jej niekontrolowanego wycieku. Tajemnica *de facto* sprowadza się do celowego zachowania milczącego charakteru wiedzy.

Aby był możliwy transfer wiedzy niejawnej, przedsiębiorstwo musi utrzymywać bliskie relacje ze swoimi partnerami zewnętrznymi. Kluczowe znaczenie przy przekazywaniu tej wiedzy mają jednak czynniki społeczne, w tym przede wszystkim zaufanie (Collins, Hitt 2006).

Efektywne relacje współdziałania opierają się na kapitale relacyjnym, osadzeniu w relacjach, transparentności zachowań, które zazwyczaj są związane z wysokim poziomem zaufania między partnerami. Uważa się, że wszystkie te cechy mają bardzo pozytywny wpływ na relacje, zwłaszcza w ułatwianiu transferu wiedzy pomiędzy partnerami. Wykazując wobec partnera zaufanie, przedsiębiorstwo staje się jednak bardziej wrażliwe na płynące z jego strony nadużycia. Jeśli przedsiębiorstwo zbudowało bliskie i pełne zaufania relacje z innym przedsiębiorstwem, to potencjalnie zwiększa się ryzyko, że przekazywane partnerowi unikalne zdolności mogą pociągać za sobą negatywne następstwa. Przekazywanie wiedzy może bowiem skończyć się wykształceniem nowego konkurenta. W związku z tym w literaturze zarządzania strategicznego zwraca się uwagę na potrzebę ochrony niejawnych (dyskretnych) aktywów, gdyż partner nie zawsze musi zachowywać się w pożądanym sposób. Relacyjnemu uczeniu się związanemu z zaufaniem towarzyszy zatem zawsze pewien poziom ryzyka. Literatura przedmiotu wskazuje na pozytywny wpływ zaufania na transfer wiedzy w relacjach międzyorganizacyjnych (Lane et al. 2011) oraz związek pomiędzy ryzykiem i transferem wiedzy (Kale et al. 2000). Pomimo korzyści płynących z uczenia się transfer wiedzy pociąga za sobą zawsze pewien poziom ryzyka, ponieważ partnerzy nie są w stanie w pełni kontrolować sposobu, w jaki druga strona wykorzysta przekazaną jej wiedzę. Stąd też należy mieć świadomość, że współdziałając, organizacja będzie musiała wypracować kompromis między pełnym udostępnieniem a ochroną wiedzy. Zakres tego kompromisu może być wyznaczony wiarygodnością partnera. W dotychczasowych badaniach jeszcze nie rozpoznano wpływu różnych cech wiedzy milczącej i jawnej na zaufanie i ryzyko. Skoro jednak wiedza jawna i milcząca są z natury różne i przekazywane za pośrednictwem różnych procesów werbalnych i społecznych, to prawdopodobnie ich transfer może być związany z odmiennymi poziomami zaufania i ryzyka. Nadal nie do końca wyjaśniono, jak zaufanie, ryzyko i transfer różnych rodzajów wiedzy są z sobą powiązane i jak wpływają one na efektywność relacji międzyorganizacyjnych.

Z kolei niski poziom zaufania może zmusić partnerów relacji do tego, by stale monitorowali swoje zachowania bądź zadawali pytania o motywacje działań partnera, co w konsekwencji podnosi koszty relacji oraz hamuje możliwość tworzenia wartości ekonomicznej i wiedzy przez partnerów. Nawet po zastosowaniu mechanizmów ograniczających ryzyko wciąż pozostaje niepewność. Zawsze pozostanie pewien obszar, którego nie można monitorować. Niepewność pozostająca w relacjach nawet po podjęciu działań mających na celu minimalizację ryzyka jest związana z ograniczoną zdolnością człowieka do przewidywania czy antycypowania przyszłości oraz z tym, że działania ludzi są zawsze do pewnego stopnia niezdeterminowane i nieprzewidywalne (Latusek-Jurczak 2011, s. 41). Nie ma jednak możliwości przewidzenia wszelkich niekorzystnych zdarzeń, jakie mogą pojawić się między stronami relacji, ani zabezpieczenia się przed nimi (Piwoni-Krzeszowska, Małkus 2012, s. 81), zwłaszcza gdy mające wiedzę podmioty zorientują się, że mogą dzięki niej same osiągnąć większe korzyści (Mesquita et al. 2008).

Zapobieganiu niekontrolowanemu wyciekowi wiedzy sprzyjają zobowiązania i podzielane wartości. Siła oraz normy relacji prowadzą do zwiększenia spójności, poczucia odrębności partnerów względem otoczenia, a przez to do wzmocnienia wzajemnej lojalności. Jednym ze wspierających mechanizmów ochrony własności intelektualnej jest edukowanie konsumentów (np. przez kształtowanie postaw zniechęcających do nabywania podrabianych produktów) (Czakon 2012, s. 95–96).

Utworzenie i wykorzystywanie relacji współdziałania wymaga uznania istnienia współzależności uczestników relacji w realizacji wybranych celów, dokładnego określenia ich ról oraz wynikających z tego praw i obowiązków, a ponadto zaangażowania ze strony każdego z uczestników. W rzeczywistości jednak partner zewnętrzny może mieć inne cele niż te, które zostały założone przez przedsiębiorstwo. Nie można przy tym pominąć typowego dla oportunisty w relacjach międzyorganizacyjnych problemu *gapowicza*. Polega on na pasywnej postawie jednego lub większej liczby partnerów, którzy zamierzają pozyskać efekty wspólnego wysiłku, celowo pomijając wnoszenie jakiegokolwiek wkładu. Wymaga to od menedżerów nie tylko wdrażania mechanizmów ochrony wiedzy, ale także monitoringu wkładu oraz sprawności współdziałania. Sprawność międzyorganizacyjnego uczenia się pozostaje w związku z ochroną wiedzy (Czakon, Lenart 2011, s. 223–224). Dlatego obok zaufania potrzebny jest również starannie opracowany system monitorowania każdej ze stron (Cygler 2002, s. 159).

Organizacje, które nie chronią najcenniejszych elementów wytwarzanej wiedzy, mogą nie tylko stracić zajmowaną pozycję, lecz także przestać istnieć (*Zarządzanie wiedzą* 2008, s. 85). Stąd tak ważny dla budowania przewagi konku-

rencyjnej przedsiębiorstwa jest system zabezpieczenia przed niekontrolowanym wpływem wiedzy chronionej. Wiedza chroniona to: patenty, wynalazki, wzory użytkowe. Przez zarządzanie wiedzą chronioną w przedsiębiorstwie rozumie się, jako systemowo uporządkowane, podporządkowane strategii przedsiębiorstwa, wzajemnie od siebie zależne zespoły działań zorientowane na kwalifikowanie wiedzy do ochrony, uzyskiwanie ochrony, korzystanie z wiedzy chronionej i zabezpieczanie tej wiedzy (Kotarba 2001). Najważniejszą przesłanką ochrony wiedzy jest to, aby miała ona zastosowanie praktyczne i umożliwiła uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Ochrona takiej wiedzy jest zawarta w ustawie o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji, zgodnie z którą tajemnicą przedsiębiorstwa są niepodawane do wiadomości publicznej informacje techniczne, technologiczne, organizacyjne lub inne mające wartość gospodarczą.

Ochrona wiedzy wymaga „czujności”. Częstym problemem jest brak orientacji o stanie wiedzy, miejscu jej usytuowania, możliwości pozyskiwania, sposobach gromadzenia i skutecznym transferze. Wzrost świadomości w zakresie ochrony wiedzy wymaga uruchomienia procesu jej identyfikacji, często także zbudowania architektury strategicznej i określenia parametrów wzrostu oraz priorytetów rozwoju nowych działalności, jak również wypracowania jasnego sposobu alokacji zasobów zasilających procesy tworzenia wiedzy. Skutecznym sposobem ochrony wiedzy stosowanym w niektórych przedsiębiorstwach jest dokonywanie regularnego przeglądu stanu wiedzy, zdolności i budowania zespołów projektowych.

Wyłania się pewnego rodzaju paradoks. Z jednej strony organizacje, dążąc do zbudowania przewagi konkurencyjnej, powinny chronić swoją wiedzę przed konkurencją, a z drugiej przewaga ta determinowana jest efektywnością procesów dzielenia się wiedzą z innymi organizacjami.

T.H. Devenport i L. Prusak (1998, s. 156), analizując transfer wiedzy, wskazują na bardzo ważny element, mianowicie absorpcję. Stoją oni na stanowisku, że transfer wiedzy składa się z transmisji oraz absorpcji. Ich zdaniem nie można mówić o transferze, jeżeli wiedza została przesłana, lecz niezaabsorbowana przez odbiorcę. Aby wystąpił kompletny proces transferu, muszą zatem wystąpić zarówno transmisja, jak i absorpcja. W tym celu przedsiębiorstwo musi posiadać odpowiednio rozwiniętą zdolność absorpcyjną, czyli możliwość rozpoznawania wartości nowej, zewnętrznej wiedzy, jej pozyskiwania czy wchłaniania przez już istniejącą wiedzę wewnętrzną, a w rezultacie – jej wykorzystywania. Zdolność ta „nie zamieszkuje w jednej osobie, ale stanowi mozaikę indywidualnych umiejętności” (Cohen, Levintal 1990, s. 133).

Zdolność absorpcyjna w literaturze przedmiotu jest rozpoznawana w różnym stopniu szczegółowości, prowadząc do nieco odmiennych definicji. Wybrane definicje pojęcia „zdolność absorpcyjna” przedstawiono w tabeli 6.5.

**Tabela 6.5.** Definicje zdolności absorpcyjnej

Autor	Definicja
Adler (1965)	Pozyskiwanie wiedzy zewnętrznej.
Cohen, Levinthal (1989)	Identyfikacja, przyswojenie i wykorzystanie wiedzy z otoczenia.
Cohen, Levinthal (1990)	Rozpoznanie, asymilacja, wykorzystanie nowej wiedzy do osiągnięcia celów biznesowych.
Lane, Lubatkin (1998)	Uczenie się od innych organizacji poprzez współdziałanie z innymi organizacjami.
Van den Bosch (1999)	Ocena, nabycie, integracja i wykorzystywanie nowej wiedzy.
Zahra, Goerge (2002)	Zbiór organizacyjnych procedur i procesów, dzięki którym organizacja nabywa, asymiluje, przekształca i wykorzystuje wiedzę.

Źródło: W. Czakon, R. Lenart (2011), *Zdolność absorpcyjna wiedzy jako czynnik skuteczności międzyorganizacyjnego uczenia się*, red. B. Nogalski, B. Wierzbicka, *Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego*, nr 4/1, s. 225.

W związku z tym można stwierdzić, że na zdolność absorpcyjną składają się co najmniej trzy elementy: identyfikacja, asymilacja oraz wykorzystanie nowej wiedzy. Podstawowym przejawem zdolności absorpcyjnej jest zdolność do przyjmowania zewnętrznej wiedzy, jej wykorzystania w tworzeniu innowacyjnych rozwiązań oraz naśladowanie innych organizacji. Ponadto zdolność absorpcyjna to także rozpoznanie w otoczeniu organizacji nowych wartości i pokładów wiedzy oraz przyswojenie nowych wiadomości przyczyniających się do rozwiązywania problemów w organizacji. Zdolność absorpcyjna ma wpływ na uczenie się zarówno na poziomie zbiorowym, jak i indywidualnym (Czakon, Lenart 2011, s. 225). Można wyróżnić dwa komponenty tej zdolności:

- zdolność absorpcyjną potencjalną, oznaczającą możliwość pozyskania i asymilowania potencjalnie użytecznej wiedzy;
- zdolność absorpcyjną wykonawczą (transformacja i eksploatacja), czyli możliwość uzyskiwania oczekiwanych wartości z wiedzy w wyniku transformowania możliwości potencjalnych w zoperacjonalizowane, wpływające na uzyskanie przewagi konkurencyjnej (Czakon, Lenart 2011, s. 226).

Dzięki zdolności absorpcyjnej staje się możliwa integracja wiedzy jawnej, a więc skodyfikowanej w dokumentach, z wiedzą cichą – intuicyjną – która jest trudna do wyartykułowania ze względu na to, że znajduje się w umysłach poszczególnych osób. Organizacje wzbogacają swoje zasoby wiedzy oraz zdolność absorpcyjną, jeśli są zdolne do przenoszenia wiedzy niejawnej od partnerów relacji oraz między wewnętrznymi jednostkami biznesu (Collins, Hitt 2006).

Jeśli więc przedsiębiorstwo charakteryzuje się zdolnością absorpcyjną, to ma również zdolność uczenia się od wszystkich innych organizacji. Oznacza to więc, że „umie uczyć się”.

Zdolność absorpcyjna jest konstruktem szczególnie użytecznym do wyjaśnienia, jacy partnerzy mogą wykazywać stałe zaangażowanie w relacyjne uczenie

się. Przedsiębiorstwo mające zdolność absorpcyjną ma możliwość rozpoznawania i przyswajania wartościowej wiedzy od partnera relacji. Zdolność ta pociąga za sobą konieczność implementacji zestawu procesów międzyorganizacyjnych umożliwiających identyfikację i transfer wartościowego *know-how* między współdziałającymi przedsiębiorstwami.

Zdolność absorpcyjna partnerów jest funkcją: zakresu pokrywania się baz wiedzy partnerów, zakresu opracowanych procedur współdziałania, które zwiększają częstotliwość i intensywność oddziaływań socjotechnicznych. Zdolność odbiorcy do „wypakowania” wiedzy i jej asymilacji jest w dużej mierze uzależniona od tego, czy baza wiedzy przedsiębiorstwa zawiera jej źródła. Specyficzne zdolności absorpcyjne partnerów relacji nasilają się, gdy wraz z jej rozwojem poszczególne osoby poznają się na tyle dobrze, by wiedzieć, kto co wie oraz gdzie znajdują się krytyczne zasoby wiedzy w każdym z przedsiębiorstw.

Zdolność do wykorzystania zewnętrznych źródeł wiedzy jest w dużej mierze funkcją wcześniejszej wymiany wiedzy bądź zdolności absorpcyjnej odbiorcy wiedzy. W tym sensie, aby móc rozpoznać, przyswoić i zastosować wiedzę, która następnie będzie mogła zostać rozwinięta przez organizację, strony muszą zaangażować się w relację, wzmacniając jej siłę.

Wykorzystanie wiedzy oznacza zwykle doskonalenie i poszerzenie istniejących zdolności, technologii czy paradygmatu, które prowadzą do dodatniej, zawłaszczanej i przewidywanej efektywności (March 1991). Chodzi w niej o podnoszenie i poszerzenie sprawności działania z wykorzystaniem pola istniejącej wiedzy, której przyrost ma charakter inkrementalny i ciągły. Z kolei eksploracja wiedzy polega na eksperymentowaniu z alternatywnymi zdolnościami, technologiami czy paradygmatami działania, prowadzi jednak do niepewnej, odległej, często ujemnej efektywności (Czakon 2012, s. 78).

Organizacja jest zatem zdolna i skłonna do uczenia się, gdy (Rokita 2009, s. 109–110):

- uznaje zasoby wiedzy za krytyczny czynnik swoich sukcesów;
- jest skoncentrowana na wykorzystywaniu zarówno swoich wewnętrznych, jak i zewnętrznych zasobów w prowadzonych przez siebie biznesach;
- docenia rolę napięć wynikających z dokonywania wyborów opartych na wiedzy w osiągnięciu oczekiwanych rezultatów oraz konieczności ich ograniczania przez rozpoznawanie i likwidowanie sprzecznych interesów wywołujących konflikty;
- rozumie, jak osiąga zintegrowane podejście do zarządzania wiedzą poprzez dokonywanie wyborów i podejmowanie działań, które powinny być dynamicznie zmieniane odpowiednio do zmian w otoczeniu organizacji.

W wielu wypadkach rozwijanie wiedzy następuje w czasie nieformalnych interakcji międzyorganizacyjnych. Partnerzy relacji mogą rozwinąć swoją zdolność

absorpcyjną przez odpowiednio zaprojektowane rutyny międzyorganizacyjne, które ułatwiają wymianę informacji i nasilają interakcje między reprezentantami współdziałających organizacji. Stąd im większa jest zdolność absorpcyjna partnerów, tym potencjalnie większa renta relacyjna może zostać wygenerowana dzięki wzajemnemu dzieleniu się wiedzą między nimi (Dyer, Singh 1998).

Jeżeli partnerzy działają w bliskości fizycznej i społecznej, są w stanie szybciej wzbogacić swoje organizacje o nowe idee i sugestie ułatwiające im koadaptację (*coadaptation*) (Mesquita et al. 2008). Przykładowo wiedza między uczestnikami organizacji przepływa szybciej niż między osobami poza organizacją, ponieważ ci, utożsamiając się z organizacją, są bardziej społecznie zintegrowani. Kierując się tą logiką, można wywnioskować, że te same skutki przepływu wiedzy można zaobserwować w wypadku współdziałania dostawcy i odbiorcy, których członkowie są zintegrowani w dążeniu do wspólnych celów, a w związku z tym bardziej skłonni do dzielenia się między sobą wiedzą, nawet jeśli formalnie nie należą do tej samej organizacji (Zhao et al. 2004). Co więcej, uważa się, że w ten sposób organizacje uczą się uczyć (Mesquita et al. 2008). Jeśli partnerzy relacji dostrzegają większe efekty transferu wiedzy w czasie, ich wspólne uczenie się staje się bardziej efektywne.

W literaturze przedmiotu stwierdza się powszechnie, że wzrost efektywności stanowi istotną, choć niejedyną przesłankę tworzenia relacji międzyorganizacyjnych (Czakon 2006a, s. 244). Ustalenie, czy dana relacja międzyorganizacyjna faktycznie przyczynia się do wzrostu efektywności, wymaga ponawianej co pewien czas (okresowej) oceny współdziałania, a uzyskane w ten sposób wyniki stanowią podstawę ewentualnego korygowania jego warunków. Pozytywna ocena efektów relacji międzyorganizacyjnej daje podstawy do wzmocnienia bieżącej trajektorii jej rozwoju (Levinthal, Myatt 1994). Ocena negatywna prowadzi natomiast zazwyczaj do modyfikacji bądź rozpadu relacji (Kurnar, Nti 1998). W przypadku skłonności do kontynuowania interakcji w przyszłości uzyskane wyniki mogą stanowić podstawę ewentualnego korygowania warunków relacji (Gulati et al. 2005). Dokonane ustalenia są ważne w kontekście zarządzania strategicznego. Dzieląc się informacjami na temat oceny relacji i uwzględniając te informacje do aktualizowania wspólnej wiedzy o efektach relacji, strony dokonują odpowiedniej zmiany zachowań, przez co mogą poprawić wyniki relacji (Selnes, Sallis 2003).

## 6.5. Uczenie się organizacji a ewolucja rutyn

Współdziałanie przedsiębiorstwa z innymi organizacjami wymaga wiedzy pozwalającej skutecznie zmniejszać „dystans poznawczy” między nimi (Squire et al. 2009). Na wiedzy opierają się wszelkie relacje gospodarcze, ujawniają się

preferencje stron relacji, a proces wymiany staje się zrozumiały. Dzięki wiedzy o partnerach zewnętrznych przedsiębiorstwa mogą wykształcić odpowiednie procedury wymiany i strukturę koordynacji (*governance*)<sup>2</sup>.

Specyfika funkcjonowania przedsiębiorstwa jest następstwem rutynizacji jego działalności, której wyrazem są codzienne zachowania pracowników względem siebie oraz w relacjach z osobami spoza organizacji. Zmiany w otoczeniu popychają przedsiębiorstwa do inkrementalnych bądź intencjonalnych zachowań pracowników, co wiąże się ze zmianą procedur stanowiących przejaw organizacyjnego uczenia się.

Rutyny organizacyjne stanowią koncepcję zarządzania strategicznego o istotnym znaczeniu dla zrozumienia kompetencji organizacji. Rutyna organizacyjna to zbiorowa reakcja na określony, typowy bodziec (Czakon 2012, s. 144). Określa ona interakcje między członkami organizacji, ich wzajemne relacje, kolejność działania oraz sposób wzajemnych zachowań (Czakon 2012, s. 144). Oparta jest przede wszystkim na powtarzalności zachowań, które odnoszone są do rekurencyjnego wzoru interakcji między uczestnikami organizacji, a nie ich efektu (Strużyna 2012b, s. 81). Rutyny są osadzone w strukturach organizacyjnych i mają charakter kontekstualny (Cohen et al. 1996; Teece et al. 1997; Becker 2004).

Poszczególne rodzaje rutyny organizacyjnej są definiowane przez kilka cech:

- rutyny są zbiorowym wzorcem postępowania stosowanym przez przedsiębiorstwo, obejmującym wielu uczestników oraz ich interakcje;
- rutyny mają charakter powtarzalny, co oznacza, że w określonych warunkach przedsiębiorstwo podejmuje działania zgodne z rutynowym wzorcem;
- rutyny przejawiają się sekwencyjnością i złożonością, co pozwala łączyć strukturę z działaniem (Czakon 2011, s. 37).

W relatywnie bardzo długim horyzoncie czasu rutyny, które osiągają dzisiejsze cele, zmieniają się w nieprzewidzianym kierunku. Efektywność określona przez kadre zarządzającą wzrasta zatem tylko do pewnego poziomu. Wydaje się więc, że bez względu na to, czy idea efektywności wyprzedza rutyny, czy też realnie osiągnięta efektywność je odzwierciedla, zawsze to rutyny są pierwotnym jej warunkiem. Innymi słowy, stanowią one podstawę wizji efektywności albo ją osłabiają, a czasem wręcz się jej przeciwstawiają. Tylko w przypadkowych okresach rutyny zmierzają ku świadomie wyznaczonej efektywności. Jest ona zatem cieniem rutyn, które rozwijają się na podstawie uzasadnienia zawartego w procesach ich realizacji. Do odkrycia ich nowego wzoru zmuszają okoliczności zewnętrzne (Strużyna 2012a).

Aby partnerzy relacji mogli generować rentę relacyjną dzięki systematycznemu dzieleniu się wiedzą, powinni mieć świadomość, że wynikiem istniejących

<sup>2</sup> Szerzej na temat struktury *governance* zob. Miles et al. (2009).

rutyn dzielenia się wiedzą może być przewaga konkurencyjna. Jest ona bowiem rezultatem różnorodnych działań, które mogą w swoisty sposób kształtować wielkość kosztów oraz tworzyć wartość dodaną.

Rutynom przypisuje się pozytywny wpływ na sprawność organizacji, ponieważ zapewniają (Czakon 2012, s. 145):

- koordynację działania, gdyż przypisują pracownikom konkretne role do odegrania w danych warunkach;
- ograniczenie konfliktów, gdyż odwołują się do zwyczajów utartych wskutek długotrwałego doświadczenia sposobów współpracy. Rutyny sprzyjają rozwiązywaniu powtarzających się problemów (Miller et al. 2012);
- zmniejszenie zapotrzebowania na procesy poznawcze, gdyż oferują gotową odpowiedź na występujące warunki, jednocześnie skupiając się na zmianach;
- obniżenie niepewności, gdyż z jednej strony proponują interpretację rzeczywistości, a z drugiej dają swoiste rozwiązania w odpowiedzi na pojawiające się wyzwania;
- stabilizację działania organizacji przez promowanie powtarzalności.

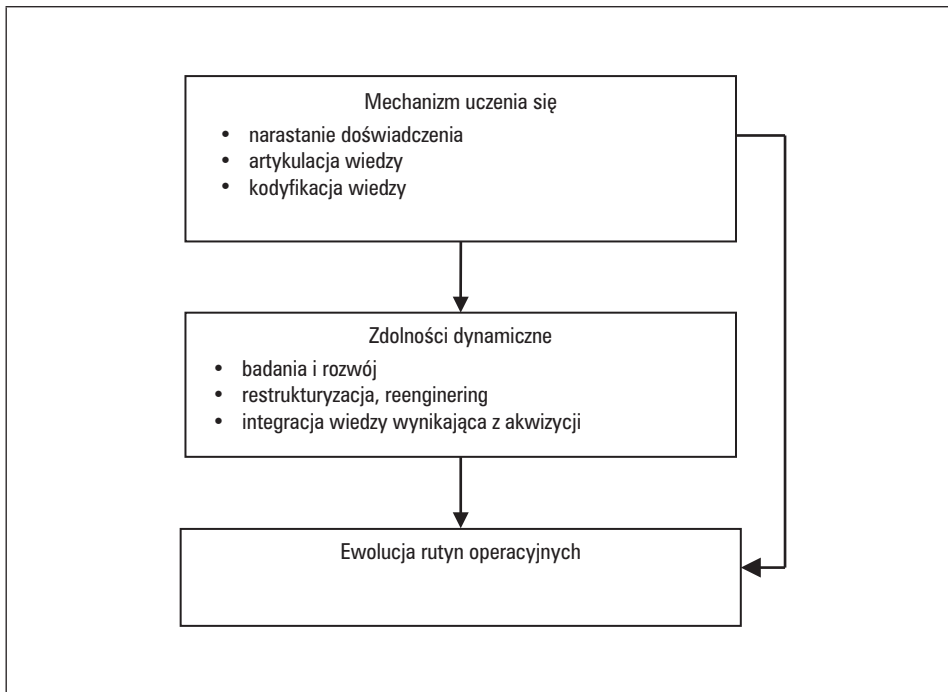
Rutyną nie jest jednorazowe działanie, ale wzór powtarzających się zachowań członków organizacji (Becker 2004). Takie rozumienie wzorca jest bardzo bliskie definicji procedury rozumianej jako formalnie zatwierdzony wzorzec realizacji określonego procesu w organizacji. Innymi słowy, procedura to tok postępowania zawarty w wielu wytycznych, często wyrażający się przepisem, jak wykonać zadanie. Dlatego w teorii organizacji przez procedurę rozumie się niejednokrotnie nie tok działania, lecz jego opis. Procedury są wskazówkami raczej w działaniu niż myśleniu i wyszczególniają dokładne sposoby, jakimi należy się posługiwać w przeprowadzaniu określonych działań. W procedurach zawarta jest wiedza cicha (Miller et al. 2012). Ich podstawą jest chronologiczna kolejność. W odróżnieniu od procedury rutyna stanowi wzorzec behawioralny, obserwowalny w postaci powtarzalnych zachowań w reakcji na określony bodziec.

Rutyny operacyjne odnoszą się bezpośrednio do działalności bieżącej organizacji. Dzięki nim organizacja może wykorzystywać zasoby, aby osiągnąć oczekiwane efekty. Mogą one obejmować całość organizacji bądź jej określoną część. W literaturze wskazuje się ewolucję rutyn operacyjnych jako rezultat organizacyjnego uczenia się (Zollo, Winter 2002). Modyfikowanie rutyn oznacza więc, że w organizacji zachodzi proces uczenia się.

Ponadto podkreśla się znaczenie mechanizmów uczenia się w postaci procedur, artykulacji i kodyfikacji wiedzy w rozwoju zdolności dynamicznych.

Wpływ uczenia się organizacji na zmianę rutyn operacyjnych przedstawiono na rysunku 6.1.



**Rysunek 6.1.** Uczenie się a zmiana rutyn operacyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Zollo, S.G. Winter (2002), *Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities*, „Organization Science”, Vol. 13, s. 340.

Artykulacja wiedzy jest procesem, w którym organizacja określa, co robić, a czego nie robić, by wykonać zadania organizacyjne i rozpowszechnić te niejawne informacje w całej organizacji.

Natomiast kodyfikacja wiedzy to nadanie jej formy ułatwiającej dostęp do niej tym osobom, które jej potrzebują. Chodzi tutaj o to, aby wyartykułować wiedzę ukrytą, uczynić ją podatną na nauczanie, schematyczną, prostą, udokumentowaną, a także dającą się zaobserwować w działaniu. Wiedza jest kategoryzowana, opisywana i odwzorowywana tak, aby było wiadomo, gdzie się ona znajduje, gdzie została wbudowana w reguły i procedury (Bratnicki 2000, s. 58). Dokumenty kodyfikujące wiedzę umożliwiają zrozumienie oczekiwanych efektów rutyn operacyjnych (np. plany), ułatwiają dyfuzję istniejącej wiedzy oraz poprawiają koordynację i realizację ogółu działań. Zakres artykulacji i kodyfikacji wiedzy w organizacji odzwierciedla sposób podejmowania w niej decyzji operacyjnych i strategicznych, które nie są jedynie determinowane przez środowisko wiedzy. Kodyfikacja uczenia się w rutyny i procedury oznacza przemianę wiedzy cichej (*implicite*) w wiedzę jawną (*explicite*) (Obłój, Obłój 2006, s. 246).

Wiedza skodyfikowana nie poddaje się jednak jednoznacznej interpretacji i wymaga dodatkowych informacji, by stanowić podstawę podejmowania decyzji. Procedurami są również plany, ponieważ zakładają wybór kierunków działania i odnoszą się do działalności w przyszłości. Są wskazówkami raczej w działaniu niż w myśleniu i wyszczególniają dokładnie sposoby, jakimi należy się posługiwać w przeprowadzaniu określonych działań.

Wiedza nabyta od partnerów zewnętrznych w połączeniu z istniejącymi w organizacji zasobami wiedzy może zostać wykorzystana do rozwijania już istniejących zdolności. Zdolności są zatem owocem doświadczenia nabywanego przez przedsiębiorstwo. Jak twierdzą G. Lorenzoni i A. Lipparini (1999), umiejętność integrowania wiedzy znajdującej się wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa wyłania się jako charakterystyczna zdolność organizacyjna. Zdolności dynamiczne stanowią wyuczony i stabilny wzór (wzorce) zbiorowej aktywności, poprzez który (które) organizacja systematycznie generuje i modyfikuje swoje rutyny operacyjne w poszukiwaniu większej efektywności (Zollo, Winter 2002).

Traktowanie rutyn jako zjawiska dynamicznego pozwala łączyć sukces przeszłości z koniecznością zmian dla przyszłości. Jeśli uznaje się wagę doświadczenia, krzywej uczenia się, wartości kulturowych i ukrytej wiedzy, to również rutyna powinna stać się przedmiotem zainteresowania menedżerów.

Rutyny rozwijają się na podstawie uzasadnienia zawartego w procesach realizacji rutyn. Tak więc gdyby nie okoliczności zewnętrzne, rutyny rozwijałyby się w nieskończoność i według tej samej logiki wnioskowania o poprawności zachowań wypełniających rutyny. Okoliczności środowiskowe lub przypadkowe zmiany, zakłócając tę możliwość, zmuszają do odkrycia nowego wzoru ich rozwoju. Do takich odkryć zmuszają procesy selekcji rutyn. Jednym z nich mogą być warunki efektywności zdefiniowane przez konkurencję. Tym samym okazuje się, że efektywność, choć pozostaje w cieniu, staje się istotnym parametrem kształtującym rutyny. Innymi słowy, koncepcja efektywności staje się czynnikiem presji środowiskowej, kryterium selekcji wzorów rekurencyjnych zachowań.

Indywidualne, oryginalne definicje efektywności mają znaczenie dla zachowań, jeśli rozprzestrzeniają się w środowisku lub odpowiadają logice rekurencji aktualnych zachowań. W relatywnie bardzo długim horyzoncie czasu rutyny, które odpowiadają obecnym celom, mogą zmieniać się w nieprzewidywalnym z dzisiejszego punktu widzenia kierunku. Tylko w krótkich okresach rutyny zmierzają ku wyznaczonej celowo efektywności. Stąd efektywność jest odrębnym stanem od rutyn. Efektywność to przejaw rozumu, rutyny to przejaw natury zachowywania się (Strużyna 2012a).

W ujęciu ewolucyjnym selekcja jest procesem, którego efekty powinny być rozpatrywane z uwzględnieniem wielopoziomowej i złożonej struktury rzeczywistości oraz skutków zmian. W tej perspektywie selekcja rutyn operacyjnych

oznacza wybór spośród istniejących rutyn tych, które są najlepiej dopasowane do warunków otoczenia organizacji, dlatego zasadniczym kryterium selekcji będzie adaptacja. Dokonywana selekcja nie musi przy tym oznaczać wyłącznie jednokierunkowo przebiegającej adaptacji organizacji do środowiska, w którym działa (tzw. adaptacja bierna). Skoro bowiem selekcja ukierunkowana jest na dopasowanie do otoczenia, to niekiedy wewnętrzne procesy selekcji mogą wywierać istotny wpływ na otoczenie. Realizacja wyselekcjonowanego wzoru następuje w wyniku złożonych okoliczności, a nie prostej decyzji kierownictwa o tym, że coś jest lepiej dopasowane do strategicznych planów określonej grupy. Zachowywane powinny być rutyny najlepiej dostosowane do warunków aktualnych, ale w praktyce taki stan trudno stwierdzić na bieżąco. Zachowane rutyny są konsekwencją aktualnego i przyszłego splotu okoliczności kumulujących się z przeszłych doświadczeń, ścieżki przyczynowych zależności oraz zdolności uczenia się. Zachowywanie się jest bardziej zbliżone w swej naturze do podtrzymywania dyspozycji zachowań niż do procesu racjonalnego przekonywania i świadomych zmian. Nie jest ono procesem zero-jedynkowych rozstrzygnięć, ale pasmem iteracji procesu zachowanie–sukces oraz iteracji społecznych o nieznanym kierunku rozwiązań.

Cechy rutyny powodują, że relacja współdziałania z partnerem zewnętrznym staje się bytem trudnym do replikacji. Zgodnie z podejściem ewolucyjnym wykształcenie się rutyn międzyorganizacyjnego transferu wiedzy wymaga czasu i nie zawsze przynosi pożądany rezultat. Efektywność tych rutyn zależy od (Czakon 2012, s. 86):

- zdolności absorpcyjnej stron relacji;
- wiarygodności stron;
- motywacji;
- jakości relacji;
- złożoności wiedzy.

Bariery te ograniczają możliwość replikacji mechanizmu transferu wiedzy. W wypadku współdziałających przedsiębiorstw rutyny dzielenia się wiedzą oznaczają zinstytucjonalizowane procesy międzyorganizacyjne, zaprojektowane po to, aby ułatwić dzielenie się wiedzą między partnerami relacji. Stanowią one model sformalizowanych interakcji między współdziałającymi przedsiębiorstwami, który pozwala transferować oraz integrować wiedzę zewnętrzną z wiedzą wewnętrzną (Grant 1996). Skutkiem istnienia tych rutyn są znane i zrozumiałe wymagania względem osób zarówno pracujących w przedsiębiorstwie, jak i reprezentujących partnerów zewnętrznych, np. dostawców czy odbiorców (Strużyna 2010, s. 79–80). Niezgodność rutyn organizacyjnych obniża efektywność transferu wiedzy (Lavie, Miller 2008).

## 6.6. Organizacyjne oduczanie się

Integralną częścią procesu uczenia się organizacji jest także oduczanie się (Mieres et al. 2012), czyli proces, w którym organizacje pozbywają się wiedzy (w tym założeń i ram mentalnych) w celu dostosowania się do nowych informacji i zachowań (Becker 2005). Przytoczona definicja organizacyjnego oduczania się odnosi się do procesu, który obejmuje dwa podstawowe etapy. Pierwszy to odrzucenie tych idei, norm, wartości i rutyn organizacyjnych, które zostały wcześniej przyjęte, a obecnie stały się nieaktualne, mylące, zbędne lub niepotrzebne. Drugi to wprowadzenie nowych idei, norm, wartości i rutyn, które są bardziej odpowiednie do obecnej sytuacji konkurencyjnej, toteż organizacyjne oduczanie się odnosi się do porzucenia starych rutyn organizacji, aby zrobić miejsce dla nowych (Tsang, Zahra 2008). Dlatego w tym procesie z pamięci organizacyjnej muszą zostać usunięte dotychczasowe wartości i rutyny (Moorman, Miner 1997; Levitt, March 1999). Stąd organizacyjne oduczanie się jest mechanizmem eliminującym zbędne – z aktualnej perspektywy – elementy z pamięci organizacyjnej (Akgün et al. 2003; Sinkula et al. 1997).

W pewnym sensie uczenie się i oduczanie się są dwoma rodzajami zmian organizacyjnych (Mieres et al. 2012), choć to, że organizacja nie realizuje starych rutyn, nie oznacza, iż występuje organizacyjne oduczanie się (Tsang, Zahra 2008). Na przykład to, że członkowie organizacji przestali coś robić (bo zapomnieli), nie oznacza, iż jest to organizacyjne oduczanie się. Warunkiem oduczania się jest wystąpienie tego procesu zarówno na poziomie jednostki, jak i na poziomie organizacji (Mieres et al. 2012).

## Bibliografia

- Akgün A.E., Lynn G.S., Byrne J.C. (2003), *Organizational learning: a socio-cognitive framework*, „Human Relations”, Vol. 56, No. 7, s. 839–868.
- Almeida P., Song J., Grant R.M. (2002), *Are firms superior to alliances and markets? An empirical test of cross-border knowledge building*, „Organization Science”, Vol. 13, s. 147–161.
- Anderson J.C. (1995), *Relationships in business markets: exchange episodes, value creation, and their empirical assessment*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, Vol. 23, s. 346–350.
- Aulakh P.S., Gençtürk F.E. (2008), *Contract formalization and governance of exporter–importer relationships*, „Journal of Management Studies”, Vol. 45, No. 3, s. 457–479.
- Barney J. (1991), *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management”, Vol. 17, No 1, s. 99–120.
- Becerra M., Lunnan R., Huemer L. (2008), *Trustworthiness, risk and the transfer of tacit and explicit knowledge between Alliance partners*, „Journal of Management Studies”, Vol. 45, No 4, s. 691–713.

- Becker C. (2004), *Organizational routines: A review of the literature*, „Industrial and Corporate Change”, Vol. 13, No. 4, s. 643–677.
- Becker K. (2005), *Individual organizational unlearning: Directions and future research*, „International Journal of Organisation Behaviour”, Vol. 9, No. 7, s. 659–670.
- Bichescu B.C., Fry M.J., Polak G.G. (2009), *Workload balancing through recurrent subcontracting*, „Production and Operations Management”, Vol. 18, No. 1, s. 33–47.
- Bratnicki M. (2000), *Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza.
- Bratnicki M. (2008), *Trwałość i elastyczność organizacyjnego uczenia się*, [w:] *Uwarunkowania przedsiębiorczości. Różnorodność i jedność*, red. K. Jaremczuk, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg.
- Cohen M.D., Burkhart R., Dosi G., Egidi M., Marengo L., Warglien M. i Winter S. (1996), *Routines and other recurring action patterns of organisations: Contemporary research issues*, „Industrial and Corporate Change”, Vol. 5, s. 653–698.
- Cohen W.M., Levinthal D.A. (1990), *Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 35, No. 1, s. 128–152.
- Collins J.D., Hitt M.A. (2006), *Leveraging tacit knowledge in alliances: The importance of using relational capabilities to build and leverage relational capital*, „Journal of Engineering and Technology Management”, Vol. 3, s. 147–167.
- Cyglar J. (2002), *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa.
- Czakon W. (2006a), *Więzi międzyorganizacyjne jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Nowoczesność przemysłu i usług*, red. J. Pyka, Dom Organizatora TNOiK, Katowice.
- Czakon W. (2006b), *Wzrost efektywności jako przesłanka tworzenia więzi międzyorganizacyjnych*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Celowość, skuteczność, efektywność*, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Czakon W. (2011), *Kompetencje współdziałania przedsiębiorstwa: relacyjna i sieciowa*, [w:] *Wybrane aspekty pracy kierowniczej*, red. S. Cyfert, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, nr 187, s. 37.
- Czakon W. (2012), *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Czakon W., Lenart R. (2011), *Zdolność absorpcyjna wiedzy jako czynnik skuteczności międzyorganizacyjnego uczenia się*, red. B. Nogalski, B. Wierzbicka, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, nr 4/1.
- Davenport T.H., Prusak L. (1998), *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, red. H. Davenport, L. Prusak, Harvard Business School Press, Cambridge.
- Doz Y.L. (1996), *The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes?*, „Strategic Management Journal”, Vol. 17, Special Issue, s. 55–84.
- Dyer J.H., Singh H. (1998), *The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*, „Academy of Management Review”, Vol. 23, No. 4, s. 660–679.
- Fey C.F., Furu P. (2008), *Top management incentive compensation and knowledge sharing in multinational corporations*, „Strategic Management Journal”, Vol. 29, s. 1301–1323.
- Grant R. (1996), *Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration*, „Organization Science”, Vol. 7, No. 4, s. 375–387.

- Grant R.M., Baden-Fuller C. (2004), *A knowledge accessing theory of strategic alliances*, „Journal of Management Studies”, Vol. 41, No. 1, s. 61–84.
- Gulati R., Lawrence P.R., Purnam P. (2005), *Adaptation in vertical relationships: beyond incentive conflict*, „Strategic Management Journal”, Vol. 26, No. 5, s. 415–440.
- Gulati R. (1999), *Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation*, „Strategic Management Journal”, Vol. 20, s. 397–420.
- Gupta A.K., Govindarajan V. (2000), *Knowledge flows within multinational corporations*, „Strategic Management Journal”, Vol. 21, s. 473–496.
- Hamel G. (1991), *Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances*, „Strategic Management Journal”, Vol. 12, s. 83–103.
- Inkpen A., Dinur A. (1998), *Knowledge management processes and international joint ventures*, „Organization Science”, Vol. 9, s. 454–468.
- Inkpen A.C., Tsang E. (2005), *Social capital, networks and knowledge transfer*, „Academy of Management Review”, Vol. 30, s. 146–165.
- Inkpen A.C. (2000), *A note on the Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation, and Relative Scope*, „Strategic Management Journal”, Vol. 21, No. 7, s. 775–780.
- Jagoda H. (2006), *Formy współdziałania małych przedsiębiorstw*, [w:] *Uwarunkowania przedsiębiorczości – aspekty ekonomiczne i antropologiczno-społeczne*, red. K. Jaremczuk, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg.
- Johnson J.L., Sohi R.S. (2003), *The development of interfirm partnering competence: Platforms for learning, learning activities, and consequences of learning*, „Journal of Business Research”, Vol. 56, s. 757–766.
- Kale P., Singh H., Perlmutter H. (2000), *Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital*, „Strategic Management Journal”, Vol. 21, s. 217–237.
- Karthik N.S.I. (2002), *Learning in strategic alliances: An evolutionary perspective*, „Academy of Marketing Science Review”, Vol. 6, No. 5, s. 1–14, za: de Fátima Barros Estivaleta V., Pedrozo E.A., Cruz L.B. (2008), *The Learning Process in Interorganizational Relationships*, „Brazilian Administration Review”, Vol. 5, No. 4, s. 319–331.
- Kim D.H. (1993), *The link between individual and organizational learning*, „Sloan Management Review”, Vol. 35, No. 1, s. 37–50.
- Knight L.A. (2000), *Learning to collaborate: A study of individual and organizational learning, and interorganizational relationships*, „Journal of Strategic Marketing”, Vol. 8, s. 121–138.
- Kotarba W. (2001), *Zarządzanie wiedzą chronioną w przedsiębiorstwie*, „ORGMASZ”, Warszawa, s. 88–89, za: mfiles.pl (data dostępu: 10.08.2013).
- Kowalczyk A., Nogalski B. (2007), *Zarządzanie wiedzą. Narzędzia i koncepcje*, Difin, Warszawa.
- Koźmiński A.K., Jemielniak D. (2008), *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Krzakiewicz K. (2006), *Kultura organizacyjna w zasobowej teorii zarządzania strategicznego*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, red. R. Krupski, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
- Kumar R., Nti K. (1998), *Differential learning and interaction in alliances dynamics: A process and outcome discrepancy model*, „Organization Science”, Vol. 9, No. 3, s. 356–367.

- Lages C., Lages C.R., Lages L.F. (2005), *The RELQUAL scale: A measure of relationship quality in export market ventures*, „Journal of Business Research”, Vol. 58, s. 1040–1048.
- Lane P.J., Salk J.E., Lyles M. (2001), *Absorptive capacity, learning and performance in international joint venture*, „Strategic Management Journal”, Vol. 22, No. 12, s. 1139–1161.
- Larsson R., Bengtsson L., Henriksson K., Sparks J. (1998), *The interorganizational learning dilemma: Collective knowledge development in strategic alliances*, „Organization Science”, Vol. 9, No. 3, s. 285–305.
- Latusek D. (2008), *Pozyskiwanie wiedzy z otoczenia. Wywiad gospodarczy. Relacje z partnerami oparte na wiedzy*, [w:] *Zarządzanie wiedzą*, red. D. Jemielniak, A.K. Koźmiński, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Latusek-Jurczak D. (2011), *Zarządzanie międzyorganizacyjne*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Lavie D., Miller S. (2008), *Alliance portfolio internationalization and firm performance*, „Organization Science”, Vol. 19, No. 4, s. 623–646.
- Levinthal D., Myatt J. (1994), *Co-evolution of capabilities and industry: The evolution of mutual fund processing*, „Strategic Management Journal”, Vol. 15, s. 45–62.
- Levitt B., March J.G. (1999), *Organizational learning*, „Annual Review of Sociology”, Vol. 14, s. 319–340.
- Lorenzoni G., Lipparini A. (1999), *The leveraging of inter-firm relationships as a distinct organization capability*, „Strategic Management Journal”, Vol. 20, No. 4, s. 317–338.
- Lundvall B.A., Johnson B. (1994), *The learning economy*, „Journal of Industry Studies”, Vol. 1, No. 2, s. 23–42.
- March J. (1991), *Exploration and exploitation in organizational learning*, „Organization Science”, Vol. 2, s. 71–87.
- McEvily B., Perrone V., Zaheer A. (2003), *Trust as an Organizing Principle*, „Organization Science”, Vol. 14, No. 1, s. 91–103.
- Mesquita L.F., Anand J., Brush T.H. (2008), *Comparing the resource-based and relational views: Knowledge transfer and spillover vertical alliances*, „Strategic Management Journal”, Vol. 29, No. 9, s. 913–941.
- Mieres C.G., Sánchez J.Á.L., Vijande M.L.S. (2012), *Internal marketing, innovation and performance in business services firms: The role of organizational unlearning*, „International Journal of Management”, Vol. 29, No. 4, s. 403–429.
- Miles R.E., Miles G., Snow C.C., Blomqvist K., Rocha H. (2009), *The I-form organization*, „California Management Review”, Vol. 51, No. 4, s. 61–76.
- Miller K.D., Pentland B.T., Choi S. (2012), *Dynamics of performing and remembering organizational routines*, „Journal of Management Studies”, Vol. 49, No. 8, s. 1536–1558.
- Mitrega M. (2010), *Zdolność sieciowa jako czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice.
- Moorman C., Miner A.S. (1997), *The impact of organizational memory on new product performance and creativity*, „Journal of Marketing Research”, Vol. 34, s. 91–106.
- Morgan R.M., Hunt S.D. (1994), *The commitment-trust theory of relationship marketing*, „Journal of Marketing”, Vol. 54, s. 20–38.
- Nahapiet J., Ghoshal S. (1998), *Social capital, intellectual capital and the organizational advantage*, „Academy of Management Journal”, Vol. 23, s. 242–266.
- Nonaka I., Takeuchi H. (1995), *The Knowledge – Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York.

- Norman P.M. (2002), *Protecting Knowledge in Strategic Alliances: Resource and Relational Characteristics*, „Journal of High Technology Management Research”, No. 13, s. 177–202.
- Obłój K., Obłój T. (2006), *Optymizm, proaktywność i rutyny – dominująca logika skutecznych strategii*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
- Piwoni-Krzyszowska E., Małkus T. (2012), *Zarządzanie i ryzyko w relacjach przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami*, [w:] *Współpraca międzyorganizacyjna w działalności przedsiębiorstw. Klastry – alianse – sieci*, red. R. Borowiecki, T. Rojek, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Probst G., Raub S., Romhardt K. (2002), *Zarządzanie wiedzą w organizacjach*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Ring P.S., Van de Ven A.H. (1992), *Structuring cooperative relationships between organizations*, „Strategic Management Journal”, Vol. 13, No. 7, s. 483–498.
- Rokita J. (2009), *Dynamika zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego w Katowicach, Katowice.
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 8 października 2010 r. w sprawie wyłączenia określonych porozumień wertykalnych w sektorze pojazdów samochodowych spod znaku porozumień ograniczających konkurencję, Dz. U. z 2010 r. Nr 198, poz. 1315, rozdział 1, § 2, pkt 7.
- Schilcher Ch., Poth A.K., Sauer S., Stiefel K.P., Will-Zocholl M. (2011), *Trust in international teams: Cultural, spatial, and organizational issues*, „International Journal of Business Research”, Vol. 11, No. 4, s. 29–38.
- Schildt H., Keil T., Maula M. (2012), *The temporal of relative and firm-level absorptive capacity on interorganizational learning*, „Strategic Management Journal”, Vol. 33, s. 1154–1173.
- Selnes F., Sallis J. (2003), *Promoting relationship learning*, „Journal of Marketing”, Vol. 67, No. 3, s. 80–95.
- Sharma A., Singh B.P., Neha M.D. (2012), *Knowledge sharing barriers: An approach of interpretive structural modeling*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 10, s. 36–38.
- Shrivastava P. (1983), *A Typology of organizational learning systems*, „Journal of Management Studies”, Vol. 20, No. 1, s. 7–28.
- Sinkula J.M. (2002), *Market-based success, organizational routines and unlearning*, „The Journal of Business & Industrial Marketing”, Vol. 17, No. 4, s. 253–269.
- Sinkula J.M., Baker W.E., Noordewier T. (1997), *A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behaviour*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, Vol. 25, No. 4, s. 305–318.
- Smirnova M., Naude P., Henneberg S., Mouzas S., Kouchtch S.P. (2011), *The impact of market orientation on the development of relational capabilities and performance outcomes: The case of Russian industrial firms*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 40, s. 44–53.
- Squire B., Cousin P.D., Brown S. (2009), *Cooperation and knowledge transfer within buyer-supplier relationships: The moderating properties of trust, relationship duration and supplier performance*, „British Journal of Management”, Vol. 20, No. 4, s. 461–477.
- Sroka W. (2008), *Zarządzanie wiedzą w sieciach aliansów*, „Marketing i Rynek”, nr 4, s. 7–11.



- Stabryła A. (1984), *Analiza systemowa procesu zarządzania*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk–Łódź.
- Stańczyk-Hugiet E. (2007), *Strategiczny kontekst zarządzania wiedzą*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Strużyna J. (2010), *Znaczenie rutyny dla innowacji*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz instytucjami sektora publicznego. Teoria i praktyka*, red. H. Bieniok, T. Kraśnicka, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice.
- Strużyna J. (2012a), *Efektywność organizacji w cieniu rutyn*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1A, s. 203–212.
- Strużyna J. (2012b), *Pomiędzy idio i nomotetycznym myśleniem. Wstęp do generycznego obrazu organizacji*, [w:] *Metody badań problemów zarządzania strategicznego*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 17.
- Szpitter A.A. (2013), *Zarządzanie wiedzą w tworzeniu innowacji: model dojrzałości projektowej organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Szulanski G. (1996), *Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm*, „Strategic Management Journal”, Vol. 17, s. 27–43.
- Teece D., Pisano G., Shuen A. (1997), *Dynamic capabilities and strategic management*, „Strategic Management Journal”, Vol. 18, s. 509–534.
- Tsang E.W.K., Zahra S.A. (2008), *Organizational unlearning*, „Human Relations”, Vol. 61, No. 10, s. 1435–1462.
- Uzzi B., Lancaster R. (2003), *Relational embeddedness and learning: The case of bank loan managers and their clients*, „Management Science”, Vol. 49, No. 4, s. 383–399.
- Walter A., Auer M., Ritter T. (2006), *The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 21, No. 4, s. 541–567.
- Weber C., Göbel M. (2010), *Reciprocity and interorganizational governance: A multicase analysis of exchange systems*, „Scandinavian Journal of Management”, Vol. 26, s. 134–150.
- Wojtczuk-Turek A. (2010), *Rozwijanie kompetencji twórczych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Wójcik-Karpacz A. (2012), *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Wuyts S., Geyskens I. (2005), *The formation of buyer-supplier relationships: Detailed contract drafting and close partner selection*, „Journal of Marketing”, Vol. 69, No. 4, s. 103–117.
- Zahra S.A. (2010), *Harvesting family firms' organizational social capital: A relational perspective*, „Journal of Management Studies”, Vol. 47, No. 2, s. 345–366.
- Zarządzanie wiedzą* (2008), red. D. Jemielniak, A.K. Koźmiński, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, s. 85.
- Zhao Z., Anand J., Mitchell W. (2004), *Transferring collective knowledge: teaching and learning in the Chinese auto industry*, „Strategic Organization”, Vol. 2, No. 2, s. 133–167.
- Zollo M., Winter S.G. (2002), *Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities*, „Organization Science”, Vol. 13, s. 339–351.

---

# 7

## Zarządzanie międzyorganizacyjne jako kompetencja przedsiębiorstwa

*Wojciech Czakon*

---

---

### 7.1. Wprowadzenie

Głębokie zmiany społeczne, gospodarcze i technologiczne obserwowane w ostatnich latach wynikają z historycznego trendu usieciowienia aktywności człowieka, który nadaje nowy kształt społeczeństwom, doświadczeniu indywidualnemu, procesom tworzenia wartości, a także władzy i kulturze (Castells 2000, s. 500). Sieciowość wyraża wzajemną współzależność węzłów względem siebie, a w zależności od przyjmowanego poziomu analizy mogą nimi być zarówno pojedynczy ludzie, organizacje, społeczności, jak i całe narody. Nauki o zarządzaniu zwykle skupiają się na pojedynczej organizacji, jednak trend usieciowienia otwiera przed nimi przestrzeń międzyorganizacyjną. W rezultacie reorientacji strategicznej na kluczowe kompetencje organizacji powszechne w XX wieku zintegrowane pionowe korporacje ustąpiły miejsca przedsiębiorstwom skupionym na kilku kluczowych kompetencjach. Porzucenie mniej ważnych kompetencji przez korporacje oraz rosnący stopień skomplikowania procesu tworzenia wartości spowodowały gwałtowny wzrost wzajemnych zależności pomiędzy producentami, operatorami logistycznymi, dostawcami usług informatycznych, operatorami marketingowymi itd. Architektura współczesnego biznesu staje się coraz bardziej złożona, co jest związane z technologią czy ofertą dla klienta, ze znacznym wzrostem liczby odrębnych, wyspecjalizowanych organizacji zaangażowanych w procesy tworzenia wartości, połączonych więziami międzyorganizacyjnymi. Zarządzanie w takim środowisku znacząco różni się od tradycyjnego kontekstu, ponieważ brakuje jedności organizacyjnej, kulturowej, instytucjonalnej, a nawet przestrzennej.

Zarządzanie procesami tworzenia i zawłaszczania wartości w przestrzeni międzyorganizacyjnej stało się w ostatniej dekadzie kluczowym wyzwaniem menedżerskim. Przestrzeń międzyorganizacyjna obejmuje zjawiska oraz procesy, które nie mieszczą się w granicach pojedynczej organizacji, lecz zachodzą w interakcji wielu podmiotów. Wyklucza to z pola badawczego zarówno podmiotowo nieokreślone zjawiska, wpływające na organizację z tzw. otoczenia dalszego, jak

i eliminuje interakcje między organizacją a człowiekiem. Definicja przestrzeni międzyorganizacyjnej wskazuje na interakcję, czyli wzajemne oddziaływanie na siebie badanych podmiotów, zachodzące zwykle w okresach, a nie momentach (Czakon 2011b, s. 186). W niniejszym rozdziale skupiono się na tym rodzaju interakcji międzyorganizacyjnych, które przejawiają się w skoordynowanym tworzeniu i zawłaszczaniu wartości. Poza zakresem zainteresowania pozostawiono interakcje ściśle konkurencyjne, opisane już obszernie w literaturze zarządzania strategicznego, a także koopetycję, której poświęcono odrębny rozdział niniejszej pracy.

Praktyka współdziałania międzyorganizacyjnego ujawnia wielką różnorodność form, narzędzi, celów czy zachowań, charakterystyczną dla nauk o zarządzaniu. Szczególnie interesująca jest różnorodność rezultatów działań – podczas gdy informacje o aliansach są ściśle obserwowane przez analityków rynku kapitałowego, towarzyszy im świadomość znaczącego poziomu niepowodzeń, szacowanego w przedziale 30–70% wszystkich zawieranych aliansów (Kale, Singh 2009). Oznacza to, że istnieją przedsiębiorstwa, które częściej osiągają sukces we współdziałaniu oraz te, które osiągają go rzadziej lub wcale. Wyniki badań sugerują, że jest wiele czynników składających się na porażki współdziałania międzyorganizacyjnego (Kale et al. 2000, s. 748), m.in.:

- brak strategicznego dopasowania w zakresie komplementarności zasobów;
- brak organizacyjnego dopasowania w znaczeniu zgodności kulturowej, procesów podejmowania decyzji;
- brak zaufania;
- niewłaściwy wybór sposobów koordynacji współdziałania;
- niezdolność do zarządzania konfliktem;
- brak zdolności adaptacyjnej międzyorganizacyjnych procesów wymiany;
- wpływ pojedynczych, skokowych zmian otoczenia.

Spośród wielu czynników sukcesu współdziałania rosnące zainteresowanie nauk o zarządzaniu przyciąga kompetencja organizacyjna zarządzania międzyorganizacyjnego. Celem niniejszego rozdziału jest scharakteryzowanie tej kompetencji przez opis jej uwarunkowań, elementów składowych, procesu tworzenia oraz jej narzędzi.

W dwóch pierwszych podrozdziałach została przedstawiona istota współdziałania międzyorganizacyjnego, a następnie samo pojęcie kompetencji organizacyjnej. Oba pojęcia nakładają na siebie wzajemnie złożone układy znaczeniowe: współdziałanie przejawia bowiem określone cechy, ujęcia dynamiki oraz oczekiwane korzyści, podczas gdy kompetencja organizacyjna odnosi się do procesów, umiejętności i zasobów. Innymi słowy, zarządzanie międzyorganizacyjne to umiejętność menedżerska dla zaawansowanych. W kolejnym podrozdziale przedstawiono uczenie się współdziałania międzyorganizacyjnego,

w kontinuum wyznaczonym eksperymentowaniem z jednej strony oraz dojrzałą i sformalizowaną funkcją zarządzania międzyorganizacyjnego z drugiej. W kolejnej części skupiono się na zasobowych uwarunkowaniach zarządzania międzyorganizacyjnego, ponieważ procesy uczenia się, wiedza czy zdolności organizacyjne muszą być odpowiednio wyposażone w zasoby. W następnej sekcji scharakteryzowano instytucjonalne uwarunkowania zarządzania międzyorganizacyjnego, które wymaga poszukiwania właściwej kombinacji rynkowego, hierarchicznego i relacyjnego sposobu koordynacji działań z partnerami. W ostatnim podrozdziale opisano zestaw typowych narzędzi organizacyjnych, które ułatwiają zarządzanie współdziałaniem w jego cyklu życia. Każda z faz stawia bowiem odrębne wymagania, co nakazuje wykształcenie osobnych instrumentów. Zakończenie rozdziału przyjmuje klasyczny, funkcjonalny układ opisu zarządzania, odnoszący się do wyzwań przestrzeni międzyorganizacyjnej.

## **7.2. Współdziałanie międzyorganizacyjne**

Przedmiotem nauk o zarządzaniu jest, najogólniej rzecz biorąc, współdziałanie ludzi. Z prakseologii polskie piśmiennictwo czerpie wyraźną inklinację, mniej może widoczną w innych krajach, do rozpoznawania warunków sprawności współdziałania. Na przykład teoria organizacji przynosi wiele rozwiązań, które pozwalają tak kształtować współdziałanie ludzi, aby sprawność maksymalizować, tj. by było ono skuteczne, efektywne i korzystne. W tym sensie współdziałanie międzyorganizacyjne sytuuje się w samym sercu nauk o zarządzaniu. Przenosi jednocześnie poziom analizy z pojedynczych osób na ich uporządkowane zbiorowości. Badania nad współdziałaniem międzyorganizacyjnym rozwijają się intensywnie od trzech dekad, przynosząc systematycznie rozpoznanie problemów coraz bardziej szczegółowych i coraz mocniej związanych z zarządzaniem strategicznym (Czakoń 2007). Dostępna wiedza pozwala odpowiedzieć na pytanie o wyróżniki współdziałania międzyorganizacyjnego i jego dynamikę oraz scharakteryzować korzyści płynące ze współdziałania.

### **7.2.1. Cechy współdziałania międzyorganizacyjnego**

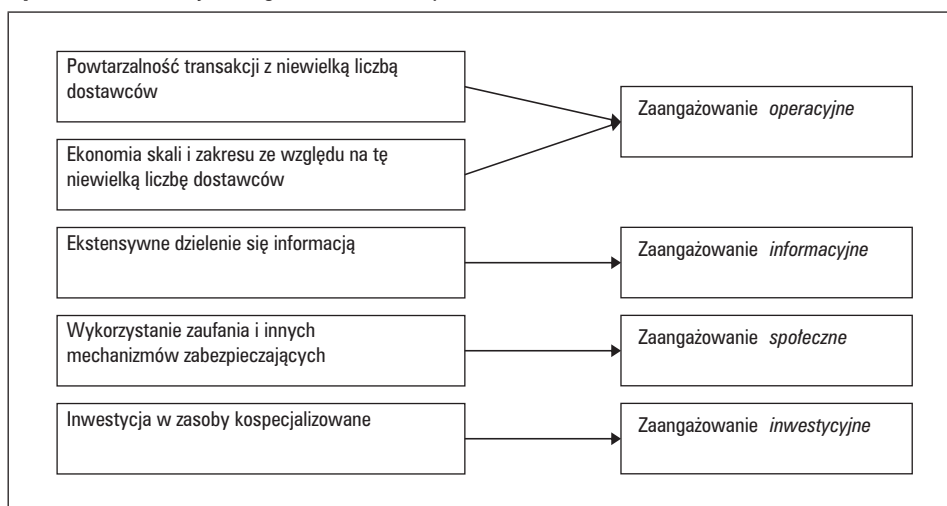
Żadne przedsiębiorstwo nie jest wyspą, pozostaje bowiem w trwałej interakcji z wieloma podmiotami otoczenia (Hakanson, Snehota 2006). Niektóre spośród nich mają zupełnie incydentalny charakter, inne luźny, a jeszcze inne są wprowadzie powtarzalne, ale menedżerowie traktują je zupełnie „rynkowo”. To pojęcie jest kluczem do wyróżnienia tego, co współdziałaniem nie jest. Gdy o transakcji czy innym oddziaływaniu decydują tylko cena lub cechy przedmiotu wymiany,

a strony nie wykonują względem siebie żadnych dodatkowych wysiłków, to pozostają w logice rynkowej czy też transakcyjnej. Współdziałanie oznacza takie oddziaływania zachodzące między przedsiębiorstwami, w których dokonuje się wymiana informacyjna, materialna lub energetyczna, przy czym strony wymiany przejawiają zaangażowanie, a postawa ta jest wzajemna (Czakon 2005, s. 10).

**Wymiana** oznacza dwustronny przepływ informacji, środków finansowych czy innych zasobów. Współzależność organizacji względem otoczenia przejawia się najjaskrawiej w zapotrzebowaniu na zasoby, które znajdują się w ich otoczeniu. Systemowe podejście do organizacji sprowadza ją do układu, w którym pozyskiwane z otoczenia czynniki wejścia poddawane są procesom transformacji, aby skierować do otoczenia czynniki wyjścia. Drugim systemowym wyróżnikiem organizacji jest funkcja kontrolno-kierownicza (Koźmiński 1976, s. 25). Otwiera to drogę do poszukiwania sprawności, która wyraża się zarówno w pozyskiwaniu zasobów – ludzkich, rzeczowych, finansowych, informacyjnych, jak i w procesach transformacji czy transakcjach na wyjściu. Współdziałanie międzyorganizacyjne wyraża się w uprzywilejowanej wymianie. Przywilej ten polegać może na wyłączności, na lepszych warunkach, niż mogą uzyskać inne podmioty, lub wspólnym osiągnięciu indywidualnie wyższej sprawności, niż byłoby to osiągalne dla partnerów działających samodzielnie.

**Zaangażowanie** rozumiane jest jako pogłębianie i poszerzanie istniejących relacji wymiany (Anderson et al. 1994). Najprościej rzecz biorąc, oznacza to, że strony czynią więcej, niż jest to konieczne do przeprowadzenia pojedynczej transakcji. Przejawiać się to może na kilka sposobów, przedstawionych na rysunku 7.1.

**Rysunek 7.1.** Rodzaje zaangażowania we współdziałanie



Operacyjny wymiar zaangażowania wyraża się powtarzalnością czy lojalnością względem wybranych organizacji. Zaangażowanie, mające zalety trwałości relacji i towarzyszącej temu redukcji ryzyka operacyjnego, prowadzi do efektów skali i zakresu. Gdy przedsiębiorstwa celowo zwiększają liczbę dostawców lub systematycznie zmieniają ich w wyniku aukcji, przetargów czy innych zabiegów konkurencyjnych zmierzających do uzyskania jak najlepszych warunków dostawy, to osiągnięcie efektów skali jest osłabione wysokimi kosztami transakcyjnymi oraz niepewnością przyszłych transakcji. Badania przemysłu motoryzacyjnego dowodzą, że lojalność i współdziałanie z kilkoma tylko dostawcami przynoszą znacznie lepsze efekty w długim terminie niż agresywna postawa wobec nich czy celowe podsycanie ich rywalizacji.

Informacyjny wymiar zaangażowania dowodzi bliskości organizacyjnej (Klimas 2012), ponieważ formalnie niezależne podmioty dzielą się informacją w większym stopniu, niż jest to konieczne do realizacji transakcji. Stanowi to warunek skoordynowanego działania potrzebnego np. wtedy, gdy przygotowanie produkcji, wdrożenie nowego produktu czy realizacja inwestycji odbywają się w dłuższych okresach. Niezbędne jest umożliwienie partnerom dostosowania się do podejmowanych działań i włączenie ich w procesy przygotowawcze. Warto przy tym podkreślić, że wymiana informacji zwykle poprawia pozycję względem otoczenia do tego stopnia, że dzielenie się informacją jest zakazane jako zmowa lub wykorzystywanie informacji poufnych przez regulatora rynków, m.in. finansowego, telekomunikacyjnego czy energetycznego. Stwarza bowiem tak znaczącą przewagę wobec konkurentów i konsumentów, że stawia ich w niekorzystnej sytuacji, co w dłuższym terminie zagraża samemu rynkowi ryzykiem monopolizacji.

Zaangażowanie społeczne to świadome i celowe tworzenie więzi towarzyskich czy emocjonalnych z menedżerami przedsiębiorstw partnerskich. Przypisuje się temu procesowi wiele zalet, a pośród nich poczesne miejsce zajmuje (jako najlepiej opisane) ograniczenie ryzyka zachowań oportunistycznych (Jap, Anderson 2003). Chodzi bowiem o to, aby wzgląd na znajomość rodzin, wspólny krąg towarzyski czy sympatię zniechęcał do przebiegłej realizacji interesów indywidualnych kosztem innych. Ponadto spotkania towarzyskie ułatwiają przepływ informacji, nie tylko wyrażonych werbalnie, ale także poprzez obserwację postaw i zachowań partnerów, co umożliwia adaptację do zmian okoliczności. Badania wskazują jednak na ryzyko nadmiernego osadzenia społecznego współdziałania. Gdy związki społeczne stają się zbyt silne wśród partnerów, ogranicza to ich otwartość na otoczenie i innowacje, a także budzi w otoczeniu wątpliwości dotyczące przejrzystości realizowanej współpracy (Uzzi 1997).

Zaangażowanie inwestycyjne polega na alokacji zasobów organizacji ze względu na współdziałanie z innymi. Może to być przejawem zarówno wspólnego rozwoju organizacji, jak i dostosowywania się do potrzeb innych.

Na przykład konkurencja o lokalizację inwestycji wielkich fabryk jest medialnie widowiskowa i znacząca dla rozwoju regionalnego. Celem usilnych zabiegów nie jest przekonanie inwestora do lokalizacji tego jednego zakładu, ale wynikająca z tej decyzji automatyczna lokalizacja w bezpośredniej bliskości licznych dostawców-partnerów. Tęgo typu zjawisko można nazwać kolokalizacją czy też geograficzną kospecjalizacją zasobów rzeczowych. Ponadto kospecjalizacja może mieć wymiar technologiczny, szczególnie dobrze widoczny w przemyśle komputerowym. Pojawienie się nowych procesorów czy technologii obliczeniowych powoduje dostosowanie producentów sprzętu, a następnie oprogramowania do nowych możliwości. Niektóre korporacje zabiegają wręcz o wyłączność w kospecjalizacji, ponieważ daje to jednocześnie korzyść w postaci szybszego dostosowania sprzętu producentów części komplementarnych czy oprogramowania oraz pozbawienie konkurentów analogicznego ekosystemu biznesowego.

Najważniejszą cechą współdziałania – jeżeli chodzi o jego trwałość – jest **wzajemność**. Nierealistyczne byłoby oczekiwanie symetrii zaangażowania czy wymiany, gdyż partnerzy zwykle różnią się potencjałem, oczekiwaniami czy nawet wkładem we współdziałanie. Poczucie wzajemności jest jednak warunkiem trwania współpracy (Jap 2001), jednym z głównych kryteriów oceny jej jakości (Ring, Van de Ven 1994). Poczucie niesprawiedliwego podziału korzyści, nierównego zaangażowania w partnerstwo zwykle prowadzi do napięć i konfliktów skutkujących rozpadem więzi. Analogicznie do zjawisk społecznych, w których odwzajemnianie jest sposobem budowania więzi i sprawdzania partnera, we współdziałaniu międzyorganizacyjnym szczególnie dokładnie oceniana jest skłonność do zachowań wzajemnych oraz realizacji. Drugim znaczeniem wzajemności jest wspólnota celów połączona z równowagą interesów. Domyka ono znaczenie współdziałania, stwarzając możliwość oceny zarówno rzeczywistych celów partnera, jak i podziału osiągniętych wspólnie korzyści.

Współdziałanie międzyorganizacyjne zajmuje badaczy od wystarczająco długiego czasu, by wyłonić trzy wyraźnie odrębne poziomy analizy. Różnią się one nie tylko skupieniem uwagi badawczej na osobnym podmiocie, ale przede wszystkim implikacjami dla zarządzania międzyorganizacyjnego. Wyróżnia się wśród nich: pojedynczą więź, portfel więzi oraz sieć.

Zarządzanie pojedynczą więzią wymaga umiejętności utrzymania trwałej, korzystnej więzi z partnerami. Całość uwagi menedżerskiej skupiona jest na tej pojedynczej więzi, kosztem innych działań, kosztem wnętrza organizacji, a także kosztem innych więzi. Odpowiada za to kompetencja relacyjna, tj. wyuczony wzorzec działań organizacji, opisujący pozyskiwanie oraz wspólną eksploatację zasobów, realizowany na podstawie celowo utworzonych ram instytucjonalnych i skierowany na konkretnego partnera (Czakon 2011a). Skrajny pogląd wskazywałby na operacyjne znaczenie zarządzania więzią, analogiczne np. do

znanego z działów sprzedaży stanowiska menedżera klienta kluczowego. Mniej ortodoksyjny pogląd wiąże się raczej z orientacją na:

- trwałość więzi, ze szczególnym uwzględnieniem zagrożeń w postaci konfliktów czy napięć;
- korzyści współdziałania, rozumiane jako ocena efektów względem zamierzeń oraz efektów względem nakładów;
- partnera w rozumieniu długoterminowych, strategicznych dążeń organizacji, nawet jeśli tymczasowo uzyskiwane efekty są rozczarowujące.

Zarządzanie portfelem więzi oznacza umiejętność tworzenia wartości z wykorzystaniem wielu trwałych, korzystnych więzi. Odpowiadająca za to kompetencja zarządzania portfelem więzi służy osiągnięciu dwóch celów: zapewnieniu spójności więzi międzyorganizacyjnej ze strategią biznesu oraz zapewnieniu spójności wielu więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa (Hoffmann 2005, s. 127). Myślenie w kategoriach portfela wiąże się z poszukiwaniem takiej kompozycji wielu więzi, która najlepiej odpowiada celom organizacji. Ważne staje się maksymalizowanie wartości tworzonej łącznie, a także poszukiwanie synergii między więziami. Implikuje to *trade-offs*, tj. świadomość, że nowa więź coś organizacji przynosi, ale też może szkodzić więziom już istniejącym. Zarządzanie portfelem więzi prowadzi do wykształcenia w organizacji wyspecjalizowanej jednostki zajmującej się współdziałaniem międzyorganizacyjnym. Pozwala to na zestandaryzowaną ocenę więzi, wykształcanie najlepszych praktyk oraz wsparcie zasobowe współdziałania. Przykładem może być zarządzanie portfelem joint ventures w dążeniu do umiędzynarodowienia marki.

Zarządzanie siecią więzi opiera się na przekonaniu o współzależności partnerów oraz ich współzależności względem dalszego kręgu powiązań. W podejściu portfelowym dominuje myślenie o wielu pojedynczych więziach, z pominięciem ich wzajemnej współzależności (Czakon 2012, s. 165). Tymczasem pomiędzy pojedynczymi aliansami mogą zachodzić efekty zarówno dodatnie, jak i konkurencyjne. Niezbędne staje się postrzeganie całości systemu tworzącego wartość, a więc wielu współzależnych podmiotów jednocześnie.

### 7.2.2. Dynamika współdziałania międzyorganizacyjnego

Cechą szczególną współdziałania jest trwałość, w odróżnieniu od transakcji rynkowych zachodzących w poszczególnych momentach. Dlatego też współdziałanie jest procesem, którego dynamika ma duże znaczenie dla osiągniętych efektów. Przez dynamikę rozumie się wzorce zmian oraz siły wpływające na te wzorce (Czakon 2007, s. 10). Konsekwencje dynamiki współdziałania



przejawiają się w sekwencji jego etapów, gdyż innym wymaganiom trzeba sprostać, tworząc więzi, innym zaś gdy jest ona operacyjna, a jeszcze innym gdy zachodzi potrzeba jej zakończenia. W ujęciu cyklu życia trzeba stwierdzić, że potrzebne są różne kompetencje w poszczególnych etapach współdziałania. Ponadto trajektoria rozwojowa więzi może ulec zniekształceniu ze względu na napięcia występujące między dążeniami partnerów. Powoduje to nie tyle potrzebę rozwijania zdolności zarządzania konfliktem, ile kompetencję oceny i kontroli więzi. Wreszcie kompetencja wzajemnego dostosowywania się partnerów uwarunkowana jest ewolucją ich samych oraz kontekstu otoczenia. Oznacza to potrzebę kształtowania umiejętności obserwacji zmian, uczenia się oraz adaptacji. Podane przykłady różnych składowych kompetencyjnych zarządzania międzyorganizacyjnego dowodzą potrzeby rozpoznania dynamiki współdziałania, a w istocie rzeczy jego uproszczonego odwzorowywania. W literaturze przedmiotu wymienione są cztery takie modele (Van de Ven, Poole 1995):

- 1) cykl życia;
- 2) proces uczenia się;
- 3) dialektyczny;
- 4) koewolucyjny.

Model **cyklu życia** zakłada występowanie określonego układu następujących po sobie ściśle określonych etapów, analogicznie do organizmów żywych. Nieuchronność tej sekwencji bywa krytykowana w literaturze przedmiotu, pozbawia ona bowiem wpływu kierowniczego strony współdziałania. Ponadto dyskusyjne może być samo wyodrębnianie faz. Ma jednak tę zaletę, że ściśle definiuje granice między nimi, a przez to pozwala dopasować niezbędne umiejętności, zasoby czy zachowania do specyfiki każdej z nich (tabela 7.1).

Łatwo zauważyć, że wyodrębnienie faz pozostawia pewną swobodę, otwierając pole do coraz większej precyzji w definiowaniu cech oraz wynikających z nich wymogów. Niektórzy autorzy posługują się wymowną analogią matrymonialną: partnerzy zachowują się inaczej, gdy usiłują się do siebie przekonać, inaczej w okresie narzeczeństwa, a jeszcze inaczej w przypadku rozwodu (Kanter 1994).

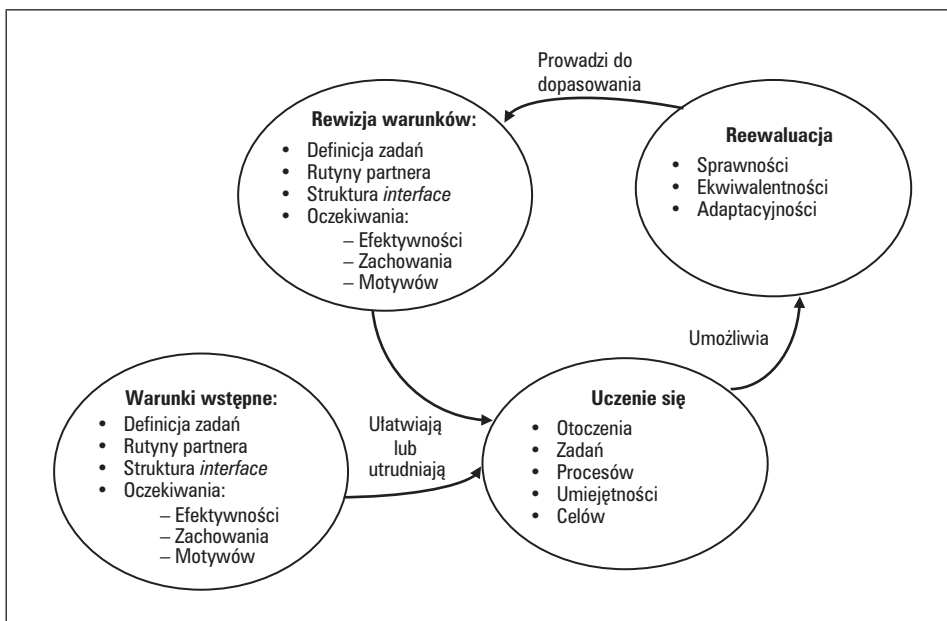
**Tabela 7.1.** Warianty wyodrębnienia faz cyklu życia więzi międzyorganizacyjnej

Autorzy	Fazy				
Kogut (1988)	Tworzenie się		Instytucjonalizacja		Zakończenie
Jap, Ganesan (2000)	Eksploracja	Budowanie	Dojrzałość		Schyłek
Das, Teng (1999)	Selekcja partnerów	Strukturyzacja	Działalność operacyjna	Ocena	Rozpad

Źródło: opracowanie własne.

**Model uczenia się** zakłada potrzebę kształtowania współdziałania ze względu na doświadczenie, obserwację oraz systematyczną ocenę więzi (rysunek 7.2). Odrzuca się nieuchronność sekwencji cyklu życia, a także determinujący wpływ warunków wstępnych, w tym również dopasowania. Okazuje się bowiem, że partnerów, nawet doskonale dobranych pod względem zasobów, kompetencji, kultury czy zadań, może spotkać porażka współdziałania.

**Rysunek 7.2.** Proces uczenia się w dynamice współdziałania międzyorganizacyjnego



Źródło: Y. Doz (1996), *The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning process*, „Strategic Management Journal”, Vol. 17, Special Issue, s. 64.

Model uczenia się wnosi dwa ważne elementy do zarządzania międzyorganizacyjnego. Pierwszym z nich jest potrzeba uczenia się współdziałania. Należy doskonalić umiejętność współdziałania, ponieważ to ona warunkuje sukces. Drugim elementem jest potrzeba oceny więzi – podstawowego warunku kontroli w zarządzaniu. Stosuje się w niej kryteria sprawności, ale także jakościową ocenę wzajemności oraz skłonności adaptacyjnej stron.

**Model dialektyczny** zwraca uwagę na te przypadki, gdy między stronami zachodzi różnica zdań bądź potencjału, czy też, najszerzej mówiąc, napięcie. Właśnie w nierównowadze postrzega się tu przyczyny zmian, zakładając, że warunkiem modyfikacji współdziałania jest naruszenie pierwotnej równowagi. Poza aspektem poznawczym i behawioralnym model dialektyczny wywołuje potrzebę kształtowania kompetencji zarządzania konfliktem.

Ostatni, czwarty model dynamiki współdziałania to **koewolucja**. Wypełnia on lukę występującą w innych modelach w postaci pomijania lub traktowania jako drugorzędne procesów zmian w otoczeniu. Motorem dynamiki współdziałania jest potrzeba adaptacji nie tyle do partnera, ile do zmian zachodzących w otoczeniu. Oznacza to, że wykształcenie umiejętności współdziałania może okazać się mało przydatne w warunkach narastających lub nieciągłych zmian otoczenia. Oprócz wykształcenia rutyn organizacyjnych potrzebna jest także rutyna zmiany rutyn, czyli zdolność porzucania jednych na rzecz innych.

**Tabela 7.2.** Elementy kompetencji zarządzania międzyorganizacyjnego ze względu na dynamikę współdziałania

Model dynamiki	Elementy kompetencji zarządzania międzyorganizacyjnego
Cykl życia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetencja tworzenia więzi</li> <li>• Kompetencja eksploatacji więzi</li> <li>• Kompetencja rozwiązywania więzi</li> </ul>
Uczenie się	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetencja oceny więzi</li> <li>• Kompetencja adaptacji do partnera i warunków współdziałania</li> <li>• Kompetencja uczenia się współdziałania</li> </ul>
Dialektyczny	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetencja zarządzania konfliktem</li> </ul>
Koewolucyjny	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetencja adaptacji do otoczenia</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Osobliwym aspektem dynamiki więzi jest jednoczesna możliwość stosowania każdego z wymienionych modeli. W istocie zachodzą między nimi ograniczone sprzeczności i dominuje raczej relacja komplementarności. Wobec tego zarządzanie międzyorganizacyjne powinno prowadzić w stronę wykształcenia kompetencji właściwych każdemu etapowi cyklu życia, kształtowania umiejętności współdziałania w procesie uczenia się, oceny współdziałania, zarządzania konfliktem oraz zmiany rutyn organizacyjnych (tabela 7.2).

### 7.2.3. Korzyści współdziałania międzyorganizacyjnego

Współdziałanie międzyorganizacyjne nakierowane jest na osiągnięcie korzyści indywidualnych i zbiorowych, które nie byłyby dostępne dla stron działających samodzielnie (Khanna et al. 1998, s. 194–196). Oczekiwane przez strony korzyści dają się uporządkować w pięć grup: efektywnościowych, zasobowych, transakcyjnych, uczenia się oraz niepewności, a dalej w 45 przesłanek szczegółowych (szerzej zob. Czakon 2007, s. 115).

Przez analogię do efektu działania zorganizowanego można więc mówić o dążeniu do osiągnięcia synergii międzyorganizacyjnej. W tym ujęciu współ-

działanie prowadzi do wzrostu efektywności uczestników dzięki efektom skali, zakresu, specjalizacji oraz kospecjalizacji. Najogólniej rzecz biorąc, efektem współdziałania jest obniżenie kosztów. Ponadto współdziałanie ma skutki dodatnie dla tworzenia wartości. Na przykład skuteczna konkurencja na rynku smartfonów wymaga nie tylko produkcji sprzętu, ale także właściwego doboru systemu operacyjnego oraz związanego z nim zasobu dostępnych aplikacji. Współdziałanie jest niezbędne, ponieważ żadna firma samodzielnie nie jest zdolna zaoferować klientom oczekiwanej wartości.

Współdziałanie przynosi też korzyści zasobowe, przejawiające się w uzyskaniu dostępu do kluczowych zasobów – tych, które są rzadkie, niesubstytucyjne, a jednocześnie komplementarne wobec już posiadanych. Najprostszym przykładem jest tu rynek gazu łupkowego, samo bowiem posiadanie technologii wydobywania lub samo posiadanie zasobów gazu nie przynosi żadnych korzyści. Potrzebne jest ich wspólne eksploatowanie. W tym ujęciu sama więc współpraca może być postrzegana jako zasób o wyraźnych walorach strategicznych, ponieważ jest całkowicie niepodatna na imitację.

Współdziałaniu przypisuje się też zdolność do obniżania kosztów transakcyjnych. Odzwierciedlają one nakłady niezbędne do poniesienia przez przedsiębiorstwo, gdy zawiera ono transakcje rynkowe. Oprócz poszukiwania właściwego oferenta niezbędne są zabezpieczenie właściwej realizacji transakcji, a także ochrona przed jednostronnym dążeniem do osiągnięcia korzyści, tj. oportunistycznym kontrahenta. Współdziałanie obniża znacznie ryzyko oportunistycznym oraz koszty poszukiwania oferentów.

Współdziałanie otwiera ponadto drogę do procesów uczenia się, zarówno wspólnie z partnerami, jak i od nich samych. Dążenie do gromadzenia i komercjalizacji wiedzy jest jednym z podstawowych wyzwań gospodarki opartej na wiedzy. Przedsiębiorstwa nie mają jednak zwykle wystarczających zasobów, aby dowolną wiedzę samodzielnie wytworzyć. Poza tym wiele rozwiązań jest chronionych prawem. Współdziałanie pozwala przekroczyć te ograniczenia.

Wreszcie bezsprzeczną korzyścią płynącą ze współdziałania jest ograniczenie niepewności otoczenia. Zjawisko to polega na stabilizacji przyszłych transakcji, a jednocześnie zwiększeniu liczby dostępnych opcji strategicznych. Krótko mówiąc, ograniczenie niepewności następuje przez tworzenie trwałych struktur relacji z otoczeniem.

Łącznie korzyści osiągnane we współdziałaniu nazywane są **rentą relacyjną** lub przewagą współdziałania. Renta relacyjna odzwierciedla korzyści możliwe do osiągnięcia przez organizację ze względu na sieć powiązań, w które jest ona zaangażowana (Dyer, Singh 1998). W literaturze wyróżnia się cztery źródła przewagi konkurencyjnej związane z relacjami:

1. Zasoby specyficzne dla więzi międzyorganizacyjnej, ponieważ specyficzność oznacza rzadkość i niską podatność na imitację. W ujęciu zasobowym inwe-

stowanie w zasoby specyficzne dla danej więzi spełnia wymogi uzyskiwania przewagi konkurencyjnej i jej trwałości.

2. Międzyorganizacyjne rutyny wymiany wiedzy, tworzące sposobność szybkiego uczenia się nakierowanego na procesy tworzenia wartości.
3. Komplementarne zasoby i umiejętności.
4. Efektywna koordynacja pozwalająca na uzyskanie niższych kosztów transakcyjnych i wyższej sprawności współdziałania międzyorganizacyjnego.

Pojęcie renty relacyjnej implikuje, że przedsiębiorstwo uzyskiwać będzie tym większą przewagę nad konkurentami, im większych dokona inwestycji w zasoby specyficzne dla więzi, im bardziej efektywnie wymienia się wiedzą, im bardziej komplementarnie kształtuje swoje więzi partnerskie oraz im niższe są koszty transakcyjne jego współdziałania z innymi. Wobec tego renta relacyjna jest jednocześnie miarą sprawności zarządzania międzyorganizacyjnego i zmienną, na którą menedżerowie mogą wpływać poprzez decyzje nakierowane na jej źródła.

Najnowsze badania rozszerzają jeszcze bardziej pole znaczeniowe renty relacyjnej, szczególnie o aspekty związane ze wzajemną współzależnością układów więzi, w postaci renty sieciowej (Niemczyk 2013, s. 146). Zwraca się w ten sposób uwagę na sieciowe efekty: dodatnie w tworzeniu wartości dla klienta, dodatnie z tytułu sieciowego uczenia się, a także apropriację wartości wytworzonej przez innych uczestników sieci.

### 7.3. Pojęcie kompetencji organizacyjnych

Pojęcie kompetencji pojawia się w naukach o zarządzaniu, aby uchwycić zdolność organizacji do realizacji typowych działań. Przykładami kompetencji mogą być: opracowywanie nowego produktu, realizacja projektów, produkcja. Na tym ogólnym poziomie rozumienia zdolność wyraża umiejętność działania potwierdzoną wcześniejszymi doświadczeniami lub też przygotowaniem organizacyjnym, poznawczym i behawioralnym. Dotyczy ona nie tyle jednostek albo też nie tylko indywidualnych członków organizacji, ile właśnie ich uporządkowanej zbiorowości. Wreszcie odnosi się do działań typowych, powtarzalnych, nie zaś incydentów, a przez to jest możliwa do obserwacji w dłuższych okresach (Winter 2000). Nadaje organizacji charakterystyczne rysy, typowość właśnie w działaniu odmiennym od innych organizacji.

Zamysł uchwycenia tylu znaczeń w jednym pojęciu powoduje, że staje się ono złożone, wieloaspektowe, podatne na analizę z wielu perspektyw. Badacze posługują się najczęściej jedną z dwóch perspektyw teoretycznych, by wyjaśnić naturę, antecedencje oraz skutki kompetencji organizacji (Kale et al. 2002): teorią organizacji lub zasobową teorią firmy. Teoria organizacji skupia się na

wewnętrznym znaczeniu kompetencji, korzystając z pojęcia rutyn organizacyjnych lub zdolności. Za pomocą rutyn wyjaśnia różnice w sprawności różnych organizacji. Zasobowa teoria firmy ma szerszy zasięg, gdyż podejmuje także zewnętrzne znaczenie kompetencji, w nich właśnie upatrując źródeł przewagi konkurencyjnej. Każda z nich wnosi wkład w dokładne rozpoznanie kompetencji organizacji, w istocie więc trzeba przyjąć, że wzajemnie się uzupełniają. Dlatego przed rozpoznaniem zarządzania międzyorganizacyjnego jako kompetencji organizacyjnej przydatne jest zarysowanie znaczenia rutyn, zdolności, kompetencji oraz kompetencji dynamicznych.

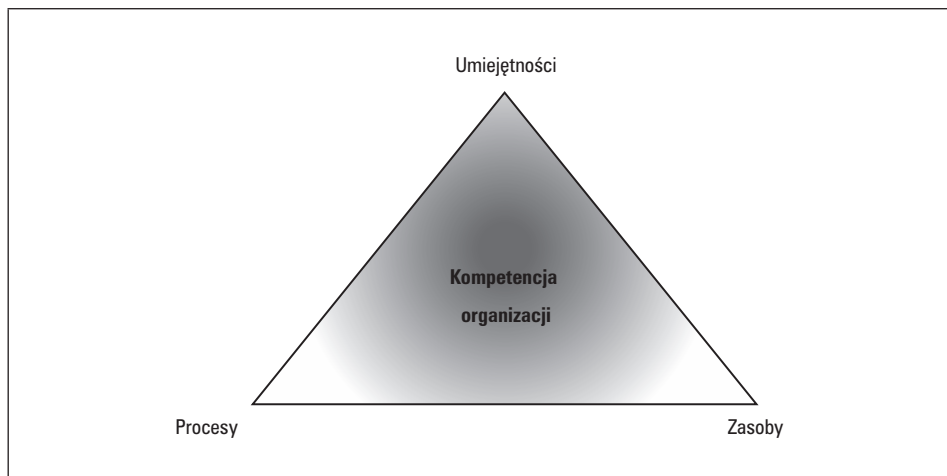
**Rutyny organizacyjne** to wzorce zachowań bądź działania (Becker 2004). Wzorcowość oznacza powtarzalność czy typowość reakcji na określone bodźce. Zachowanie wskazuje na behawioralny, tj. niekoniecznie skodyfikowany czy sformalizowany w postaci procedury, powtarzalny sposób działania. Organizacyjność rutyn wskazuje na zaangażowanie wielu osób znajdujących się w różnych miejscach organizacji i w znanej wszystkim sekwencji działań w celu osiągnięcia oczekiwanego, typowego wyniku. Dzięki rutynom uzyskiwane są w sposób powtarzalny akceptowane w organizacji wyniki skoordynowanego działania wielu jej członków. Oznaczają one koordynację działania, gdyż przypisują konkretnym pracownikom z góry znane, typowe działania w typowych warunkach. Ubocznym niejako skutkiem rutyn jest ograniczenie konfliktów między pracownikami, ponieważ zwyczaj i długotrwałe doświadczenie są akceptowane przez uczestników. Rezultatem jest stabilizacja działania. W tym sensie rutyny wyrażają milczącą wiedzę organizacji. Obniżają też zapotrzebowanie na procesy poznawcze, ponieważ organizacja dysponuje gotowymi odpowiedziami na typowe pytania i jasną dla jej członków interpretacją rzeczywistości. Paradoksalnie więc rutyny są wynikiem procesów zbiorowego uczenia się, gromadzenia doświadczenia, narastania wiedzy, ale jednocześnie petryfikują określone sposoby postrzegania rzeczywistości, blokując alternatywne interpretacje czy formy działania, a w rezultacie sam proces uczenia się. Wykształcenie się rutyny to proces wzajemnego uczenia się, ale gdy rutyna już się wykształci, dalsze uczenie się staje się niepotrzebne. Ten aspekt rutyny jest przyczyną krytyki, a także pewnych niejasności definicyjnych. Krytyka odnosi się do bezrefleksyjności działania, które choć akceptowalnie sprawne, nie jest samo w sobie przedmiotem oceny. Rutynowość nie oznacza zatem najwyższej możliwej sprawności, ale tylko tę, którą dana organizacja kiedyś zaakceptowała, uznawszy za satysfakcjonującą (Winter 2000) i od tego czasu jej nie kwestionuje. Co więcej, zmiany zachodzące wewnątrz organizacji oraz w jej otoczeniu wywołują presję na adaptację. Rutyny organizacyjne stanowią tymczasem przeszkodę w procesach adaptacyjnych.

**Zdolności** mają szerszy zakres znaczeniowy niż rutyny, wyrażają bowiem szczególną wagę niektórych rutyn dla organizacji. Odnoszą się do umiejętności wykorzystania zasobów, zwykle w konfiguracji, z wykorzystaniem procesów organizacyjnych, by osiągnąć zakładany cel (Amit, Schoemaker 1993). O ile

więc rutyny mogą być rezultatem nieświadomego wręcz uczenia się doświadczalnego, o tyle zdolności kształtowane są świadomie. Podczas gdy rutyny mają wyraźne nastawienie reaktywne wobec pewnych bodźców, zdolności podporządkowane są celom. Wyrazem świadomych decyzji jest tu alokacja zasobów oraz zastosowanie sformalizowanych procesów nakierowanych na osiągnięcie zatwierdzonego celu. Najkrócej więc przedstawiając różnice między rutyną a zdolnością, można stwierdzić, że do pojawienia się rutyny menedżer nie jest potrzebny, a do pojawienia się zdolności jest on niezbędny. Zdolności organizacyjne powstają więc jako rezultat konfiguracji oraz integracji wiedzy w organizacjach (Kale et al. 2002). Warto przy tej okazji podkreślić, że w zdolnościach pojawiają się zarówno uczenie się narastające, związane z doświadczeniem w realizacji działania, jak i uczenie się intencjonalne, skokowe, wsparte doświadczeniami innych oraz wiedzą skodyfikowaną. W rezultacie zdolności można wykształcać szybciej niż rutyny.

Wyróżniono zdolności lokalne o znaczeniu dla poszczególnych jednostek organizacyjnych, związane z operacyjnym funkcjonowaniem (Henderson, Cockburn 1994). Strategiczne znaczenie mają zdolności architektoniczne czy też zdolności budowania kompetencji organizacji, dotyczą one bowiem sposobów łączenia zdolności lokalnych we względnie stałe konfiguracje. Badacze wyodrębnili wiele zdolności, które mogą przyczynić się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej: rozwój nowych produktów, budowanie relacji z klientami, zarządzanie projektami (Crawford 2006), uczenie się (DiBella et al. 1996), wytwarzanie (Zander, Kogut 1995), a także tworzenie sieci czy orkiestracja innowacji (Ritala et al. 2009). Wobec tego zdolności mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej. Jako koncepcja wprowadzona w zasobowej teorii firmy, aby przyczyniać się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, zdolności muszą spełniać kilka warunków (Amit, Schoemaker 1993). Dotyczą one stopnia, w jakim zdolność przyczynia się do tworzenia wartości oraz w jakim jest podatna na imitację. Zwłaszcza ten drugi warunek przyjmuje postać wymogów niesubstytucyjności, nieimitowalności, nietransferowalności. Sprowadzają się one do ograniczenia konkurentom możliwości uzyskania danej zdolności. Wreszcie ważne jest, aby zdolność dawała się zawłaszczyć, czyli kontrolować, pozwalała przejmować uzyskiwane korzyści oraz dawała się chronić przed konkurentami.

Pojęcie **kompetencji** ewoluowało w literaturze od czasu jego wprowadzenia przez K. Andrews w 1971 r. do oznaczenia tego, „co organizacja robi szczególnie dobrze” (Ray, Ramakrishnan 2006). Niektóre kompetencje, eksponując znaczenie wiedzy, zbliżały się do zdolności, w ostatnich dekadach jednak wyraźnie ustabilizowało się pojęcie definiowane przez pryzmat zasobów oraz wewnętrznej złożoności kompetencji organizacji. Obejmują one umiejętności, zasoby oraz rutyny organizacyjne, które łącznie pozwalają organizacji na koordynowanie określonego zbioru działań w sposób prowadzący do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na konkretnych rynkach (rysunek 7.3).

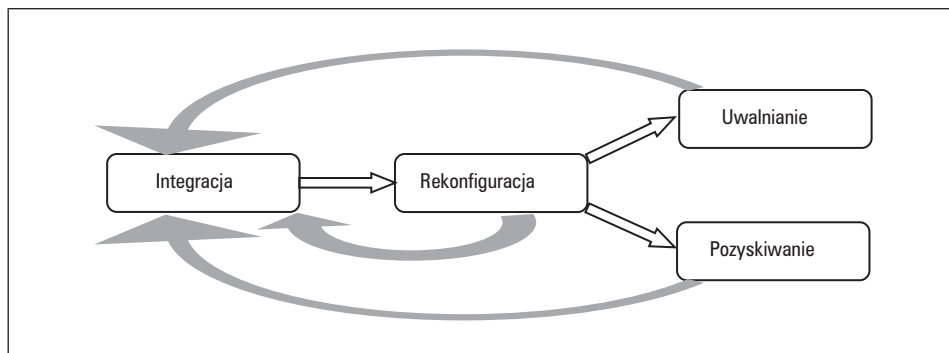
**Rysunek 7.3.** Elementy znaczeniowe kompetencji organizacji

Źródło: W. Czakon (2008a), *Istota i przejawy kompetencji relacyjnej*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, Prace Naukowe Uniwersytetu we Wrocławiu, Wrocław, nr 20, s. 58–65.

Kompetencje organizacji oznaczają, że nie tylko ma ona wiedzę, jak realizować konkretne działania, nie tylko dysponuje skodyfikowanymi procesami wspierającymi osiągnięcie zakładanych celów, nie tylko dokonuje celowej alokacji do tych działań, ale nade wszystko realizuje je w sposób wyróżniający się. Chodzi zatem o kształtowanie konfiguracji umiejętność–proces–zasoby w taki sposób, aby tworzyć wartość bardziej trwale i lepiej niż konkurenci. Wówczas mówi się o kompetencji wyróżniającej się, strategicznej lub kluczowej.

Wątek kształtowania kompetencji doprowadził do pojawienia się jeszcze jednego pojęcia, a mianowicie **kompetencji dynamicznej**. Wyraża ona (rysunek 7.4) zdolność organizacji do rozwijania nowych konfiguracji umiejętność–proces–zasoby, doskonalenia istniejących oraz porzucania tych, które nie przystają do potrzeb organizacji. W wąskim znaczeniu skupia się ona na rutynach, odzwierciedlając pogląd o kluczowym znaczeniu wiedzy w uzyskiwaniu zdolności organizacyjnych (Zollo, Winter 2002). Jednak pozostałe składniki kompetencji również podlegają kształtowaniu. Przejawem tego jest pozyskiwanie nowych zasobów, zwiększenie alokacji zasobów istniejących w celu osiągnięcia wyższego poziomu kompetencji, porzucenie zasobów mało przydatnych, poszukiwanie właściwej konfiguracji zasobów oraz ich integracja organizacyjna (Teece, Pisano, Shuen 1997). Takie procesowe podejście do kompetencji dynamicznych wyraźnie wskazuje na potrzebę systematycznej ewaluacji kompetencji organizacyjnych, by doskonalić przewagę konkurencyjną oraz dostosowanie do zmian w otoczeniu.



**Rysunek 7.4.** Procesowe ujęcie kompetencji dynamicznych

Źródło: W. Czakon (2008b), *Kompetencje dynamiczne w badaniach zarządzania strategicznego*, [w:] *Zarządzanie strategiczne – podstawowe problemy*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, s. 134.

Istota i zakresy znaczeniowe poszczególnych pojęć mają znaczący wpływ na pojmowanie zarządzania międzyorganizacyjnego, umożliwiają bowiem dostrzeżenie procesów oraz elementów, które prowadzą do właściwego danej organizacji poziomu sprawności współdziałania. Innymi słowy, rutyna współdziałania istnieje obok zdolności współdziałania, może prowadzić do kompetencji współdziałania, a nawet przyjmować powtarzalny, a więc rutynowy wzorzec zmiany tej kompetencji. Ujawnia przy tym złożoność zarządzania międzyorganizacyjnego (tabela 7.3). Można więc pojmować tych kilka pojęć jako wyraz pewnej inflacji znaczeń, narastania treści nowych – od rutyn do kompetencji dynamicznych. Można też widzieć w nich pewną hierarchię umiejętności współdziałania: od prostej do złożonej i zmiennej w czasie.

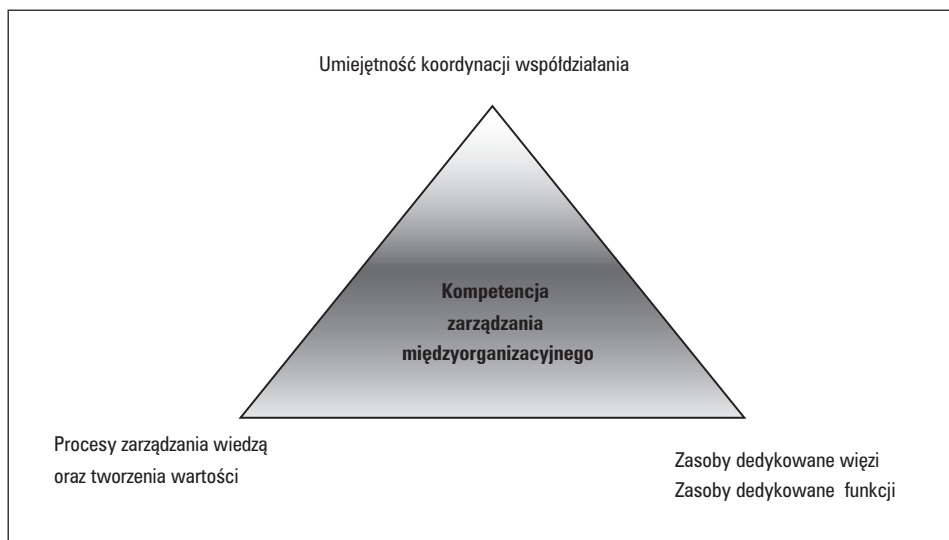
**Tabela 7.3.** Zarządzanie międzyorganizacyjne w ujęciu rutyn, zdolności i kompetencji

Pojęcie	Przejawy w zarządzaniu międzyorganizacyjnym
Rutyna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wyczerpany doświadczalnie, trwałe wzorce współdziałania międzyorganizacyjnego</li> <li>• Stabilność współdziałania</li> <li>• Petyfikacja sposobów współdziałania</li> <li>• Akceptowalna przez organizację sprawność</li> </ul>
Zdolność	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Celowe kształtowanie konfiguracji zasobów</li> <li>• Intencjonalny proces uczenia się</li> <li>• Dążenie do przewagi konkurencyjnej</li> </ul>
Kompetencja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Łączenie umiejętności, zasobów i rutyn organizacyjnych</li> <li>• Poszukiwanie najlepszych kombinacji wiedzy–rutyn–zasobów</li> </ul>
Kompetencja dynamiczna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zdolność do rozwijania nowych kompetencji</li> <li>• Zdolność doskonalenia istniejących kompetencji</li> <li>• Pozyskiwanie – porzucanie – konfigurowanie – integracja zasobów</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Uwzględniając wymienione znaczenia oraz skład pojęcia kompetencji, elementy zarządzania międzyorganizacyjnego jako kompetencji organizacyjnej można zilustrować tak, jak zostało to przedstawione na rysunku 7.5.

**Rysunek 7.5.** Składniki kompetencji zarządzania międzyorganizacyjnego



Źródło: W. Czakon (2012), *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer, Warszawa, s. 162.

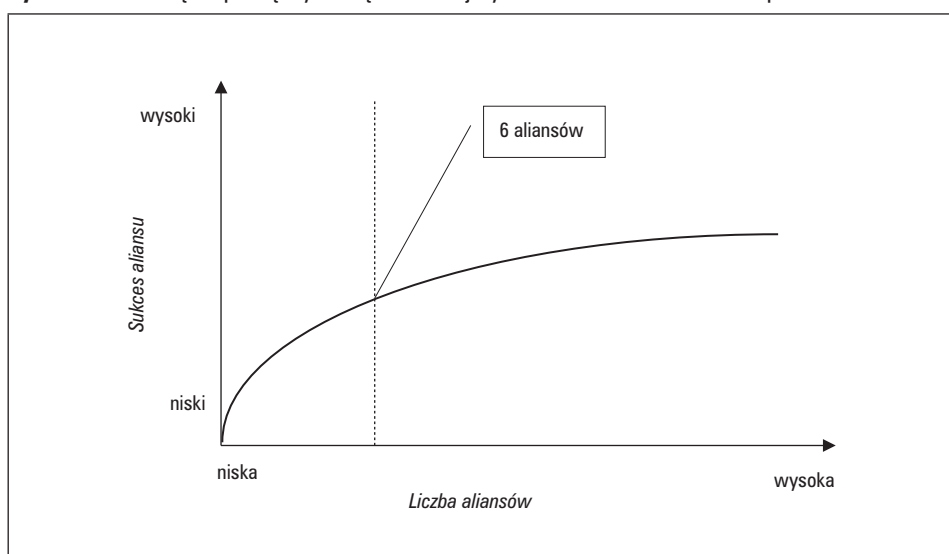
## 7.4. Od eksperymentowania do funkcji zarządzania międzyorganizacyjnego

Jeżeli kompetencje organizacji są wyuczone, to istnieje silny związek między doświadczeniem organizacji we współdziałaniu z innymi a jej sukcesem. Powstają one w wyniku uczenia się, tj. procesu interpretacji doświadczeń indywidualnych i organizacyjnych jako podstawy bieżącego i przyszłego działania (Kale et al. 2002, s. 749). Badania od dwóch dekad wiążą powodzenie współdziałania z uczeniem się dotyczącym zarówno samego współdziałania, jak i konkretnego partnera. Najnowszy pogląd formułowany w tym względzie w literaturze przedmiotu wskazuje na istnienie swoistego efektu uczenia się, w którym przyspieszone i doświadczalne nabywanie sprawności zachodzi do szóstego aliansu, a później wyraźnie spowalnia (rysunek 7.6).

Ujawnienie efektu uczenia się współdziałania sugeruje jednocześnie, że analogicznie do organizacyjnego efektu możliwe będzie podnoszenie ogólnej

sprawności współdziałania międzyorganizacyjnego dzięki innowacjom technologicznym lub organizacyjnym. Innymi słowy, przedstawiona na rysunku 7.6 krzywa odzwierciedla relację doświadczenie–sukces aliansu, wynikającą z narastającego uczenia się, ale istnieje także możliwość wywołania skokowego przyrostu sprawności (przez uczenie się intencjonalne). Obydwa przypadki stawiają jednak problematykę uczenia się w centrum uwagi badawczej. Badania prowadzono w dwóch kierunkach: sprawności uczenia się intencjonalnego oraz sposobów wsparcia procesu uczenia się różnymi rozwiązaniami organizacyjnymi.

**Rysunek 7.6.** Związek pomiędzy liczbą wcześniejszych aliansów a sukcesem współdziałania



Źródło: J. Draulans, A. DeMan, H. Volberda (2003), *Building alliance capability: Management techniques for superior performance*, „Long Range Planning”, Vol. 36, No. 2, s. 155.

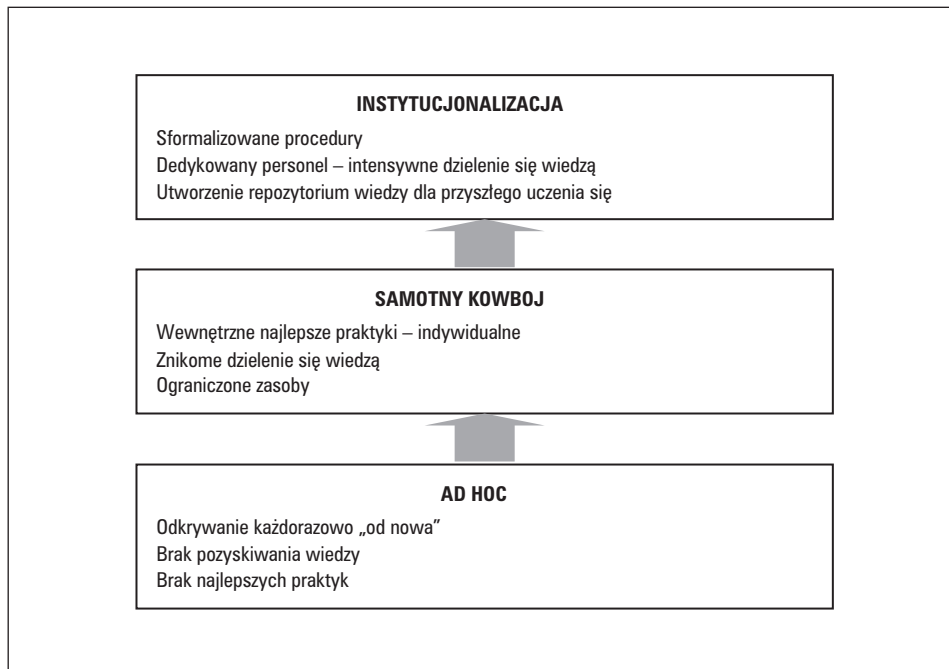
Pierwszym zagadnieniem jest skuteczność intencjonalnego uczenia się. Rysunek 7.6 sugeruje, że należy wyodrębnić co najmniej dwa rodzaje organizacji ze względu na eksperymentalne uczenie się: organizacje doświadczone we współdziałaniu oraz organizacje niedoświadczone. Okazuje się, że stosowanie typowego dla uczenia się intencjonalnego narzędzia w postaci szkoleń przynosi bardzo zróżnicowane efekty ze względu na doświadczenie. W grupie organizacji niedoświadczonych szkolenia w zakresie współdziałania przynoszą wzrost sprawności o blisko 2/3 w stosunku do przeciętnej, podczas gdy organizacje doświadczone odnotowują symboliczne odchylenie dodatnie o wartości 1% (Draulans et al. 2003, s. 159). Jednocześnie brak szkoleń powoduje pomijalny spadek sprawności organizacji doświadczonych, podczas gdy organizacje niedo-

świadczone odnotowują sprawność niższą o 11% w stosunku do całej populacji. Przytoczone badania uprawniają do sformułowania następujących wniosków:

1. Kompetencja organizacyjna zarządzania współdziałaniem przejawia efekt doświadczenia.
2. Istnieje możliwość znaczącego wzmocnienia sprawności zarządzania współdziałaniem przy wspieraniu organizacyjnego uczenia się.
3. Alokacja zasobów do uczenia się współdziałania podnosi jego sprawność.
4. Kodyfikacja najlepszych praktyk pozwala zrutynizować współdziałanie.

Milczące założenie, które leży u podstaw tego nurtu badawczego, można sprowadzić do tezy, że organizacyjne wsparcie zarządzania międzyorganizacyjnego służące gromadzeniu wiedzy, wyłanianiu najlepszych praktyk i rozpowszechnianiu ich w organizacji jest sposobem budowania kompetencji organizacyjnej. Wyłoniono trzy rodzaje czynników budujących kompetentne zarządzanie międzyorganizacyjne: doświadczenie, dedykowana funkcja zarządzania współdziałaniem oraz procesy uczenia się i akumulacji wiedzy w zakresie współdziałania (Kale, Singh 2009). Typowe etapy budowania kompetencji organizacyjnej zarządzania współdziałaniem przedstawia rysunek 7.7.

**Rysunek 7.7.** Budowanie kompetencji: od adhocracji do instytucjonalizacji



Źródło: J.R. Harbison, P. Pekar (1998), *Institutionalizing alliance skills: Secrets of repeatable success*, „Strategy and Business”, s. 79–94.

Obrazuje on dwie główne cezury w budowaniu tej kompetencji. Pierwsza zachodzi wówczas, gdy pojedynczy menedżer, swego rodzaju ekspert wewnętrzny, uzyskuje wystarczające doświadczenie w zarządzaniu aliansami, aby w sposób powtarzalny móc osiągać akceptowalne wyniki. Zdolność współdziałania międzyorganizacyjnego jest uzależniona od tego pojedynczego menedżera, zindywidualizowana i odrębna od organizacji. Oznacza to, że odejście takiego pracownika z organizacji pozbawia ją zdolności współdziałania. Druga cezura następuje wówczas, gdy ta wiedza zindywidualizowana rozpowszechnia się w organizacji, staje się milcząca, a następnie ulega kodyfikacji. Uzyskane doświadczenia mogą służyć całej organizacji. Instytucjonalizacja kompetencji organizacyjnej to właściwie systematyczne organizacyjne uczenie się, wsparte odpowiednimi zasobami, a szczególnie wyspecjalizowanym personelem.

Najbardziej wpływowa publikacja tego nurtu badań (Anand, Khanna 2000) potwierdza tezę, że niezbędne jest utworzenie dedykowanej funkcji czy jednostki organizacyjnej zajmującej się współdziałaniem. Rolą takiej jednostki jest gromadzenie wcześniejszych doświadczeń, porządkowanie ich, wyłanianie najlepszych praktyk, raportowanie i koordynacja współdziałania. Chodzi więc w istocie o centralizację zarządzania współdziałaniem, która pozwoli na (Kale et al. 2002, s. 752):

- utworzenie miejsca uczenia się;
- informowanie kluczowych interesariuszy, w tym akcjonariuszy, o współdziałaniu;
- doskonalenie wewnętrznej koordynacji oraz wsparcie zasobowe współdziałania;
- monitorowanie i ocenę sprawności współdziałania.

Centralizacja wiedzy o współdziałaniu oraz specjalizacja dedykowanej jednostki organizacyjnej w tym zakresie mają prowadzić do zwiększonej sprawności. Co ciekawe, specjalizacja w zakresie współdziałania ma znaczenie na średnim szczeblu kierowniczym. Wówczas przynosi wzrost sprawności o 1/4, podczas gdy analogiczna specjalizacja na najwyższym szczeblu zarządzania nie przynosi żadnego efektu (Draulans et al. 2003, s. 158). Te same badania dowodzą, że brak specjalizacji w zarządzaniu międzyorganizacyjnym obniża w znaczącym stopniu sprawność względem średniej, a mianowicie o 20%.

Podsumowując ujęcie zarządzania międzyorganizacyjnego w kontekście procesów uczenia się, można sformułować kilka prawidłowości. Po pierwsze, podobnie jak każda inna czynność, działanie czy proces gospodarczy współdziałanie międzyorganizacyjne staje się coraz sprawniejsze, tj. skuteczne i efektywne, wraz z narastaniem doświadczenia. Uczenie się doświadczalne można znacznie przyspieszyć szkoleniami, czyli pozyskiwaniem wiedzy z otoczenia i jej dyfuzją w organizacji. Po drugie, uzyskiwane doświadczenie prowadzi do najlepszych

praktyk, obserwacji i rozwiązań organizacyjnych, które należy systematycznie porządkować, kodyfikować oraz przechowywać, by tworzyć wiedzę organizacji o współdziałaniu międzyorganizacyjnym. Po trzecie, specjalizacja w zakresie współdziałania prowadzi do wzrostu jego sprawności. Niezbędne jest zatem tworzenie jednostek organizacyjnych dedykowanych zarządzaniu międzyorganizacyjnemu oraz stanowisk dla wyspecjalizowanych menedżerów.

## **7.5. Zasobowe uwarunkowania zarządzania międzyorganizacyjnego**

Kompetencja to nie tylko wiedza czy procesy jej tworzenia. Zdolności niedostatecznie lub nietrafnie wyposażone w zasoby nie będą przynosić oczekiwanej wartości. Przestrzeń międzyorganizacyjna oznacza dwa powiązane z sobą obszary analizy, znajdujące się na styku współdziałających organizacji oraz znajdujące się wewnątrz każdej z nich. Alokację zasobów rozpatrywać należy zatem w odniesieniu do konkretnej więzi międzyorganizacyjnej oraz w odniesieniu do jednostki organizacyjnej zajmującej się koordynacją współdziałania.

Wyróżnikiem więzi międzyorganizacyjnych w stosunku do innych typów relacji jest zaangażowanie, które przejawia się w alokacji zasobów specyficznych dla konkretnej więzi. Wspólne działanie dwóch lub większej liczby organizacji wymaga od każdej z nich dokonania wysiłku dostosowawczego, bez którego współpraca nie może przynieść spodziewanych rezultatów. Zasoby specyficzne dla relacji to np.:

- zasoby rzeczowe, w postaci urządzeń, budynków, systemów informacyjnych dedykowanych wspólnym procesom gospodarczym czy nawet samej lokalizacji własnych instalacji w bezpośredniej bliskości instalacji partnerów;
- zasoby finansowe, w postaci wydzielonego budżetu służącego realizacji wspólnych działań;
- zasoby ludzkie, w postaci wydzielenia zespołu dedykowanego wspólnym działaniom w części lub całości czasu pracy;
- zasoby intelektualne, w postaci patentów, wzorów przemysłowych czy marki, służące na zasadach częściowej lub całkowitej wyłączności wspólnym działaniom;
- zasoby organizacyjne, w postaci wsparcia procedurami, instrukcjami, akredytacjami, certyfikatami czy wyspecjalizowanymi jednostkami własnymi organizacji jej działań wspólnych z innymi organizacjami;
- zasoby relacyjne, takie jak uprzywilejowane stosunki z innymi organizacjami, reputacja czy samo legitymizowanie wobec stron trzecich.

Rodzaj, jakość oraz ilość zasobów będą wynikać ze specyfiki konkretnej współpracy. Dla narzędzi menedżerskich niezbędne jest zatem wykorzystanie: planowania biznesu, analizy opłacalności oraz zabezpieczeń zasobów przed przejściem. W planowaniu biznesu wykorzystuje się tradycyjne, powszechnie znane techniki sporządzania biznesplanów, ze szczególnym uwzględnieniem szczegółowej identyfikacji zapotrzebowania na zasoby. Wyróżnikiem biznesplanów wspólnych jest kombinacja zasobów wnoszonych przez zaangażowane strony. Alians technologiczny Sony–Samsung w branży telewizorów ciekłokrystalicznych w ciągu kilku lat przyniósł jego stronom nie tylko przewagę nad alternatywnymi technologiami plazmową czy LED, ale także dominację pod względem udziału w rynku. Jego utworzenie wymagało przede wszystkim sporządzenia listy patentów, które zostaną wniesione do wspólnego przedsięwzięcia, oszacowania zapotrzebowania finansowego oraz szczegółowego zaplanowania nowych fabryk. Niedoszacowanie zapotrzebowania na zasoby, niedostatek dostępnych partnerom technologii czy wydłużenie czasu realizacji wspólnego przedsięwzięcia mogą spowodować zagrożenie dla wspólnego przedsięwzięcia i konieczność ponoszenia dodatkowych kosztów, jak zdarzyło się to w przypadku europejskiego transportera lotniczego Airbus A-400 Grizzly. W trakcie współdziałania stosowane są z kolei typowe rozwiązania budżetowe w postaci celów pieniężnych oraz alokacji zasobów wraz z odpowiedzialnością do wspólnych przedsięwzięć.

Na podstawie zidentyfikowanego zapotrzebowania na zasoby organizacje podejmują rutynowe decyzje alokacyjne, oparte na rachunku opłacalności lub przynajmniej jego uproszczonej wersji analizy kosztów i korzyści. Dotyczy to każdego projektu wspólnego, bez względu na wielkość. Pośród ponoszonych kosztów zwykle oszacowuje się tzw. koszty utopione, tj. te, których odzyskanie nie będzie możliwe w razie niepowodzenia współdziałania. Zasoby dedykowane więzi z definicji są mało mobilne, czyli w ograniczonym stopniu możliwe będzie ich wykorzystanie do innej działalności. Na przykład współdziałanie z producentami z Federacji Rosyjskiej może wymagać uruchomienia terminalu kolejowego, który umożliwi przestawienie pociągów na odpowiedni rozstaw szyn, różny w Europie i Rosji. Taki terminal nie może być przeniesiony w żadne inne miejsce ani też służyć innym celom. Podobnie zaprojektowanie instalacji rafinerii ropy naftowej pod kątem dostaw rosyjskiej ropy naftowej typu Ural uniemożliwia beznakładowe przejście na ropę typu Brent. Kluczowe znaczenie ma wycena ryzyka, w tym ryzyka niepowodzenia wspólnego przedsięwzięcia oraz ryzyka utraty kontroli nad krytycznymi zasobami. To ostatnie zagadnienie jest szczególnie istotne i wymaga zastosowania zabezpieczeń prawnych, finansowych czy relacyjnych. Zasoby dedykowane więzi czynią ją samą w sobie trudno imitowalnym zasobem organizacji, a więc potencjalnym źródłem przewagi konkurencyjnej.

Inwestycja w zasoby dedykowane pojedynczej więzi zwykle okazuje się niewystarczająca ze względu na potrzeby uczenia się, koordynacji rozmaitych więzi, także częściowo wzajemnie sprzecznych, oraz sprawnego zarządzania międzyorganizacyjnego. W rezultacie powstaje jednostka organizacyjna zwana „funkcją aliansów”, opisana w podrozdziale dotyczącym ujęcia procesowego. W kontekście kompetencji organizacyjnej można ją nazwać kompetencją ogólną (Czakon 2007, s. 234), ponieważ istnieje ona bez względu na konkretnego partnera, więź czy współdziałanie sieciowe. Jednostka ta powinna być wyposażona w niezbędne do sprawnego funkcjonowania zasoby ludzkie, rzeczowe czy finansowe, podlega bowiem budżetowaniu na normalnych zasadach panujących w organizacji. Przykładem może być jednostka dedykowana rozwojowi sieci partnerskiej banku BPH, utworzona w 2007 roku (Czakon 2009). Obejmowała ona zespół do spraw rozwoju sieci, zespół audytu i kontroli, zespół do spraw procesów bankowych oraz menedżerów umów partnerskich. W strukturze banku powstała w ten sposób jednostka ściśle wyspecjalizowana we współdziałaniu, o własnym budżecie, z własnym specjalistycznym personelem oraz własnym systemem informatycznym. Jednostka ta opracowała system szkoleń dla partnerów banku, pełny zestaw standardowych umów wraz z załącznikami, podręczniki dla partnerów oraz dyrektorów oddziałów, system monitoringu i kontroli. Ponadto utworzyła kompletny system identyfikacji wizualnej wraz z dostawcami, aby ułatwić tworzenie punktów partnerskich. Dzięki odpowiedniej alokacji zasobów w ciągu dwóch lat możliwe stało się utworzenie sieci ponad 400 punktów partnerskich, a więc podobnych rozmiarów jak własna sieć oddziałów banku.

Zasobowe ujęcie zarządzania międzyorganizacyjnego oznacza w istocie podejmowanie decyzji alokacyjnych przez menedżerów. Obiektem alokacji zasobów jest pojedyncza więź, ponieważ wymaga ona specyficznych dla niej samej nakładów po to, aby korzyści współdziałania międzyorganizacyjnego były możliwe do osiągnięcia. Drugim obiektem alokacji zasobów jest wyspecjalizowana jednostka organizacyjna, tzw. funkcja aliansów. Podejmowaniu tych decyzji towarzyszyć powinny szczegółowe planowanie biznesu, analiza kosztów i korzyści, a także budżetowanie. Osobnym zagadnieniem dotyczącym alokacji zasobów jest utrzymanie nad nimi kontroli. Służą temu rozwiązania prawne, finansowe oraz relacyjne. Pozwalają bowiem ograniczyć ryzyko relacyjne związane ze współdziałaniem, polegające na utracie kontroli nad kluczowymi zasobami, wykorzystaniu ich poniżej spodziewanych możliwości czy też uzyskaniu przez partnera identycznych zasobów. Ta klasa problemów zajmowała od połowy XX wieku ekonomię neoinstytucjonalną, stąd też uprawnione wydaje się stosowanie terminu rozwiązań instytucjonalnych, choć w istocie chodzi o tworzenie efektywnych ram koordynacji współdziałania.



## 7.6. Instytucjonalne uwarunkowania zarządzania międzyorganizacyjnego

W przypadku kompetencji zarządzania międzyorganizacyjnego wyodrębnia się wymiar związany z umiejętnością nadawania ram instytucjonalnych współdziałaniu, które zapewnią mu zarówno sprawność, jak i trwałość. Ramy te nazywane są koordynacją sieciową lub wieloraką (Czakoń 2008c), a sama nazwa odzwierciedla jej kombinacyjny charakter polegający na doborze najbardziej odpowiednich dla konkretnej więzi sposobów koordynacji.

Zagadnienie alokacji zasobów oraz koordynacji współdziałania jest przedmiotem badań nauk ekonomicznych od XVIII wieku. W ciągu pierwszych dwóch stuleci wypracowano pogląd o dwóch, przeciwstawianych sobie sposobach koordynacji działania oraz powiązanej z nimi alokacji zasobów, tj. mechanizmach rynkowym oraz biurokratycznym. Samo określenie „mechanizm” niesie z sobą milczące założenie o deterministycznym działaniu pewnego zbioru prawidłowości, związków przyczynowych czy rozwiązań.

Rynkowa koordynacja opiera się na cenie oraz umowach formalnych, które precyzują warunki realizacji transakcji. Mikroekonomiczna teoria cen sugeruje, że rynek dokonuje najlepszej możliwej alokacji zasobów i koordynacji działań, opierając się na informacji o cenach. Istnieje zatem bezpośredni związek między dostępnością informacji a efektywnością rynku. Dorobek ekonomii neoinstytucjonalnej uzupełnia klasyczne twierdzenia o koszty transakcyjne, które odzwierciedlają nakłady niezbędne do poniesienia po to, aby mechanizm cenowy mógł działać. Obejmują one m.in.: identyfikację kontrahenta, negocjacje warunków transakcji, przygotowanie umów, wprowadzenie zabezpieczeń, monitoring realizacji oraz rozwiązywanie konfliktów. Zabezpieczenia okazują się niezbędne ze względu na drugie uzupełnienie ekonomii neoinstytucjonalnej, a mianowicie oportunistów. Kategoria ta odnosi się do tych zachowań rynkowych, które polegają na przebiegłym dążeniu do realizacji własnego interesu, nawet kosztem innych (Williamson 1998, s. 17 i nast.). Ryzyko związane z wystąpieniem zachowań oportunistycznych jest głównym czynnikiem kształtującym wysokość kosztów transakcyjnych. Im jest ono wyższe, tym wyższe będą koszty dokonywania transakcji.

Modelowanie kosztów transakcyjnych prowadzi do granicy efektywności rynku, poza którą uzasadnione jest powstanie organizacji, w jakiej alokacja zasobów oraz koordynacja działalności następują na podstawie hierarchii organizacyjnej. Alternatywnie ten mechanizm koordynacji nazywano biurokratycznym, co wiąże się z historycznym kontekstem rywalizacji ustroju rynkowego z gospodarką centralnie planowaną. Hierarchia posługuje się poleceniami, optymalizuje alokację ze względu na własne cele, a także wdraża sformalizo-

wane systemy kontroli. To dlatego korzystanie z mechanizmu hierarchicznego również nie jest darmowe, a odpowiednikiem kosztów transakcyjnych stają się w tym ujęciu koszty koordynacji. Modelowanie tych kosztów powinno z kolei wyznaczać granice efektywnej organizacji.

Okazuje się jednak, że istnieje także trzeci sposób dokonywania alokacji, który nie mieści się na kontinuum rynek–hierarchia. Opiera się on na społecznej wymianie, stąd nadawane mu są nazwy mechanizmu klanowego (Ouchi 1980) czy relacyjnego (Ring, Van de Ven 1992). Społeczna wymiana zachodzi w sposób odmienny, niż funkcjonują rynek czy hierarchia, ponieważ dobór kontrahentów, warunki transakcji, a także zabezpieczenie przed oportunistycznym odrywaniem się w ramach relacji społecznych. Oznacza to względne uprzywilejowanie tych, którzy znajdują się w danej sieci społecznej wobec otoczenia. Wzajemne zaufanie oraz normy zachowań akceptowane w takiej społeczności powodują znaczące obniżenie kosztów transakcyjnych. W rezultacie społeczny mechanizm może okazać się bardziej efektywny zarówno od rynku, jak i od hierarchii.

Wymienione trzy mechanizmy koordynacji kształtują efektywność całego systemu podmiotów zaangażowanych w wymianę. Dlatego poszukiwanie najlepszych możliwych sposobów koordynacji ma wielkie znaczenie w zarządzaniu międzyorganizacyjnym. Chodzi w nim nie tyle o rozstrzygnięcie na rzecz jednego lub innego mechanizmu koordynacji, ile o poszukiwanie właściwej ich kombinacji. Badania wykazują bowiem, że są one względem siebie komplementarne, a nie substytucyjne (Poppo, Zenger 2002). Wprawdzie występują różnice terminologiczne w sposobie określania tych form koordynacji (tabela 7.4), ale w literaturze przedmiotu zgodnie wskazuje się zarówno na istnienie trzech możliwych rozwiązań, jak i na potrzebę poszukiwania najlepszej ich kombinacji.

**Tabela 7.4.** Typy i nazwy form koordynacji

Formy koordynacji		
Rynek	Hierarchia	Sieć
Rynek	Polityka	Solidarność
Rynek	Biurokracja	Klan
Cena	Władza	Zaufanie
Rynek	Państwo	Wspólnota

Źródło: V. Lowndes, C. Skelcher (1998), *The dynamics of multi-organizational partnerships: An analysis of changing modes of governance*, „Public Administration”, Vol. 76, s. 318.

Badania w zakresie kształtowania właściwej kombinacji form koordynacji w czasie trwania więzi międzyorganizacyjnej ujawniają różne sekwencje, a nawet formy wyjściowe (tabela 7.5). Prowadzi to do wniosku, że kombinacja ta uzależniona jest kontekstowo i nie sposób zaproponować jednego wzorca.

Na przykład decyzja o współdziałaniu może być podjęta z pobudek towarzyskich, ale także jako formalna decyzja top menedżerów lub też wyłonić się z systematycznych, powtarzalnych transakcji rynkowych w duchu poszukiwania coraz większych przywilejów.

**Tabela 7.5.** Dominujące formy koordynacji ze względu na fazę cyklu życia więzi międzyorganizacyjnej

Faza cyklu życia	Lowndes, Skelcher (1998)	Jap. Ganesan (2000)	Czakon (2009)
Przygotowanie współdziałania	Spoleczny	Hierarchia	Biurokracja
Tworzenie i konsolidacja	Hierarchiczny	Spoleczny	Spoleczny
Współdziałanie/dojrzałość	Rynkowy	Rynkowy	Biurokracja
Zakończenie	Spoleczny	Spoleczny	Rynkowy

Źródło: W. Czakon (2009), *Network governance dynamics impact on intellectual property management: The case of a franchise system*, „International Journal of Intellectual Property Management”, Vol. 3, No. 1, s. 23–38.

Dominacja poszczególnych form nie oznacza zaniku pozostałych; chodzi raczej o główne rozwiązania dostosowane do konkretnych potrzeb. Zmieniają się one w poszczególnych fazach cyklu życia więzi. Zaufanie wydaje się szczególnie istotne w fazie przygotowania współdziałania, z kolei potrzeba ścisłej kontroli sprawności będzie najważniejsza w okresie dojrzałości więzi. Poszukiwanie właściwej kombinacji jest więc uzależnione od specyfiki danego etapu współdziałania, a także od jego ogólnych uwarunkowań. Wyrażają się one w dążeniu do obniżenia kosztów transakcyjnych, wzajemnego uczenia się współdziałania, radzenia sobie z niepewnością kluczową dla długookresowych relacji, adaptacyjności, a w ostatecznej ocenie do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Wielokryterialne decyzje, podejmowane w konkretnych uwarunkowaniach i dedykowane konkretnym więziom, należą do najbardziej wymagających. Dlatego też zarządzanie międzyorganizacyjne jest przeznaczone dla zaawansowanych, ponieważ wymaga zrozumienia więzi w perspektywie wielu wyjaśnień teoretycznych, ale nade wszystko – doświadczenia.

## 7.7. Narzędzia zarządzania międzyorganizacyjnego

W naukach o zarządzaniu unika się zwykle przedstawiania typowego zestawu narzędzi rozwiązywania konkretnych problemów ze względu na kontekstowe i kompetencyjne uwarunkowanie ich skuteczności. Innymi słowy, uznaje się za niewskazane dostarczanie recept, które mogą się nie sprawdzić z powodu niesprzyjających bądź wyjątkowych okoliczności albo też przynieść rozczarowujący efekt za sprawą niskich umiejętności menedżerów. Jednocześnie wśród

badaczy i praktyków panuje zgodne przekonanie, że takie zestawy narzędzi istnieją. Podobna sytuacja zachodzi w przypadku zarządzania międzyorganizacyjnego (tabela 7.6).

**Tabela 7.6.** Typy rozwiązań problemu zarządzania międzyorganizacyjnego

Typ rozwiązania	Opis
I. Organizacyjne i personalne	Jednostki organizacyjne lub funkcjonalne, których obowiązkiem jest zarządzanie i koordynowanie działaniami związanymi z aliansem (menedżer aliansu, wiceprezes, departament ds. aliansów)
II. Oparte na narzędziach	Narzędzia zawierające instrukcje rozwiązań problemów na różnych etapach cyklu życia aliansu (protokół doboru partnera, wspólne planowanie biznesowe, skodyfikowane najlepsze praktyki)
III. Szkolenia	Wewnętrzne lub zewnętrzne programy związane ze zrozumieniem i odpowiedzialnością za aliansy (szkolenia wewnętrzne, trening zarządzania międzykulturowego, szkolenia ekspertów zewnętrznych)
IV. Wsparcie strony trzeciej	Dostarczanie wyspecjalizowanej wiedzy dotyczącej np. zarządzania konfliktem, aspektów prawnych, finansowania czy zarządzania aliansami (konsultanci, eksperci, mediatorzy)
V. Relacyjne	Zaufanie, wzajemne zobowiązania, normy społeczne, reputacja

Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Heimeriks, E. Klijn, J. Reuer (2009), *Building capabilities for alliance portfolios*, „Long Range Planning”, Vol. 42, No. 1, s. 98.

Pierwsze spośród wymienionych narzędzi można zaliczyć do rozwiązań formalnych strukturalnych i zostało ono opisane w poprzednim podrozdziale jako funkcja współdziałania. Narzędzia wymienione w pozycjach drugiej i trzeciej zostaną opisane w niniejszym podrozdziale. Czwarta grupa rozwiązań polega na uzupełnieniu luki kompetencyjnej organizacji przez ekspertów zewnętrznych, choć w literaturze przedmiotu zauważa się, że to rozwiązanie nie jest korzystne, ponieważ nie buduje kompetencji własnej organizacji. Piąte rozwiązanie wynika ze specyfiki współdziałania, które wykracza poza ściśle hierarchiczne relacje, włączając w to także stosunki społeczne. Służą one głównie redukcji ryzyka współdziałania (Światowiec-Szczepańska 2012) oraz kosztów transakcyjnych. Okazuje się przy tym, że zaufanie ma znacznie silniejszy wpływ na ograniczenie ryzyka niż normy społeczne. Tabela 7.7 przedstawia zbiór narzędzi najczęściej przywoływanych w literaturze przedmiotu.

**Planowanie współdziałania** jest kluczową decyzją, która wynika z niemożności osiągnięcia celów organizacji samodzielnie. Tak więc zarówno cele organizacji, jak i brak możliwości autonomicznego ich osiągnięcia wynikają z rutynowych analiz strategicznych. Przedsiębiorstwa wspierają podejmowanie tych decyzji przez dobrze rozpoznane w literaturze przedmiotu narzędzia analizy łańcucha wartości. Zaliczyć do nich można: analizę kosztów działań, analizę strukturalnych determinant kosztów, analizę strukturalnych determinant dyferencjacji czy analizę wartości (Czakon 2004). Pozwalają one na stwierdzenie możliwości

osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w każdym procesie gospodarczym, a także dostępności zasobów niezbędnych do realizacji tych działań. Rezultatem takiej analizy powinna być lista potrzeb w obszarze niesamodzielności lub niezadowalającej pozycji konkurencyjnej organizacji. Ta lista kontrolna stanowić będzie podstawę poszukiwania partnerów. Niektóre przedsiębiorstwa zlecają konsultantom czynności analityczne oraz formułowanie listy kontrolnej.

**Tabela 7.7.** Wybrane narzędzia wspomaganie zarządzania międzyorganizacyjnego

Tworzenie więzi			Eksplotacja więzi	Kończenie współpracy
Planowanie aliansu	Selekcja partnerów	Negocjacje aliansu		
Analiza łańcucha wartości Lista kontrolna potrzeb Konsultanci	Formularz screeningu partnera Formularz oceny dopasowania kultury Formularz oceny dopasowania strategicznego Mapowanie technologii i patentów Zespół ds. <i>due dilligence</i> Audyt Protokół doboru partnera Konsultanci	Macierz negocjacji Lista kontrolna potrzeby/oczekiwania Wzór umowy aliansu Instrukcja pomiaru aliansu Instrukcje tworzenia struktur aliansu Wspólne biznesplany	Instrukcja budowania zaufania Infrastruktura komunikacji w aliansie Lista kontaktowa w aliansie Wzory identyfikacji i śledzenia problemów Formalna ocena Ocena porównawcza Szkolenia wewnętrzne Treningi zarządzania międzykulturowego Najlepsze praktyki Konsultanci Stowarzyszenie dostawców Zespół doskonalenia procesów Zespoły ds. rozwiązywania problemów	Formularz oceny współpracy Roczny raport statusu Lista kontrolna kończenia aliansu Procedura planowania zakończenia aliansu Konsultanci Audyt

Źródło: opracowanie własne na podstawie P. Kale, J. Dyer, H. Singh (2002), *Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function*, „Strategic Management Journal”, Vol. 23, No. 8, s. 763; P. Kale, H. Singh (2009), *Managing strategic alliances: What do we know, and where do we go from there?*, „The Academy of Management Perspectives”, Vol. 23, No. 3, s. 52; J. Draulans, A. DeMan, H. Volberda (2003), *Building alliance capability: Management techniques for superior performance*, „Long Range Planning”, Vol. 36, No. 2, s. 158; K. Heimeriks, E. Klijn, J. Reuer (2009), *Building capabilities for alliance portfolios*, „Long Range Planning”, Vol. 42, No. 1, s. 98; W. Czakon (2007), *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice, s. 135–137; H. Mitsuhashi (2002), *Uncertainty in selecting alliance partners: The three reduction mechanisms and alliance formation processes*, „International Journal of Organizational Analysis”, Vol. 10, No. 2, s. 109–133; J. Child, D. Faulkner (1998), *Strategies of Co-operation. Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*, Oxford University Press, Oxford, s. 194; J. Dyer, N.W. Hatch (2004), *Using supplier networks to learn faster*, „MIT Sloan Management Review”, Vol. 45, No. 3, s. 57–63.

**Selekcja partnerów** od wielu lat jest postrzegana jako krytyczny etap zarządzania międzyorganizacyjnego. Wynika to z przekonania, że niedopasowanie zasobowe, kulturowe czy strategiczne są udowodnionymi czynnikami porażki współdziałania (Kale et al. 2002, s. 748). Przed zawiązaniem aliansu zachodzi więc potrzeba upewnienia się o dopasowaniu. Ze względu na szerokość za-

kresu przedmiotowego niezbędnych analiz zwykle tworzy się zespół do spraw *due dilligence*. Przeprowadza on dogłębny audyt, którego rezultatem powinny być następujące raporty: formularz screeningu, formularz dopasowania organizacyjnego, formularz dopasowania strategicznego. Szczególnym aspektem jest mapowanie technologii oraz zakresu ich ochrony przed przystąpieniem do dalszych negocjacji. W przypadku gdy rozpatruje się jednocześnie kilku potencjalnych partnerów, potrzebna jest analiza porównawcza, której podstawy dostarcza protokół doboru partnera. Na podkreślenie zasługują formalizacja i standaryzacja tych narzędzi. Odzwierciedlają one doświadczenie organizacji w nawiązywaniu współdziałania, pozwalają na archiwizację danych oraz ich przyszłą interpretację. Jeśli organizacja nie jest gotowa samodzielnie przeprowadzić tego etapu, warto korzystać również z zewnętrznych konsultantów.

Kolejnym po doborze partnera etapem jest **negocjowanie** umowy w celu ustalenia właściwych warunków współdziałania. Wzory długoterminowych umów są niezwykle cennym zasobem każdej organizacji, ponieważ znacznie przyspieszają proces negocjacji, a także stanowią swoistą deklarację intencji wobec partnerów. Ukształtowanie mechanizmów współzależności, władzy oraz podziału korzyści współdziałania wskazują bowiem na zamierzoną przez organizację naturę aliansu. Doprowadzenie do zawarcia umowy wymaga zwykle długotrwałych negocjacji, w których pomocne okazują się macierze negocjacyjne, listy kontrolne potrzeb i oczekiwań czy nawet instrukcje pomiaru przyszłych efektów. Chodzi zatem o oprzyrządowanie formalne rutynowego procesu zawierania umów. Najbardziej powtarzalny proces tego typu zachodzi w systemach franszysowych, w których umowa franszyzy w zasadzie jest standardowa i nie podlega negocjacji. Sama umowa jest wstępem do uruchomienia współdziałania, gdyż potrzebne będą jeszcze nadzorujące go struktury organizacyjne oraz odpowiednie plany, najlepiej opracowane na wspólnym dla stron formularzu.

**Zarządzanie współdziałaniem** jest więc poprzedzone licznymi, bardzo ważnymi krokami. Kiedy jednak zostanie ono zawiązane, niezbędny staje się nadzór nad prawidłowością realizacji wspólnych działań. Wykorzystuje on infrastrukturę komunikacji i raportowania w aliansie, aby sporządzać okresową ocenę, w tym ocenę porównawczą czy krzyżową poszczególnych więzi międzyorganizacyjnych. Jak wskazują badania, sam fakt dokonywania sformalizowanej oceny zwiększa o 30% szanse powodzenia aliansu (Draulans et al. 2003, s. 157), przy czym ten wpływ jest silniejszy w doświadczonych organizacjach, a słabszy w mniej doświadczonych. Trzeba też podkreślić, że przedkładanie finansowych miar efektywności może szkodzić rozwojowi więzi, a także blokować procesy uczenia się (Sydow 2004, s. 216). Tymczasem jest ono kluczowe dla współdziałania, a także ogólnej sprawności zarządzania międzyorganizacyjnego. Dlatego wielu autorów zwraca uwagę na potrzebę utworzenia centralnej, wyspecjalizowanej jednostki organizacyjnej, której rolą jest wspomaganie procesów uczenia się.

Ponadto podkreśla się znaczenie zespołów międzyorganizacyjnych do spraw rozwiązywania problemów, transferu technologii, uczenia się czy doskonalenia procesów w celu podnoszenia sprawności współdziałania. Podobnemu celowi służą takie organizacje jak stowarzyszenia dostawców. Zaawansowane w zarządzaniu międzyorganizacyjnym organizacje wykazują szczególną dbałość o jakość komunikacji i identyfikacji problemów, aby skutecznie je rozwiązywać. Wymienione oprzyrządowanie organizacyjne służy więc możliwie efektywnemu procesowi wzajemnego uczenia się, by podnieść sprawność współdziałania, a także zabezpieczeniu jakości współdziałania przed różnego rodzaju ryzykiem.

**Kończenie współpracy** nie może być prowadzone w sposób przypadkowy, ponieważ zaangażowane do tego momentu zasoby, a także wspólnie wytworzona wartość intelektualna podlegać muszą uporządkowanemu procesowi podziału. W odróżnieniu od poprzednich etapów dobro wspólne i partnera ma na tym etapie znaczenie drugorzędne. Przesłanek zakończenia współpracy dostarczają raporty okresowe, sporządzane na standardowych formularzach. Jest to typowe zastosowanie kontroli różnicowej – przez porównanie celów z wykonaniem – porównania historycznego oraz benchmarkingu konkurencyjnego. W przypadku oceny negatywnej, powtarzającej się mimo podejmowanych wysiłków, organizacja przechodzi do kontrolowanego rozpadu więzi. Realizuje się go na podstawie procedury kończenia aliansu, uzupełnionej o listy kontrolne. W razie braku samodzielnej zdolności do bezpiecznego przeprowadzenia tego etapu organizacje zwykle sięgają po procedury audytu, realizowane przez zewnętrznych konsultantów.

Podejście do zarządzania międzyorganizacyjnego od strony cyklu życia pokazuje różnice między poszczególnymi etapami w odniesieniu do kompetencji organizacji. To w istocie główna zaleta tego sposobu rozpatrywania kompetencji – intuicyjnie zrozumiałe procesy i odpowiadające im zdolności, które pojawiają się i doskonalą w procesie organizacyjnego uczenia się. Procesowość jest jednak jednowymiarowym ujęciem kompetencji, które uzupełniają rozwiązania organizacyjne. Badania dowodzą, że wyższą sprawność współdziałania osiągają te organizacje, które utworzyły dedykowane jednostki organizacyjne.

## 7.8. Zakończenie

W kontekście możliwości zarządzania układami współpracy międzyorganizacyjnej, portfelami więzi, a nawet pojedynczymi więziami dostrzec można w debacie naukowej polaryzację stanowisk. Ci badacze, którzy podkreślają znaczenie wyłaniającej się natury więzi międzyorganizacyjnych, wyrażają pogląd, że uzyskanie wpływu kierowniczego na emergentne zjawisko jest bardzo trudne, o ile

w ogóle możliwe. Dokładnie przeciwny pogląd prezentują badacze zarządzania strategicznego, którzy w celowo nawiązywanej współpracy międzyorganizacyjnej upatrują możliwości przekroczenia ograniczeń zasobowych przedsiębiorstwa, poprawy jego pozycji konkurencyjnej czy, najogólniej rzecz biorąc, osiągnięcia celów strategicznych. Niniejszy rozdział był poświęcony poglądom tej drugiej, rosnącej w znaczenie grupy, o wyraźnej inklinacji praktycznej.

Wysiłek zrozumienia przyczyn porażki współdziałania oraz niekoniecznie symetrycznych wobec nich przyczyn sukcesu jest podejmowany już od ponad trzech dekad, głównie w zarządzaniu strategicznym. Pierwsze wyjaśnienia, jak zarządzać współdziałaniem, skupiały się na problematyce dopasowania organizacja–otoczenie i zwracały uwagę na potrzebę zapewnienia komplementarności zasobów, dążenia do synergii i wspólnej dla wielu organizacji odpowiedzi na presję otoczenia. Kolejny chronologicznie nurt skupił się na znaczeniu wiedzy oraz procesów uczenia się, czyniąc z kompetencji organizacyjnej kluczowe pojęcie w wyjaśnianiu sukcesu. Punktem wyjściowym tego nurtu była obserwacja porażki nawet tych więzi międzyorganizacyjnych, w których partnerzy byli doskonale do swoich potrzeb wzajemnie dopasowani. Stąd przekonanie, że to nie warunki wyjściowe, ale proces uczenia się prowadzi do sukcesu współdziałania. W jego rezultacie wyłania się odrębna kompetencja organizacji, nazywana kompetencją relacyjną (Lorenzoni, Lipparini 1999). Ustalono, że kompetencja organizacyjna zarządzania współdziałaniem jest podatna na efekt doświadczenia, co oznacza, że sprawność rośnie wraz z akumulacją dokonań. Ponadto potwierdzono, że narastające uczenie się można przyspieszyć uczeniem się intencjonalnym, z wykorzystaniem najlepszych praktyk, szkoleń czy repozytoriów wiedzy. Doprowadziło to do wniosku, że lepiej zarządzają współdziałaniem te organizacje, które wykształciły centralną, wyspecjalizowaną jednostkę organizacyjną, dedykowaną więziom, portfelom i sieciom międzyorganizacyjnym. Oprócz wspierania procesów uczenia się taka jednostka umożliwia koordynację więzi oraz właściwą alokację zasobów. Stwierdzono też, że wyspecjalizowane jednostki organizacyjne wykształcają narzędzia zarządzania międzyorganizacyjnego. Innymi słowy, istnieje „skrzynka narzędziowa” menedżera aliansów, którą można uporządkować według klasycznych funkcji zarządzania.

**Planowanie współdziałania** jest potrzebne na każdym etapie jego cyklu życia. Sama decyzja o poszukiwaniu partnera wynika z niezdolności organizacji do samodzielnego osiągnięcia założonych celów. Współdziałanie z wybranym już partnerem powinno być razem z nim planowane, budżetowane i określone miarami sukcesu. Wycofanie się z więzi czy sieci międzyorganizacyjnej również powinno być zaplanowane, ponieważ zachodzi potrzeba zabezpieczenia interesów organizacji.



**Organizowanie współdziałania** przejawia się w wymiarze zarówno statycznym, jak i dynamicznym. Wyraźnie lepsze wyniki osiągają te organizacje, które zatrudniają menedżera średniego szczebla do spraw aliansów. Należy utworzyć jednostkę organizacyjną przeznaczoną do tworzenia, kontroli, szkolenia, wsparcia oraz uczenia się współdziałania międzyorganizacyjnego. Ponadto pomocne są struktury międzyorganizacyjne skupione na uczeniu się, rozwiązywaniu problemów czy transferze wiedzy. Dynamiczne elementy to z kolei procedury postępowania na etapie doboru partnera, negocjacji umowy, rozwiązywania konfliktów oraz kończenia współpracy. W ich ramach tworzone są szczegółowe instrukcje, wzory formularzy, umów i sprawozdań.

**Przewodzenie we współdziałaniu** powinno być spełniane na średnim i najwyższym szczeblu organizacji, ponieważ naturalnym czy rutynowym zachowaniem pracowników każdej organizacji jest działanie w jej ramach, a nie z innymi. Do skutecznego osiągnięcia celów współdziałania potrzebny jest lider. Jego działania należy wzmocnić zespołami międzyorganizacyjnymi, a także szkoleniami zarządzania międzykulturowego.

**Kontrola** w naukach organizacji odgrywa rolę kluczową, ponieważ dopiero ta funkcja umożliwi systematyczne i sprawne działanie. Współdziałanie międzyorganizacyjne stawia przed kontrolą specyficzne wyzwania. Wynikają one ze względnej niezależności stron, co zwykle utrudnia realizację typowej kontroli hierarchicznej. Ponadto zachodzi interakcja między kontrolą jako funkcją zarządzania a zaufaniem jako warunkiem współdziałania międzyorganizacyjnego. Ta interakcja wydaje się mieć kształt krzywoliniowy, co oznacza, że zbyt intensywna kontrola będzie prawdopodobnie niszczyć zaufanie i przyczyniać się do rozpadu więzi. Jednocześnie na wczesnych etapach tworzenia więzi kontrola jest wręcz niewskazana, gdyż utrudnia właściwy rozwój współdziałania. Z tymi zastrzeżeniami jednak idą w parze konkretne miary celów, sprawozdania, audyty, zespoły *due diligence*, listy kontrolne oraz procedury raportowania.

Zarządzanie współdziałaniem jest kompetencją organizacyjną, ponieważ występuje znaczna różnorodność rozwiązań; stanowi wyuczony wzorzec współdziałania, któremu towarzyszy alokacja zasobów. Samo zarządzanie współdziałaniem można zdefiniować podobnie jak zarządzanie partnerstwem, tj. jako: „proces analizy i selekcji potencjalnych partnerów, planowania i wdrażania realizacji współdziałania oraz okresowej kontroli jego sprawności, którego celem jest tworzenie i maksymalizowanie wartości” (Światowiec 2006, s. 128). Te przedsiębiorstwa, które nie wykształciły kompetencji w tym zakresie, osiągają znacznie gorsze wyniki współpracy niż te, które je wykształciły. Bogactwo form współpracy, ich dynamika oraz napięcia, które jej towarzyszą, powodują, że badania nad zarządzaniem międzyorganizacyjnym będą kontynuowane z coraz większą uwagą skierowaną na pragmatyczne potrzeby praktyki menedżerskiej.

## Bibliografia

- Amit R., Schoemaker P. (1993), *Strategic assets and organizational rent*, „Strategic Management Journal”, Vol. 14, s. 33–46.
- Anand B., Khanna T. (2000), *Do firms learn to create value? The case of alliances*, „Strategic Management Journal”, Vol. 21, No. 3, s. 295–315.
- Anderson J.C., Hakansson H., Johanson J. (1994), *Dyadic Business Relationships within a Business Network Concept*, „Journal of Marketing”, Vol. 58, No. 4, s. 1–15.
- Becker C. (2004), *Organizational Routines: A review of the literature*, „Industrial and Corporate Change”, Vol. 13, No. 4, s. 643–677.
- Castells M. (2000), *The rise of the network society: The information age: Economy, society, and culture*, Vol. 1, Wiley, Oxford.
- Child J., Faulkner D. (1998), *Strategies of Co-operation. Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*, Oxford University Press, Oxford.
- Crawford L. (2006), *Developing organizational project management capability: Theory and practice*, „Project Management Journal”, Vol. 37, No. 3, s. 74–86.
- Czakon W. (2004), *Łańcuch wartości w teorii zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Czakon W. (2005), *Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji”, nr 9, s. 10–13.
- Czakon W. (2007), *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Czakon W. (2008a), *Istota i przejawy kompetencji relacyjnej*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, Prace Naukowe Uniwersytetu we Wrocławiu, nr 20, Wrocław, s. 58–65.
- Czakon W. (2008b), *Kompetencje dynamiczne w badaniach zarządzania strategicznego*, [w:] *Zarządzanie strategiczne – podstawowe problemy*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, s. 133–144.
- Czakon W. (2008c), *Koordinacja sieci – wieloraka forma organizacji współdziałania*, „Przegląd Organizacji”, nr 9, s. 7–10.
- Czakon W. (2009), *Network governance dynamics impact on intellectual property management: The case of a franchise system*, „International Journal of Intellectual Property Management”, Vol. 3, No. 1, s. 23–38.
- Czakon W. (2011a), *Kompetencje współdziałania przedsiębiorstwa: relacyjna i sieciowa*, Zeszyty Naukowe, nr 187, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań, s. 35–42.
- Czakon W. (2011b), *Zasobowa teoria firmy – ograniczenia w badaniu zjawisk międzyorganizacyjnych*, [w:] *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, red. R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, s. 185–198.
- Czakon W. (2012), *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- DiBella A., Nevis E., Gould J. (1996), *Understanding organizational learning capability*, „Journal of Management Studies”, Vol. 33, No. 3, s. 361–379.
- Das T.K., Teng B.S. (1999), *Managing risks in strategic alliances*, „The Academy of Management Executive”, Vol. 13, No. 4, s. 50–62.
- Doz Y. (1996), *The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning process*, „Strategic Management Journal”, Vol. 17, Special Issue, s. 55–83.

- Draulans J., DeMan A., Volberda H. (2003), *Building alliance capability: Management techniques for superior performance*, „Long Range Planning”, Vol. 36, No. 2, s. 151–166.
- Dyer J., Singh H. (1998), *The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*, „Academy of Management Review”, Vol. 23, No. 4, s. 660–679.
- Dyer J., Hatch N.W. (2004), *Using supplier networks to learn faster*, „MIT Sloan Management Review”, Vol. 45, No. 3, s. 57–63.
- Hakanson H., Snehota I. (2006), *No Business is an island: The network concept of business strategy*, „Scandinavian Journal of Management”, Vol. 5, s. 187–200.
- Harbison J., Pekar P. (1998), *Institutionalizing Alliance Skills: Secrets of Repeatable Success*, „Strategy and Business”, s. 79–94.
- Heimeriks K., Klijn E., Reuer J. (2009), *Building Capabilities for Alliance Portfolios*, „Long Range Planning”, Vol. 42, No. 1, s. 96–114.
- Henderson R., Cockburn I. (1994), *Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research*, „Strategic Management Journal”, Vol. 15, s. 63–84.
- Hoffmann W.E. (2005), *How to manage a portfolio of alliances*, „Long Range Planning”, Vol. 36, No. 2, s. 827–856.
- Jap S. (2001), *„Pie sharing” in complex collaboration context*, „Journal of Marketing Research”, Vol. 38, No. 1, s. 86–99.
- Jap S., Anderson E. (2003), *Safeguarding interorganizational performance and continuity under ex post opportunism*, „Management Science”, Vol. 49, No. 12, s. 1684–1701.
- Jap S., Ganesan S. (2000), *Control mechanisms and the relationship life cycle: Implications for safeguarding specific investments and developing commitment*, „Journal of Marketing Research”, Vol. 37, No. 2, s. 227–245.
- Kale P., Dyer J., Singh H. (2002), *Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function*, „Strategic Management Journal”, Vol. 23, No. 8, s. 763.
- Kale P., Singh H. (2009), *Managing strategic alliances: What do we know, and where do we go from there?*, „The Academy of Management Perspectives”, Vol. 23, No. 3, s. 45–62.
- Kanter R.M. (1994), *Collaborative advantage: The art of alliances*, „Harvard Business Review”, Vol. 72, No. 4, s. 97–102.
- Khanna T., Gulati R., Nohria N. (1998), *The dynamics of learning alliances: Cooperation, competition and relative scope*, „Strategic Management Journal”, Vol. 19, s. 194–196.
- Klimas P. (2012), *Operacjonalizacja bliskości organizacyjnej*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 260, s. 195–205.
- Kogut B. (1988), *Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives*, „Strategic Management Journal”, Vol. 9, No. 4, s. 319–332.
- Koźmiński A.K. (1976), *Analiza systemowa organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Lorenzoni G., Lipparini A. (1999), *The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study*, „Strategic Management Journal”, Vol. 20, No. 4, s. 317–338.
- Lowndes V., Skelcher C. (1998), *The Dynamics of multi-organizational partnerships: An analysis of changing modes of governance*, „Public Administration”, Vol. 76, s. 313–333.

- Mitsubishi H. (2002), *Uncertainty in selecting alliance partners: The three reduction mechanisms and alliance formation processes*, „International Journal of Organizational Analysis”, Vol. 10, No. 2, s. 109–133.
- Niemczyk J. (2013), *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Ouchi W. (1980), *Markets, bureaucracies, and clans*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 25, No. 1, s. 129–141.
- Poppo L., Zenger T. (2002), *Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?*, „Strategic Management Journal”, Vol. 23, No. 8, s. 707–725.
- Ray S., Ramakrishnan K. (2006), *Resources, competences and capabilities conundrum: A back-to-basis call*, „Decision”, Vol. 33, No. 2, s. 1–24.
- Ring P.S., Van de Ven A.H. (1992), *Structuring cooperative relationships between organizations*, „Strategic Management Journal”, Vol. 13, No. 7, s. 483–498.
- Ring P.S., Van de Ven A.H. (1994), *Developmental process of cooperative interorganizational relationships*, „Academy of Management Review”, Vol. 19, No. 1, s. 90–118.
- Ritala P., Armila L., Blomqvist K. (2009), *Innovation orchestration capability – defining the organizational and individual level determinants*, „International Journal of Innovation Management”, Vol. 13, No. 4, s. 569–591.
- Świątowiec J. (2006), *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Świątowiec-Szczepeńska J. (2012), *Ryzyko partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw. Ujęcie modelowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Sydow J. (2004), *Network development by means of network evaluation? Explorative insights from a case in the financial services industry*, „Human Relations”, Vol. 57, No. 2, s. 201–220.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997), *Dynamic capabilities and strategic management*, „Strategic Management Journal”, Vol. 18, No. 7, s. 509–534.
- Uzzi B. (1997), *Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 42, No. 1, s. 35–67.
- Williamson O.E. (1998), *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Winter S. (2000), *The satisficing principle in capability learning*, „Strategic Management Journal”, Vol. 21, s. 981–996.
- Van de Ven A.H., Poole M.S. (1995), *Explaining development and change in organizations*, „Academy of Management Review”, Vol. 20, No. 3, s. 510–540.
- Zander U., Kogut B. (1995), *Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities, and empirical test*, „Organization Science”, Vol. 6, No. 1, s. 76–92.
- Zollo M., Winter S. (2002), *Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities*, „Organization Science”, Vol. 13, No. 3, s. 339–351.

---

## 8

# Kreowanie wartości w sieciach poprzez marketing

Grzegorz Mazurek

---

---

### 8.1. Wstęp

Obecne uwarunkowania gospodarcze determinowane przez stale rosnące znaczenie wirtualnego środowiska, tworzonego przez technologie komunikacyjne oraz informacje, zmieniają sposób, w jaki funkcjonują przedsiębiorstwa i w jaki są zarządzane (zob. szerzej w: Mazurek 2011). Podmioty te coraz częściej mają problem z określaniem swoich granic – struktury i hierarchie ulegają rozmyciu, powstają byty tymczasowe, związane nie z przedsiębiorstwem, a przedsięwzięciem do realizacji. Coraz więcej działań prowadzonych jest poza sferą materialną, cechują je tymczasowość i nietrwałość, zmianie ulegają role i funkcje, jakie pełnią podmioty rynkowe. Wartość kreowana jest w sferze niematerialnej, tak trudnej do określenia i zmierzenia, gdyż wyrażanej przez relacje, wiedzę, więzi, współpracę. Kluczową kompetencją staje się również szybkość działania i odpowiadania na sygnały płynące z otoczenia. Przykładowo R. Brodie twierdzi, że aby obecnie dotrzymać kroku konkurentom, firmy, wykorzystując wirtualne środowisko, muszą przyspieszyć komunikację pomiędzy partnerami handlowymi oraz utworzyć lepsze relacje z klientami i partnerami biznesowymi (Brodie et al. 2007, s. 4). Dokładność i aktualność informacji oraz szybkość reakcji są istotne w kształtowaniu pomyślnych relacji pomiędzy podmiotami występującymi na rynku. Internet, intranet czy ekstranet umożliwiają i wspomagają kształtowanie tych relacji poprzez ułatwianie podmiotom prowadzenia komunikacji, wymianę informacji, nabywanie dóbr lub usług, szukanie informacji, zarządzanie i monitorowanie ich działalności, przyłączanie się do społeczności oraz wykonywanie innych czynności. Mówi się wręcz o **konkurowaniu szybkością**, a dokładniej – szybkością reagowania na sygnały płynące z szeroko rozumianego otoczenia przedsiębiorstwa. Szybkość jest również uznawana za swoistą wartość wirtualnego środowiska, która – w powiązaniu z interaktywnością – pozwala na sprawne, możliwie natychmiastowe reagowanie na oczekiwania klientów (Dobiegała-Korona, Doligalski 2004, s. 18). Pogląd ten koresponduje ściśle z koncepcją *high speed management* (Ju, Cushman 1995), wedle której istotą

współczesnego zarządzania jest responsywność oraz umiejętność sprawnego reagowania na bodźce płynące z otoczenia, a mające bezpośredni lub pośredni wpływ na jej funkcjonowanie.

Odpowiedzią na wspomniane przeobrażenia krajobrazu społeczno-gospodarczego są nowe koncepcje i idee zarządzania, których podstawą są procesy wirtualizacji, utożsamiane m.in. z pojawianiem się i kreowaniem nowych możliwości i sposobów działania w wirtualnym środowisku, transformacją przedmiotów do postaci niematerialnej czy przenoszeniem pewnych funkcji i sposobów działania do przestrzeni wirtualnej. Przejawem tych procesów są nie tylko obserwowane zmiany polegające na coraz intensywniejszym wykorzystaniu wirtualnego środowiska w zarządzaniu przedsiębiorstwem i kreowaniu wartości, ale również – a może przede wszystkim, jak wspomina A. Mowshowitz (1997, s. 15) – zmiany „sposobu myślenia o organizacji, zarządzaniu nią oraz realizacji konkretnych działań i funkcji”.

## 8.2. Paradygmat sieciowości

Zasadniczym tłem przyjętym w tym rozdziale do rozważań nad procesami kreowania wartości jest postępujący, dynamiczny rozwój gospodarki sieciowej.

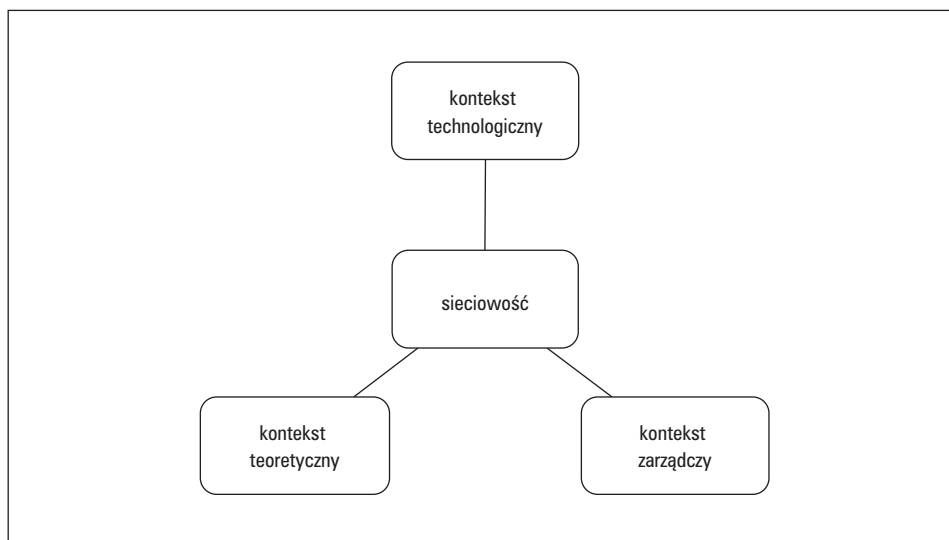
Gospodarka sieciowa, choć niedookreślona definicyjnie, jest zjawiskiem, które opisuje i wyodrębnia zmiany zachodzące w wyniku upowszechnienia technologii informatycznych i informacji. Dzięki swoistej semantycznej wieloznaczności „sieciowość” gospodarki może się odnosić do:

- sfery informatycznej – a więc technologii informacyjno-komunikacyjnych oraz ich wpływu na procesy i reguły rządzące w gospodarce;
- sfery organizacyjno-zarządczej, w której podkreślić należy takie zjawiska, jak relacje, powiązania pomiędzy podmiotami oraz rozległość ich działania, wskazując na kluczowe znaczenie współpracy we współczesnych metodach i sposobach kreowania wartości;
- sfery teoretycznej, w której rozgrywa się dyskusja nad m.in. zasadnością konieczności wyodrębnienia i wyartykułowania znaczenia teorii sieci jako alternatywy w stosunku do np. teorii kosztów transakcyjnych, do niedawna skutecznie tłumaczącej wiele procesów zachodzących w gospodarce.

Technologiczna perspektywa spojrzenia na „sieciowość” gospodarki jest wyartykułowana choćby poprzez wynikające z własności technologii informacyjno-komunikacyjnych prawo rosnących efektów sieci w wirtualnym środowisku. Produkty cyfrowe, których powielanie i dystrybucja następują praktycznie bez ograniczeń za pośrednictwem sieci komputerowych, determinują bliskie

zeru koszty marginalne produkcji, co z kolei wpływa na możliwość osiągnięcia ogromnych zysków przy masowej sprzedaży tych produktów. Podobna zależność występuje po stronie popytowej, gdzie korzyści marginalne z użytkowania danego produktu cyfrowego mogą rosnąć wraz ze wzrostem liczby jego użytkowników. Przykładem takiej perspektywy jest popularyzowany obecnie nurt rozwoju technologii sieciowych, tzw. Web 2.0 – według jego założeń generowana wartość wynika z powszechnego użytkowania narzędzia technologicznego, a nie rzadkości i ograniczonego dostępu do dobra. W ujęciu tym proces tworzenia wartości nie jest kontrolowany, etapowy i statyczny. Uczestnicy sieci współpracujący przy określonym zadaniu nie są poddawani rygorowi funkcjonowania w systemie zamkniętym, a generowana przez nich korzyść – wartość – nie podlega sterowaniu za pomocą klasycznych funkcji zarządzania, takich jak planowanie, organizowanie, motywowanie czy kontrola.

**Rysunek 8.1.** Triada sieciowości



Źródło: opracowane własne.

Na drugi – organizacyjno-zarządczy – aspekt „sieciowości” zwraca uwagę m.in. M. Castells, mówiąc o znaczeniu dla rozwoju gospodarczego więzi występujących pomiędzy luźno skonfigurowanymi podmiotami. Podmioty te, działające w układach horyzontalnych i tworząc innowacyjną sieć, generują unikatowe strumienie wartości. Co istotne, ta otwarta sieć powiązań, choć poddana jest szeroko rozumianemu rygorowi sfery formalno-prawnej, korzystając z takich

cech wirtualnego środowiska, jak tymczasowość, anonimowość czy dobrowolność, może funkcjonować w pewnym zakresie w sposób nieskrępowany i prawdziwie innowacyjny (Castells 2000). „Prawdziwość” tych innowacji zgodnie z poglądem K. Kelly’ego wyraża się w dążeniu do realizacji działań nie w sposób maksymalnie wydajny, lecz wprost przeciwnie – w poszukiwaniu zupełnie nowych sposobów działania, które pozornie mogą wydawać się nieracjonalne i nieekonomiczne<sup>1</sup>. Ta logika w pełni konstytuuje więc pogląd J. Schumpetera na temat innowacji i roli twórczej destrukcji w ich tworzeniu i popularyzacji (zob. szerzej Schumpeter 1942).

Trzecia, teoretyczna perspektywa postrzegania sieciowości wiąże się z podaniem pod dyskusję teorii kosztów transakcyjnych R.H. Coase’a (1937), silnie popularyzowanej w latach 70. ubiegłego wieku przez O.E. Williamsona (1975; 1981), według której przedsiębiorstwo i rynek stanowią dwa odrębne, alternatywne względem siebie sposoby koordynacji działalności gospodarczej. Fala wątpliwości wokół niedostatecznego opisywania rzeczywistości we wspomnianych podejściach przyczyniła się do tego, że W.W. Powell uzasadnił, iż sieć należy traktować jako trzecią, odrębną formę koordynacji, która uwzględni postulaty części naukowców dotyczące konieczności uznania takich elementów, jak współpraca i symetryczność osiągniętych korzyści w definiowaniu sposobów koordynacji procesów zachodzących pomiędzy podmiotami działającymi na rynku (Powell 1990).

Uznanie sieci jako osobnej formy koordynacji działań ma ogromne konsekwencje dla gospodarki. Ukonstytuowanie teorii sieci oznacza, że tworząc wartość na rynku, można opierać się na współzależnościach, reputacji, zaufaniu, uznawaniu swoich słabych stron i poszukiwaniu sposobów ich niwelowania u podmiotów zewnętrznych. Taka perspektywa działania wynika również z coraz częściej pojawiających się głosów w świecie zarówno nauki, jak i praktyki gospodarczej, dotyczących konieczności rewizji celów działania współczesnego przedsiębiorstwa – podstawowe mierniki sukcesu, takie jak rentowność, udział w rynku czy efektywność działania, choć nadal bez wątpienia kluczowe, powinny być uzupełnione elementami, które są z nimi bardzo silnie powiązane we współczesnej, usieciowionej gospodarce. Są to np. umiejętność nawiązania ścisłych i długotrwałych relacji z klientami, pozyskiwania unikatowej wiedzy z rynku, wykazywania się zdolnością do współkreatacji wartości.

W gospodarce sieciowej – można by powiedzieć „gospodarce współzależności” – realizacja zysku kosztem swoich partnerów, czy też oferowanie klientom wartości, która nie odpowiada ich oczekiwaniom, w krótkim okresie może pozwolić na osiągnięcie pożądanego celu działania wyrażonych miernikami finansowymi, jednak w konsekwencji nieuwzględnienia wspomnianych

<sup>1</sup> Mowa o tzw. regule postępu (*the Law of Churn*); zob. szerzej Kelly (2001, s. 154).



dodatkowych elementów bardzo szybko okaże się, że trudno będzie taki stan utrzymać na dłużej.

Spojrzenie na sieciowość gospodarki może oznaczać wielopłaszczyznowe, jakościowe zmiany w jej obrazie oraz rozwoju, których nie można na tym etapie ewolucji jeszcze jednoznacznie i jasno zdefiniować. Charakteryzuje się ona m.in.:

- błyskotliwym rozwojem i upowszechnieniem technologii informacyjno-komunikacyjnych;
- powstaniem hiperkonkurencji wywołanej przenikaniem się sektorów (konwergencja);
- rynkiem nabywcy i orientacją rynkową;
- zmianą tendencji rynkowych z oferowania produktów na wiązki wartości o charakterze niematerialnym, a więc łatwo transferowanym, niezależnie od lokalizacji geograficznej;
- gwałtownie rosnącym na znaczeniu handlu elektronicznym;
- reorganizacją przedsiębiorstw w organizacje wirtualne.

Jeżeli chodzi o perspektywę technologiczną gospodarki sieciowej, to cechuje się ona tym, że:

- jest wszechobecna;
- narzuca sieciową logikę działania każdego systemu;
- prowadzi do elastyczności działania;
- umożliwia łączenie poszczególnych technologii w wysoce zintegrowany system (Castells 2007, s. 79–81).

Nowymi zjawiskami, obok postępującej współzależności procesów i podmiotów w gospodarce sieciowej, są również m.in.:

- postępująca zmiana paradygmatu własności na paradygmat dostępu do zasobów, co jest wyartykułowane przez koncepcję działania „w chmurze” (*cloud computing*);
- transformacja relacji klient–sprzedawca w relację dostawca–użytkownik lub partner–partner, co jest związane z procesami określanymi w wirtualnym środowisku jako działania społecznościowe;
- rosnące znaczenie szeroko rozumianej aktywności w tworzeniu zasobów niematerialnych wirtualnej przestrzeni – migracja wartości do sfery wirtualnej, co wynika choćby z tego, że w gospodarce sieciowej informacja nie jest jedynie nośnikiem wartości, ale też wartością samą w sobie.

J. Rifkin (2000), podkreślając m.in. rolę marketingu w gospodarce sieciowej, dodaje do tego m.in.: spadek znaczenia kapitału materialnego, wzrost znaczenia własności intelektualnej, zmianę perspektywy biznesu z produkcji na marketing,

ciągłą dematerializację dóbr oraz komercjalizację stosunków międzyludzkich i ludzkich doświadczeń.

### 8.3. Kreowanie wartości

Podstawą relacji zachodzących pomiędzy przedsiębiorstwem, otoczeniem a klientem jest wygenerowanie wartości, a więc pewnego zestawu korzyści, które znajdą swoje odzwierciedlenie w ofercie, jaka zostanie przedstawiona na rynku. Celem działania każdego przedsiębiorstwa, również funkcjonującego w uwarunkowaniach gospodarki sieciowej, jest tworzenie wartości, która przewyższałaby tę oferowaną przez konkurentów (Brilman 2002, s. 20).

Według wielu współczesnych badaczy zarządzanie wartością lub wymianą wartości pomiędzy przedsiębiorstwem a podmiotami jego otoczenia stanowi istotę współczesnego zarządzania, a równocześnie wskazuje na istotność marketingu w procesach zarządczych. Zauważają to np. Ph. Kotler (2005), mówiąc o marketingu wartości, czy Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu (według jego definicji marketing jest zbiorem instytucji i procesów ustanawianych w celu tworzenia, komunikowania, dostarczania i wymiany ofert mających wartość dla konsumentów, klientów, partnerów i społeczeństwa<sup>2</sup>). Nurt badań nad wartością i rolą marketingu w jej kreowaniu jest również szeroko obecny w polskiej literaturze naukowej (Dobiegała-Korona, Herman 2006; Szymura-Tyc 2006; Rudawska 2008).

Choć przyjęcie perspektywy tworzenia wartości jako paradygmatu działania współczesnego przedsiębiorstwa nie budzi raczej wątpliwości, to m.in. wirtualizacja i popularyzacja działania sieciowego w gospodarce powodują, że coraz trudniej jest określać pewne systemowe ramy działania organizacji i sposoby kreowania tej wartości, łącznie z rozumieniem, czym tak naprawdę jest wartość, a więc osiągnięta lub generowana korzyść. Mówi o tym K. Perechuda (2007, s. 106), którego zdaniem klasyczne generowanie wartości opartej na parametrach ekonomicznych w linearnym układzie przedsiębiorstwo–klient jest już wręcz niemożliwe. Z jednej strony, produkt stanowi wiązkę wartości, która w coraz większym stopniu jest niezależna od samego oferenta. Wynika to zarówno z upowszechnienia outsourcingu i podwykonawstwa, jak i z rosnącej roli wartości niematerialnych wynikających z oferowania klientowi wielu usług

<sup>2</sup> Definicja ta w oryginale jest zaprezentowana na stronie internetowej AMA <http://www.marketingpower.com/aboutama/pages/definitionofmarketing.aspx> i wygląda następująco:

„Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large”. Taki kształt definicji marketingu jest popularyzowany w polskiej literaturze, m.in. w Dobiegała-Korona, T. Doligalski (2010, s. 22).

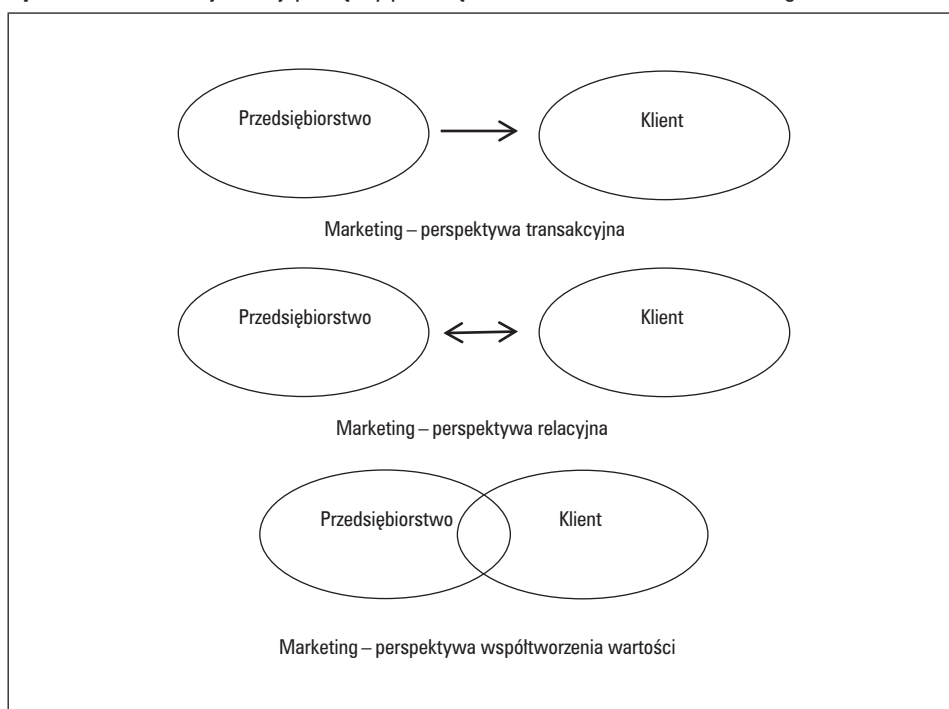
dodatkowych, często opartych na partnerskich relacjach z innymi podmiotami. Z drugiej strony, klient jest coraz częściej zainteresowany „niematerialną nadbudową” produktu, która, choć niezwykle trudno mierzalna, staje się kluczowa w podejmowaniu przez niego decyzji o zakupie i którą on sam współtworzy wraz z innymi klientami, np. angażując się w wirtualne społeczności konsumenckie wzmacniające reputację marki, integrujące klientów czy pozwalające im na nawiązanie unikatowych relacji społecznych, już w świecie rzeczywistym. W kontekście tego argumentu mówi się np. o tzw. marketingu doświadczeń (Marconi 2005). Mimo że ze względu na samą nazwę to pojęcie może budzić kontrowersje, to biorąc pod uwagę istotę tego, co wyraża, warto uwzględnić je w opisywaniu obserwowanych zmian w rzeczywistości gospodarczej. Podstawowym elementem tej wirtualnej nadbudowy jest marka, która wyraża pewien zestaw cech produktu, a także styl życia, postawę. Przy podejmowaniu decyzji zakupowych klienci coraz częściej zwracają także uwagę na takie aspekty, jak etyka działania przedsiębiorstwa, zdolność do personalizacji, indywidualizacji oferty, wytworzenia partnerskich relacji, stanowisko przedsiębiorstwa wobec danych sytuacji czy możliwość współuczestniczenia klienta w kreowaniu tej wartości. Przedsiębiorstwa konkurują więc już nie samym produktem, lecz wartością niematerialną zbudowaną w sieciach na jego fundamencie – wartości niematerialne oferty są pierwotne, natomiast wartości wynikające z rachunku ekonomicznego stają się w istocie wtórne (Perechuda 2007, s. 106).

Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w wirtualnym środowisku i operowanie współczesnymi koncepcjami jego rozwoju, takimi jak Web. 2.0, *cloud computing* czy sieci semantyczne, powodują, że znikają wszelkie bariery traktowania klienta jako partnera. Co więcej, staje się on wręcz częścią samej organizacji – współtwórcą strumieni wartości istotnych zarówno dla niego samego, jak i dla przedsiębiorstwa oraz jego interesariuszy. To z kolei aprecjonuje rolę marketingu jako koncepcji działania, gdyż to właśnie marketing skupia uwagę organizacji na kliencie – począwszy od etapu jego pozyskania aż do pełnego zaangażowania w wiele procesów wewnątrzorganizacyjnych. Taką perspektywę zauważają przedstawiciele nurtu badań nad wirtualną organizacją (Mowshowitz 1999; 1997), marketingu (Kotler, Armstrong 2012) czy zarządzania (Drucker 1999).

Podkreślając rolę klienta w procesach tworzenia wartości, wspomina się często o znaczeniu wiedzy klienta (zob. szerzej Dobiegała-Korona, Herman 2006), co oznacza m.in. możliwość wykorzystywania jej w badaniach i rozwoju organizacji, tworzeniu innowacji czy też, przechodząc na poziom operacyjny, w generowaniu wartości rozumianej w sposób *stricte* finansowy, a więc traktowaniu klienta jako źródła przychodów, rekomendacji, reputacji czy jako pośrednika w sprzedaży. Korzyści osiągnięte ze współpracy z klientem w kreowaniu wartości mogą mieć charakter długofalowy, wykraczający poza zysk *stricte* ekonomiczny. Trudno jest wszak przy rosnącej wielowątkowości działań i procesów zwią-

zanych z wirtualizacją jasno określić, które działania i relacje z podmiotami otoczenia są zyskowe, a które nie. Okazuje się, że klient może przysporzyć przedsiębiorstwu wiele dodatkowych korzyści poprzez m.in. otwarte innowacje (Prahalad, Krishnan 2010; Chesbrough 2007), wzrost zaufania do marki przedsiębiorstwa, rozwiązywanie problemów związanych np. z identyfikacją słabych stron przedsiębiorstwa i próbami wspierania go w ich niwelowaniu, co można zakwalifikować jako elementy intelektualnych zasobów marketingowych przedsiębiorstwa (Szymura-Tyc 2006, s. 214–215). Ewolucję relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a klientem w marketingu prezentuje rysunek 8.2.

**Rysunek 8.2.** Ewolucja relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a klientem w marketingu



Źródło: opracowanie własne.

Na uwzględnienie roli klienta jako partnera przedsiębiorstwa w procesach kreatywnych uwagę zwracają C.K. Prahalad i V. Ramaswamy (2000), wskazując, że największym obecnie wyzwaniem stojącym przed przedsiębiorstwami jest przekonanie klientów do tego, by dzielili się swoim potencjałem innowacyjnym z producentami i twórcami nowych rozwiązań. Potrzeby użytkowników są w centrum uwagi i stanowią główną siłę napędową innowacji. Dzięki mediom

społecznościowym proces innowacyjny w wirtualnym środowisku staje się procesem otwartym, „uspołecznionym”; mówi się o demokratyzacji innowacji i partycypacyjnej roli klienta w rozwoju przedsiębiorstwa i jego oferty (Tuomi 2006).

W sferze praktyki gospodarczej internetowe przedsięwzięcia o charakterze społecznościowym, takie jak Facebook, Nk, Twitter, opierają się głównie na tworzeniu strumieni wartości istotnych dla wszelkich interesariuszy, tj. właścicieli, zarządzających, klientów, partnerów, na podstawie aktywnej współpracy i angażowania samych klientów w rozwój przedsiębiorstwa. W literaturze argumentuje się wprost, że to sam klient stanowi jeden z głównych czynników tworzących wartość nie tylko dla organizacji, lecz także dla innych klientów (por. Dobiegała-Korona 2008, s. 29). Tezę tę można uzupełnić twierdzeniem, że klient dzięki narzędziom i możliwościom, jakie daje mu przedsiębiorstwo, może samodzielnie kreować wartość również dla siebie, co jest wspierane wspomnianymi przedsięwzięciami społecznościowymi w wirtualnym środowisku. Przykładem takiego zaangażowania klienta i wirtualnych społeczności konsumenckich w działania przedsiębiorstwa jest **crowdsourcing**, który polega na zastosowaniu wiedzy klientów do rozwiązywania konkretnego problemu stojącego przed przedsiębiorstwem. Klienci stają się innowatorami w obszarach tworzenia wiedzy, przewidywania zdarzeń oraz organizacji informacji w wirtualnym środowisku (Fazłagić 2009, s. 155–156). Crowdsourcing jest więc z jednej strony otwarty, demokratyczny, z drugiej zaś zhierarchizowany, podporządkowany celom i zadaniom przedsiębiorstwa.

Koncepcja crowdsourcingu została po raz pierwszy zaprezentowana przez Howe'a (2008), który w swojej książce pod tym samym tytułem argumentował, że grupy osób, działające i funkcjonujące poza strukturą organizacji, mają potencjał oraz możliwości, które można wykorzystać do przeprowadzania innowacyjnych zmian w obrębie procesów i sposobów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Podejście to koresponduje z poglądem J. Surowieckiego (2004), który, operując pojęciem mądrości tłumu (*wisdom of crowd*), wskazuje, że podmioty o wysokim kapitale intelektualnym, mając wgląd w procesy wewnątrzorganizacyjne i funkcjonujące na podstawie innych niż rynek czy hierarchia reguł i motywów, dają pełniejszy, często krytyczny, ale i wnoszący istotną wartość wgląd w działania przedsiębiorstwa. Punktem wspólnym łączącym poglądy obu autorów jest przekonanie, że przedsiębiorstwa mogą zwiększyć efektywność gospodarowania i podnieść prawdopodobieństwo osiągnięcia postawionych celów dzięki wykorzystaniu zasobów intelektualnych obecnych poza samą organizacją, których wartość przewyższa rozwiązania proponowane przez podmioty świadczące swoje usługi odpłatnie na rynku (eksperci, konsultanci itd.) lub których wiedza jest „wydobytą” z wewnętrznych zasobów przedsiębiorstwa.

## 8.4. Wirtualizacja, sieciowość, marketing

Szczególne znaczenie w popularyzacji wirtualizacji i sieciowym kreowaniu wartości może być przypisywane marketingowi, który w nowoczesnych przedsiębiorstwach nie jest już traktowany jako jedna z wielu funkcji działania, lecz jako **ogólna idea tworzenia wartości dla przedsiębiorstwa i jego interesariuszy, z równoczesnym zaspokajaniem potrzeb klientów** (Doyle 2003, s. 35). Za-uważa się konieczność traktowania marketingu nie tylko jako kompleksowego procesu zarządczego, nakierowanego na maksymalizację zwrotów dla udziałowców poprzez utrwalanie relacji z cenionymi klientami i tworzenie przewagi konkurencyjnej (Doyle 2003), ale również jako adaptację przedsiębiorstwa do warunków turbulentnego rynku, w którym podejście *stricte* ekonomiczne jest zastępowane podejściem międzyorganizacyjnym i twórczym; kreowana w nim wartość powstaje w ramach układów sieciowych tworzonych przez przedsiębiorstwo, jego partnerów biznesowych, klientów oraz inne podmioty.

Wirtualizacja marketingu jest zatem procesem szeroko rozumianych zmian wywoływanych w marketingu na płaszczyźnie wdrażanych w przedsiębiorstwie koncepcji marketingu, instrumentów oddziaływania przedsiębiorstwa na rynek oraz sposobów realizacji zadań marketingu, wynikających z oddziaływania na to przedsiębiorstwo wirtualnego środowiska.

Przejawami procesów wirtualizacji marketingu są:

- postępująca dematerializacja zasobów i aprecjacja zasobów niematerialnych na wspomnianych płaszczyznach traktowania marketingu, w szczególności informacji i wiedzy klienta oraz o kliencie;
- nastawienie na interakcje z klientami i zwiększanie ich roli w relacjach z przedsiębiorstwem;
- podkreślanie znaczenia współpracy prowadzonej w ramach układów sieciowych.

Wirtualizacja marketingu jest spojrzeniem na zderzenie marketingu z wirtualnym środowiskiem w sposób kompleksowy, uwzględniający zarówno całość kształt marketingu, jak i stronę teoretyczną, odnoszącą się do teorii sieciowego kreowania wartości w organizacji.

Postrzeganie marketingu przedsiębiorstwa przez pryzmat procesów wirtualizacji wynika z traktowania przemian informacyjno-technologicznych zachodzących w otoczeniu rynkowym jako ważnego czynnika determinującego konieczną transformację przedsiębiorstwa w kierunku **systemu otwartego**, co może prowadzić do szerokich konsekwencji w wielu dziedzinach działania organizacji, w szczególności do rozwoju jej innowacyjności, współtworzenia rozwiązań nowych i usprawniających jej funkcjonowanie. Prahalad i Krishnan (2010, s. 17–32) wspominają – idąc w sukurs temu tokowi rozumowania – kon-

cepcję rozszerzonej sieci kompetencji, tłumacząc, że w tworzeniu rozwiązań innowacyjnych należy się koncentrować na dostępie do zasobów, a nie na kontroli nad nimi. Co więcej, Prahalad i Ramaswamy (2000) wskazują, że największym obecnie wyzwaniem stojącym przed przedsiębiorstwami jest przekonanie klientów do tego, aby dzielili się swoim potencjałem innowacyjnym z producentami i twórcami nowych rozwiązań. Taką perspektywę działania przedsiębiorstwa egzemplifikuje model innowacji otwartych, który z coraz większym powodzeniem jest wykorzystywany w procesach tworzenia nowej oferty oraz usprawniania działania organizacji. Podstawowym paradygmatem modelu *open innovation* jest uspołecznienie procesu innowacyjnego i zaangażowanie w niego podmiotów współdziałających w ramach wirtualnych przestrzeni (Chesbrough 2007).

Chodzi zatem o przyjęcie perspektywy organizacji uwikłanej (w przeciwieństwie do organizacji osobnej), która charakteryzuje się naciskiem na współpracę kosztem rywalizacji, współzależnością podmiotów, współpracą opartą na zaufaniu i niewyraźnymi granicami organizacji. Nawiązując do teorii systemowej, organizacja jest traktowana jako system otwarty, tj. ten, w którym kreowanie wartości przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu zależy od czynników, nad jakimi przedsiębiorstwo nie ma kontroli. Przykładem takiego spojrzenia jest obszar komunikacji marketingowej, ulegający gwałtownym przeobrażeniom wynikającym z siły i zakresu oddziaływania mediów społecznościowych, informacji w nich zgromadzonych oraz aktywności konsumentów odpornych na klasyczne, jednokierunkowe sygnały promocyjne pochodzące od samej organizacji.

Wykorzystanie modelu innowacji otwartych oznacza wiele zmian w stosunku do linearnych modeli innowacji (Rothwell, Zegvelt 1982), w których przedsiębiorstwo:

- przyjmuje orientację endogeniczną – jest podmiotem, który w pełni włada procesem innowacyjnym, mając wszelkie niezbędne zasoby do tworzenia innowacji oraz umiejętność kreowania permanentnej asymetrii informacji, która pozwoli ujawnić innowację rynkową dopiero wtedy, gdy przedsiębiorstwo się na to zdecyduje;
- uznaje R&D za kluczową aktywność przedsiębiorstwa, traktując zasoby dedykowane pracy w obszarze badań i rozwoju jako kluczowe dla rozwoju organizacji;
- ponosi wysokie koszty działania w obszarze badań i rozwoju, chcąc te koszty w całości pokrywać samodzielnie i nie dążąc do tworzenia projektów proinnowacyjnych z innymi podmiotami;
- wykorzystuje i pogłębia asymetrię informacyjną, kreując korzyści dla przedsiębiorstwa w wyniku nieujawniania pewnych rozwiązań aż do momentu ich urynkowienia, a następnie czerpania korzyści z renty nowości, tj. w sytuacji, gdy produkt uznany na rynku za sukces nie ma jeszcze naśladowców.

Innowacje otwarte są z powodzeniem stosowane nie tylko w odniesieniu do podmiotów wirtualnych, ale również tradycyjnych, które wykorzystują środowisko wirtualne jako nadbudowę lub element przestrzeni działania przedsiębiorstwa, istotny dla wybranych funkcji czy działań organizacji. Cechują się one:

- partycypacją w procesach innowacyjnych specjalistów spoza organizacji;
- traktowaniem wewnętrznego działu R&D jako koordynatora działań badawczo-rozwojowych;
- inwencją pozaorganizacyjną;
- szybkością i responsywnością;
- korzyściami z udostępniania własności intelektualnej i tworzenia standardów;
- kształtowaniem „ciągłej” przewagi konkurencyjnej;
- wzrostem lojalności, powiązania z klientami, usieciowieniem działań.

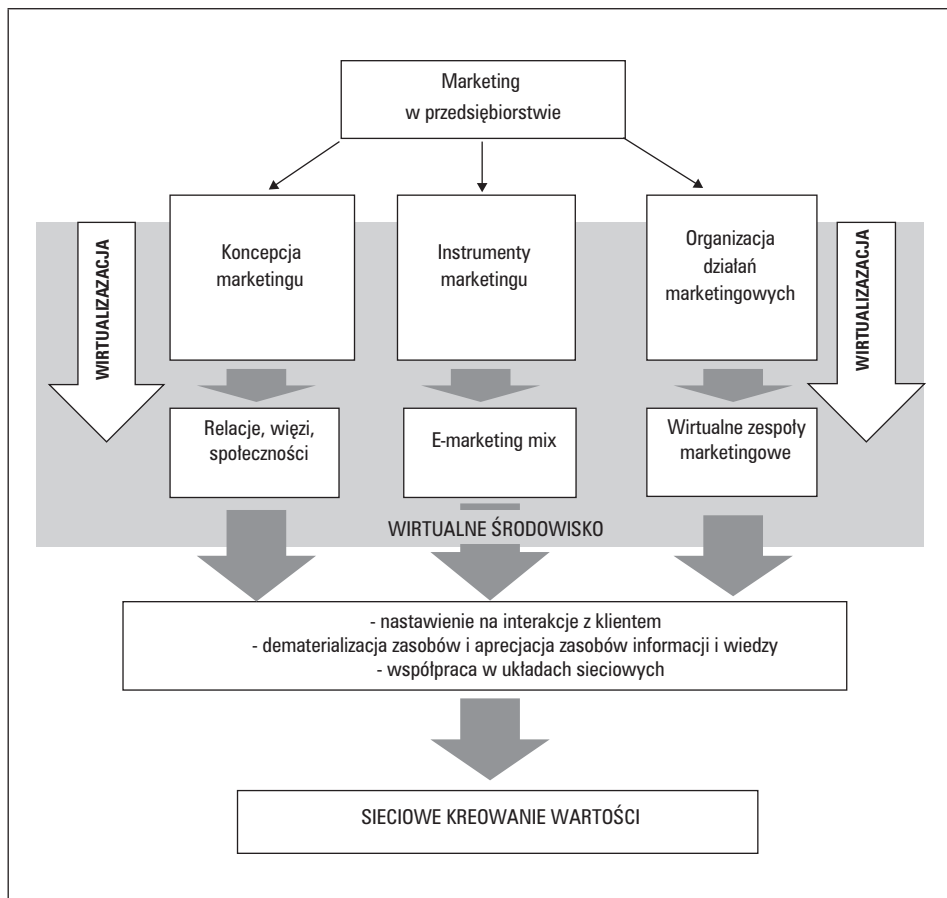
Wirtualizacja marketingu wymaga od organizacji nie tylko posiadania odpowiedniego zestawu zasobów i dostępu do niego, ale również umiejętności odczytywania sygnałów związanych z zaspokajaniem przez produkty przedsiębiorstwa potrzeb jego klientów. Elementy współpracy, interakcji z klientami oraz budowania pozycji konkurencyjnej na podstawie zasobów niematerialnych, w szczególności informacji i wiedzy, pozwalają kreować unikatową wartość – wartość opartą na sieci powiązań przedsiębiorstwa i jego marketingu z klientami, dostawcami i innymi podmiotami współpracującymi z przedsiębiorstwem – działającymi wspólnie – w myśl poglądów Ph. Kotlera (Kotler et al. 2010, s. 21) – nad tworzeniem wartości istotnej dla wszystkich interesariuszy.

Zależności te oraz wieloaspektowe przekształcenia marketingu wywołane przez wirtualne środowisko, co w konsekwencji prowadzi do modyfikacji sposobów kreowania wartości, zaprezentowane są na rysunku 8.3.

Rysunek 8.3, odnosząc się do interakcji z otoczeniem, charakteru i własności zasobów wykorzystywanych przez marketing przedsiębiorstwa oraz współpracy w układach sieciowych, nawiązuje do teoretycznych podwalin teorii sieci i procesów wirtualizacji, uznając ich różnorodną perspektywę: współpracy, elastyczności działania oraz kluczowej roli zasobów niematerialnych.

W praktyce gospodarczej oraz w czasopiśmiennictwie popularnym i popularnonaukowym mylnie utożsamia się wirtualizację marketingu z działaniami marketingowymi prowadzonymi w internecie, podczas gdy ten aspekt jest swoistym wierzchołkiem góry lodowej zmian, jakie wirtualne środowisko wywołuje w marketingu i współczesnych metodach kreowania wartości. Doceniając znaczenie, specyfikę i potencjał wirtualnego środowiska, uwzględnia się w niektórych pracach nowe możliwości, jakie daje ono marketingowi w zakresie np. komunikacji (*social media*) czy działań związanych z organizacją sprzedaży (*affiliate marketing*). Tymczasem współczesny marketing podlega kompleksowym, głębokim i dynamicznym zmianom, do tej pory niewystarczająco opisanym.



**Rysunek 8.3.** Wirtualizacja marketingu – ujęcie modelowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie G. Mazurek (2012a), *Virtualization of marketing – conceptual model*, „Journal of Contemporary Management Research”, Vol. 8, No. 3, s. 34–46.

W wirtualnym środowisku marketing w coraz większym stopniu polega na tworzeniu unikatowej wartości, opierając się nie na wyjątkowych zasobach, lecz unikatowej formule ich konfiguracji i współtworzeniu jej wspólnie z innymi podmiotami poza przedsiębiorstwem, co zwiększa siłę oddziaływania takiej sieci na rynek i zapewnia jej wyjątkowość. Klienci i partnerzy przedsiębiorstwa, współuczestnicząc w procesach modyfikacji produktu czy przyjmując na siebie rolę sprzedawców za pomocą działań afiliacyjnych, stają się niejako częścią organizacji.

Z kolei wirtualni pośrednicy, agregując ofertę przedsiębiorstwa z innymi, np. na podstawie wyników analiz relacyjnych baz danych, zwiększają atrakcyjność tej oferty, czyniąc ją bardziej dopasowaną do potrzeb nabywcy.

Ph. Kotler podkreśla rolę funkcjonowania przedsiębiorstwa i jego marketingu w układach sieciowych. Jego zdaniem podstawą działania współczesnych przedsiębiorstw jest współpraca – wykształca się era współuczestnictwa, w której klienci nie tylko konsumują, lecz również tworzą nowe rozwiązania, wpływają na kształt oferty (Kotler et al. 2010, s. 20–21).

W tabeli 8.1 zawarte są kluczowe porównania wybranych instrumentów marketingu, wykorzystywanych w sposób tradycyjny (a więc abstrahujący od istnienia współpracy w wirtualnym środowisku) oraz z uwzględnieniem potencjału sieciowego tworzenia wartości za pomocą tegoż środowiska.

**Tabela 8.1.** Porównanie instrumentów marketingu mix wykorzystywanych tradycyjnie oraz z uwzględnieniem sieciowego tworzenia wartości

Obszar działań	Marketing prowadzony tradycyjnie	Marketing, na który oddziałuje wirtualne środowisko
Produkty	Produkty są wytwarzane w ramach struktury jednego przedsiębiorstwa na podstawie materiałów i komponentów przekazywanych przez dostawców	Firma i jej produkty są elementem zintegrowanej sieci wartości – produkt powstaje jako wiązka korzyści wynikającej ze współpracy wielu przedsiębiorstw i innych podmiotów (np. klientów). Finalna wartość z punktu widzenia klienta jest wynikiem samego produktu, ale także np. sposobu i formy jego dostarczenia, sposobów płatności, zakresu produktu rozszerzonego. Kluczowa dla przedsiębiorstwa w kształtowaniu atrakcyjności produktu staje się współpraca, np. z klientami opiniującymi nowe produkty, partnerami mogącymi w ramach wirtualnego środowiska dostarczyć wartość dodaną do produktu, firmami finansowymi, ubezpieczeniowymi, oferentami produktów komplementarnych, co pozwoli na stworzenie kompleksowej oferty dla klienta
Dystrybucja	Koszty magazynowania, zapasy składowane w punktach sprzedaży	Elastyczny system dystrybucji oparty na rozwiązaniach handlu elektronicznego. Kluczowa rola dostawców produktu, inteligentnych agentów oraz pośredników informacyjnych czy, ostatnio, platform sprzedaży grupowej w osiąganiu sukcesu przez producenta czy usługodawcę
Gena	Różnice cenowe wynikające z ograniczonej dostępności klientów do informacji cenowej	Brak asymetrii informacyjnych dotyczących ceny powoduje dużą presję na niską cenę. Różnicowanie cen oraz marża możliwe dzięki pakietom usług dodanych. Umiejętne kalkulowanie cen w kontekście tworzenia ofert udostępnianych w ramach platform sprzedaży grupowej, takich jak Groupon
Komunikowane się z klientem	Kontakt bezpośredni i osobisty, tradycyjne formy kontaktu, osobiste spotkania. Komunikowanie się z rynkiem za pomocą tradycyjnych, nieinteraktywnych mediów	Kontakt z wykorzystaniem elektronicznych kanałów komunikacji, również bezpośredni, ale poprzez media elektroniczne, duża rola samoobsługi akceptowanej przez klienta oraz postępująca utrata kontroli nad komunikacją marketingową – klienci, doceniając rekomendacje oraz rolę witryn opiniujących, odwracają się od „tradycyjnych” komunikatów promocyjnych

Źródło: opracowanie własne.

Reasumując, w wirtualnym środowisku marketing przestaje być domeną samej stosującej go organizacji – obok powszechnie używanej, opartej na teorii agencji oraz teorii kosztów transakcyjnych (por. Coase 1937; Williamson 1975;

1981) koncepcji outsourcingu, w której następuje celowe powierzanie wybranych działań innym podmiotom; decydenci we współpracy z innymi podmiotami, w tym z klientami, skupiają się na kreowaniu niematerialnych atutów przewagi konkurencyjnej. Wspomina się o konieczności wprowadzania „myślenia sieciowego” (por. Dworzecki, Nogalski 2011, s. 55), a menedżerów marketingu traktuje się jako „pracowników wiedzy” (Jemielniak, Koźmiński 2008).

## 8.5. Sieciowa koordynacja działań marketingowych

Przy nasilaniu się konkurencji i coraz wyższych wymaganiach klientów w centrum uwagi znajduje się badanie zmian w strukturze i zachowaniach odbiorców i konkurentów, wyprzedzanie tych zmian oraz szybkie reagowanie na nie (Dornis et al. 1991). Organizacja działu marketingu powinna być wrażliwa na takie sygnały, stąd konieczne jest poszukiwanie zupełnie nowych struktur w obszarze działalności marketingowej, które zastąpiłyby obowiązujący model działania, charakteryzujący się tworzeniem szeroko rozumianej wartości opartej na wewnętrznym, wewnątrzorganizacyjnym procesie, w którym zasadniczo wykorzystuje się zasoby pochodzące z przedsiębiorstwa. Model ten zakłada:

- walkę na rynku o unikatowe zasoby po to, by je całkowicie uzależnić od organizacji;
- innowacje i rozwój nowych rozwiązań odbywające się na podstawie zasobów wewnętrznych;
- wzrost wydatków na działalność innowacyjną, przekładający się na wzrost wydajności i aplikacji proponowanych rozwiązań;
- z reguły antagonistyczne stosunki z rynkiem – podmioty na nim funkcjonujące traktuje się bądź jako konkurentów, bądź jako partnerów uczestniczących w grach o sumie zero;
- kontrolę nad zasobami, kompetencjami i procesami pozwalającą na osiągnięcie celów.

Za sprawą wirtualnego środowiska i jego własności następują jednak dość istotne zmiany powodujące, że wiele ze wspomnianych reguł funkcjonowania nie musi prowadzić do optymalnych rozwiązań. Są to m.in.:

- zespoły zadaniowe o płytkiej strukturze (niewielka hierarchiczność);
- przenoszenie aktywności wspomagających, ale też innowacyjnych, na zewnątrz organizacji;
- zastępowanie dotychczasowych rozwiązań organizacyjnych wirtualnymi;
- dominacja elektronicznych kanałów komunikacji nad kontaktami bezpośrednimi.

Odpowiedzią na te wyzwania, wykorzystującą możliwości i własności wirtualnego środowiska, jest stworzenie wirtualnego zespołu marketingu rozumianego jako grupa rozdzielonych przez czas i przestrzeń podmiotów współpracujących z sobą dla realizacji wyznaczonych celów marketingowych przedsiębiorstwa, których współdziałanie opiera się na wykorzystaniu technologii informacyjno-komunikacyjnych, w szczególności mediów społecznościowych zaprojektowanych do prowadzenia takiej współpracy. Głównym powodem powoływania wirtualnych zespołów marketingu jest ta okoliczność, że wiele podstawowych procesów związanych z działalnością marketingową można wykonywać i dostarczać taniej, szybciej oraz z zachowaniem wyższej jakości dzięki zewnętrznym partnerom (Quinn, Hilmer 1994) – można to nazwać rekonfiguracją organizacji działań marketingowych i zasobów niezbędnych w tej działalności. Co więcej, coraz większa szybkość zmian wywoływanych w postępie technologicznym powoduje, że przedsiębiorstwa nie zawsze dysponują specyficznymi kompetencjami związanymi z wykorzystaniem wirtualnego środowiska w marketingu. Na poziomie przedsiębiorstwa – inicjatora i koordynatora wszystkich działań – niesie to z sobą znaczące przesunięcie strategicznych priorytetów do stopnia, w którym wiedza na temat sposobów prowadzenia określonego działania jest ważniejsza niż wiedza na temat samego skutku tego działania, np. opracowanego produktu czy przygotowanej strategii cenowej, komunikacyjnej.

Szefowie marketingu, jak pisze Ph. Kotler, muszą myśleć o aktywnej współpracy z innymi działami firmy oraz o budowaniu silnych związków z zewnętrznymi partnerami (Kotler et al. 2010, s. 41). Koncepcja wirtualnego zespołu marketingu, wyrastająca z idei organizacji wirtualnej, oznacza rezygnację z określania sztywnych granic i skupienie się na umiejętnościach współpracy w zespołach składających się z podmiotów mających wąskie, kluczowe kompetencje w ramach określonej specjalizacji.

Wydaje się, że istotną przewagą powoływania wirtualnych zespołów marketingu jest aspekt skupiania się poszczególnych jego członków na kluczowych kompetencjach. Podmiot inicjujący powstawanie zespołów wirtualnych (np. kierownik marketingu), uznając rolę klienta za kluczową, powinien się skoncentrować na przygotowaniu sposobów budowania z nim dialogu i indukowaniu wzajemnie korzystnej wymiany związanej nie tylko z nabywaniem produktu, ale też z wiedzą klienta, natomiast podmioty wspierające powinny pomagać w intensyfikacji tego procesu, np. przygotowując narzędzia technologiczne stanowiące podbudowę procesów kreowania wartości. Spojrzenie to jest wyrazem współczesnych tendencji w zarządzaniu, opisanych przez pryzmat triady koncentrowania się wokół kluczowych kompetencji, kreowania kapitału intelektualnego oraz poszukiwania wartościowych zasobów i kompetencji we współdziałaniu z innymi podmiotami.

Wirtualne zespoły marketingu stanowią zatem próbę poszukiwania w przedsiębiorstwach nowych struktur organizacyjnych w obszarze planowania, przygotowywania i prowadzenia działalności marketingowej, które zastąpiłyby obowiązujące modele działania.

**Tabela 8.2.** Charakterystyka wirtualnego zespołu marketingu

Obszar	Uszczegółowienie
Centrum decyzyjne	Realizacja działań i zadań koordynowanych przez kierownika marketingu, ale planowanych i organizowanych wspólnie z innymi podmiotami
Przyczyna powstania	Skupianie się w działaniach na realizacji konkretnego celu
Przyjęta perspektywa funkcjonowania	Perspektywa efektywnościowa – projekt jest prowadzony zadaniowo i ma określone miary sukcesu
Finansowanie	Kierownik marketingu zarządza budżetem zespołu; jest on ściśle określony i rozliczany za osiągnięty efekt
Podmioty uczestniczące	Pracownicy działu, podmioty wykonujące usługi marketingowe, inni partnerzy, pracownicy innych działów, konsultanci, agencje specjalistyczne (np. interaktywne), klienci
Rola podmiotów	Partnerska – wszyscy współtworzą rozwiązanie, którego sukces przekłada się na sukces (i korzyści) każdego z podmiotów
Miejsce działania	Wirtualne środowisko, w tym głównie media społecznościowe, takie jak platformy społecznościowe, blogi, grupy dyskusyjne

Źródło: opracowanie własne.

Koncepcja wirtualnych zespołów marketingowych jest odpowiedzią na coraz większą presję na szybkość działania, ograniczanie kosztów oraz wzmaganie elastyczności tego działania, by sprawniej i efektywniej reagować na potrzeby klienta. Zalety tego typu rozwiązań to dostęp do zasobów bez konieczności ich posiadania, skrócenie czasu odpowiedzi na zaistniały sygnał oraz istotna redukcja kosztów. Powodzenie w realizacji projektów przez taki zespół zależy również od technologii będącej fundamentem tej współpracy. Warto dodać, że wirtualne zespoły marketingowe stanowią również odpowiedź na gwałtownie rosnące zapotrzebowanie na kompetencje informatyczne i informacyjne. Szczególnie działania marketingowe oparte na wirtualnym środowisku są często prowadzone z wykorzystaniem podmiotów spoza przedsiębiorstwa, mających wiedzę na temat, jak z niego skutecznie i efektywnie korzystać, a także dysponujących technologiami i wiedzą niezbędnymi w prowadzeniu działań firmy oraz kompetencjami ich zastosowania. Podmiotami takimi są firmy – agencje interaktywne, agencje badań marketingowych w internecie, firmy konsultingowe i doradcze, a także konsultanci, tzw. freelancerzy, czyli specjaliści w ramach określonej, specyficznej dziedziny, pracujący niezależnie, niezwiązani umowami z żadnym pracodawcą.

Przykładem wykorzystania koncepcji wirtualnych zespołów marketingowych na rynku B2B są e-partnerstwa marketingowe.

## 8.6. E-partnerstwa marketingowe

Współczesny postęp technologii informacyjnych stymuluje powstawanie wirtualnych partnerstw, które integrują podmioty zainteresowane współpracą oraz tworzeniem wartości na bazie układów sieciowych. Jak twierdzi M. Cooper (1993, s. 17), partnerstwo może być definiowane jako relacja pomiędzy podmiotami działającymi na rynku, oparta na wzajemnym zaufaniu, otwartości, dzieleniu ryzyka, która przyczynia się do uzyskania wyższej skuteczności i efektywności działań niż w sytuacji, gdy podmioty działają samodzielnie. E-partnerstwa cechuje: komunikowanie się przedsiębiorstw przez sieci komputerowe, oddawanie swoich zasobów do dyspozycji partnera, wirtualizacja współpracy oraz automatyzacja procesów w celu wyeliminowania zbędnych nakładów czasu i koordynacji.

Partnerstwa w wirtualnym środowisku uznawane są obecnie za ważne elementy strategii przedsiębiorstwa w kształtowaniu wartości na rynku (*The e-Marketplace* 2001, s. 122). Działalność marketingowa przedsiębiorstw wymaga wykształcenia mechanizmów i narzędzi służących integracji pomiędzy różnymi partnerami, pozwalających uczestnikom takiej sieci na wspólne planowanie, koordynację i egzekwowanie działań marketingowych w celu zaspokajania potrzeb klientów, które równocześnie będą cechować szybkość działania i automatyzacja.

Uczestnicząc w wirtualnym środowisku, partnerzy mogą czerpać istotne korzyści, które najogólniej można podzielić na dwie kategorie (*The e-Marketplace* 2001, s. 75):

- korzyści strategiczne, do których zalicza się dostęp do nowych rynków i pozyskanie nowych klientów, szybsza reakcja na zmiany, sprawniejsze funkcjonowanie w ramach łańcucha czy sieci dostaw;
- korzyści operacyjne, których wyrazem jest m.in. obniżanie kosztów działania, automatyzacja procesów, zwiększona szybkość – responsywność współpracujących podmiotów w odpowiedzi na sygnały rynkowe oraz kreowanie unikatowej informacji i wiedzy dzięki integracji działań i zasobów.

Partnerstwa między organizacjami mogą przybierać różny poziom zaawansowania – od prostej wymiany informacji poprzez kształtowanie relacji aż do tworzenia wirtualnych, dynamicznych powiązań sieciowych. Każda relacja charakteryzuje się innym poziomem zaangażowania w marketing prowadzony w wirtualnym środowisku, co prezentuje tabela 8.3.

**Tabela 8.3.** Poziomy współpracy pomiędzy partnerami działań marketingowych w wirtualnym środowisku

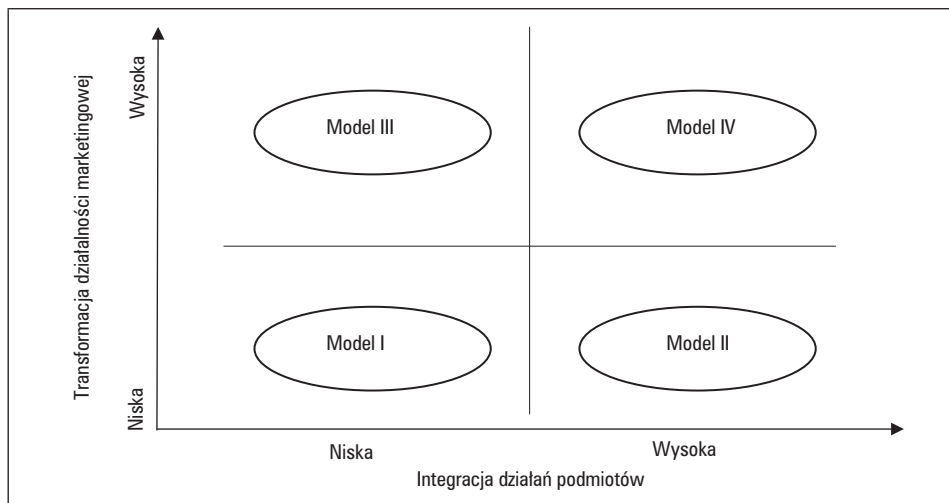
Poziom	Uszczegółowienie
Obecność	Podstawowa obecność w wirtualnym środowisku, ze stałą treścią prezentującą informacje na temat przedsiębiorstwa i oferowanych przez nie produktów i usług, oparta na technologii extranetu
Interakcja	Zamówienia katalogowe, obsługa klienta, utworzenie symetrycznego kanału komunikacji <i>on-line</i> dedykowanego obsłudze partnerów biznesowych
Transakcja	Integracja oprogramowania modułowego (ERP, SCM) z aplikacjami internetowymi (często za pośrednictwem internetu lub extranetu). Wykorzystanie wirtualnego środowiska w procesach związanych ze sprzedażą, dystrybucją. Szeroka, dwukierunkowa komunikacja <i>one-to-one</i> pomiędzy partnerami
Transformacja	Pełna funkcjonalność i integracja systemowa pomiędzy partnerami. Usługi WWW łączą aplikacje i procesy, a także dane i informacje. Technologia inteligentnych agentów, <i>cloud computing</i> oraz platform społecznościowych o charakterze eksperckim. Z punktu widzenia podmiotów reprezentujących przedsiębiorstwo – pełna świadomość, akceptacja i wdrożenie usprawnień internetowych zmieniających całą strategię marketingową przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Przykładem transformacyjnego charakteru współpracy opartej na wirtualnym środowisku jest wykorzystywanie przez przedsiębiorstwa w działalności marketingowej i sprzedażowej takich platform jak Salesforce.com, których funkcjonowanie polega na zastosowaniu koncepcji *cloud computing* w udostępnianiu wielu narzędzi analitycznych i wiedzy związanej z ich wykorzystywaniem do kształtowania relacji z klientami oraz sprzedaży. Przedsiębiorstwo może korzystać z wielu usług Salesforce.com, np. dostępu do: aplikacji do zarządzania relacjami z klientami, baz danych innych podmiotów, narzędzi analitycznych do przetwarzania danych, aplikacji do zarządzania zespołem sprzedaży w sposób zdalny oraz oparty na danych i informacjach obecnych w wirtualnym środowisku, narzędzi do pracy grupowej w obszarze marketingu i sprzedaży czy narzędzi, które umożliwiają integrowanie działań marketingowo-sprzedażowych z platformami społecznościowym typu Facebook czy Twitter.

Jak więc da się zauważyć, rola zwiirtualizowanego marketingu stopniowo przekształca się z nastawienia na zaspokajanie oczekiwań jednego z wielu zadowolających klientów/partnerów na postawę charakteryzującą się zwiększoną współpracą, która ułatwia prowadzenie działań na rynku oraz stawia klienta w centrum zainteresowania, co dzieje się w sposób transparentny, tj. widoczny dla zarządzającego tymi procesami.

Przyjmując takie parametry, jak stopień integracji działalności marketingowej oraz stopień transformacji działalności marketingowej podmiotów współpracujących, można wyróżnić cztery modele e-partnerstwa marketingowego, występujące w wirtualnym środowisku.

**Rysunek 8.4.** Modele e-partnerstwa marketingowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Vlachopoulou, V. Manthou (2003), *Partnership alliances in virtual markets*, „International Journal of Physical Distribution and Logistics Management”, Vol. 33, No. 3, s. 264.

W przypadku modelu I nie zachodzą długoterminowe wspólne zaangażowanie ani wspólna działalność obu stron. Relacja kończy się wraz z wykonaniem konkretnych czynności. Takie partnerstwo ma zazwyczaj charakter krótkotrwały i obejmuje najczęściej jedynie podstawowe działania z obszaru komunikacji marketingowej. Partnerzy mogą wymieniać się informacjami różnego rodzaju, w tym ofertami, zapytaniami i materiałami promocyjnymi. Działania marketingowe prowadzą jednak samodzielnie, nie zmieniając ustalonych wcześniej procesów i sposobów działania.

W modelu II celem nawiązanej współpracy jest możliwie duże zintegrowanie działań do tej pory realizowanych samodzielnie. Ten model przewiduje zwiększoną wymianę informacji dotyczących planów produkcyjnych, planów marketingowych/sprzedazowych, kontaktów do klientów. Dane te mają już określoną wartość oraz są istotne dla rozwoju i realizacji celów każdego z partnerów. Nadal jednak działalność marketingowa obu podmiotów nie ulega zmianie – choć zintegrowana pod względem posiadanych zasobów, nadal prowadzona jest według wcześniejszych procedur.

W modelu III poszczególni partnerzy modyfikują prowadzoną działalność marketingową ze względu np. na wspólne wykorzystywanie nowej platformy extranetowej. Korzystają z aplikacji tam dostępnych, dopasowują swoje zasoby i umiejętności do nowych warunków, nie dokonują jednak integracji swoich działań. Nadal – pomimo transformacji marketingu – integracja tych działań nie zachodzi.



Model IV oznacza koncentrację na wspólnym wykonywaniu i rozwijaniu celów marketingowych, zaangażowaniu w dzielenie się zasobami oraz spójności strategii. Podtrzymuje również dynamiczne relacje, pełny podział oraz widoczność informacji opartych na umiejętnościach analitycznych i zarządzaniu wiedzą. Działalność marketingowa partnerów staje się zatem wspólna i spójna.

Wdrożenie koncepcji e-partnerstwa wymaga od uczestników nowego podejścia do zarządzania w następujących kluczowych obszarach marketingu: infrastruktura, ludzie, informacja oraz procesy.

1. Infrastruktura – uczestnicy powiązań partnerskich muszą stawić czoła problemowi związanemu z integracją systemów organizacyjnych, technologicznych i informacyjnych poszczególnych podmiotów, co jest warunkiem koniecznym do prowadzenia działań w sposób skoordynowany i przynoszący określone korzyści wszystkim partnerom. Wsparciem w zakresie integracji infrastruktury jest obecna popularyzacja koncepcji *cloud computing*, dzięki której zamiast czasochłonnego i kosztownego procesu łączenia i dopasowania systemów korzysta się z rozwiązań wirtualnych, udostępnianych przez podmioty trzecie – dostawców rozwiązań do wspierania tworzenia e-partnerstw. Partnerzy wykorzystują udostępniane aplikacje oraz są odpowiedzialni jedynie za przekazanie do wirtualnego środowiska zestawu danych i informacji wymaganych, aby taką współpracę skutecznie prowadzić.
2. Ludzie – kluczowymi osobami tworzącymi wirtualne powiązania o charakterze e-partnerstw są pracownicy firm kreujących współpracę. Ważne jest, aby mieli wiele umiejętności związanych zarówno z zarządzaniem danymi w wirtualnym środowisku, jak i operowaniem aplikacjami, ale też by potrafili pracować, opierając się na wirtualnych narzędziach.
3. Informacja – jako zasób o kluczowym znaczeniu dla rozwoju partnerstwa musi być dostarczana partnerom w określonej formie, sprawnie i szybko. Występowanie asymetrii informacyjnych w sytuacji tworzenia lub rozwoju e-partnerstw może doprowadzić do szybkiego zaniechania dalszej integracji działań.
4. Wspólne procesy – uczestnicy wirtualnej współpracy powinni dążyć do osiągnięcia synergicznych efektów przez integrowanie zarówno danych i informacji, jak i procedur i narzędzi analitycznych.

Powołanie e-partnerstw marketingowych jest możliwością wykorzystania nowoczesnych struktur i narzędzi do realizacji zadań i celów marketingu, a równocześnie lepszego zaspokajania potrzeb nabywców<sup>3</sup>. Wyrażają one również egzemplifikację jednej z kluczowych strategii konkurencyjności według modelu A.C. Haxa i D.L. Wilde'a, określanej mianem systemów związania

<sup>3</sup> Przykład funkcjonowania e-partnerstw znajduje się np. w Mazurek 2012b, s. 259–266).

i oznaczającej konieczność umiejętnego i trafnego doboru partnerów, którzy zapewnią możliwość nie tyle operacyjnego wykonywania określonych czynności, ile długookresowego, strategicznego kształtowania szeroko rozumianej wartości (Hax, Wilde 1999).

## 8.7. Ograniczenia wykorzystania wirtualnego środowiska w marketingu – kontekst zasobów i specyfiki organizacji

Wirtualne środowisko stanowi zestaw materialnych i niematerialnych zasobów, których wykorzystanie wiąże się z określonymi wydatkami dla organizacji. N. Doherty wskazuje na istotność takiego czynnika jak wysokie koszty inicjujące oraz na duże ryzyko porażki z powodu braku doświadczenia we wdrażaniu rozwiązań wirtualnych (Doherty et al. 1999). Obecnie, o czym wspomniano w rozdziale 2, wiele rozwiązań technologicznych, w tym infrastrukturalnych i software'owych, jest możliwych do pozyskania po stosunkowo niewielkich kosztach (np. w modelu *cloud computing* w przypadku usług informatycznych, *open source* w przypadku oprogramowania czy ASP w przypadku sprzętu), rosną natomiast koszty wynagradzania pracowników, zakupu lub korzystania z baz danych, rozwoju systemów oraz katalogów informacji, przez co wzrost zaangażowania w działania w wirtualnym środowisku wiąże się z istotnymi wydatkami i inwestycjami, co np. dla małych i średnich przedsiębiorstw jest poważną barierą. W przypadku tworzenia „rozwiązań szytych na miarę”<sup>4</sup> koszty inicjujące i koszty obsługi są relatywnie wysokie, co powoduje, że z takich rozwiązań korzystają zwykle organizacje o dużych możliwościach finansowych i organizacyjnych.

Kolejnym wyzwaniem jest szeroko rozumiana specyfika organizacji, np. w kontekście jej kultury organizacyjnej. R. Burt twierdzi, że korzyści oferowane przez nowe możliwości sieci są w organizacjach jeszcze relatywnie słabo wykorzystane ze względu na ograniczenia determinowane właśnie przez aspekty słabo kwantyfikowalne – takie jak kultura czy przyzwyczajenie (Burt 2005, s. 2 za: Koźmiński, Latusek-Jurczak 2011, s. 126). Wiele obecnie popularizowanych rozwiązań czy trendów w działalności marketingowej, np. masowe wykorzystanie mediów społecznościowych, takich jak Facebook, Twitter, blogi, fora dyskusyjne, wymaga od organizacji nie tylko posiadania zasobów i umiejętności do

---

<sup>4</sup> Są to systemy informatyczne, projektowane i wdrażane wyłącznie w ramach jednej organizacji, powstające na podstawie dogłębnych, zindywidualizowanych potrzeb i wymagań przedsiębiorstwa. W przeciwieństwie do rozwiązań standardowych, które są gotowymi programami komputerowymi oferowanymi szerokiej grupie podmiotów, rozwiązania „szyte na miarę” są o wiele droższe i nie mogą być oferowane innym podmiotom.

sprawnego nimi zarządzania, ale również swoistej otwartości komunikacyjnej, pojmowanej jako chęć i możliwość prowadzenia dialogu w wirtualnym środowisku z klientami, potencjalnymi nabywcami czy innymi interesariuszami przedsiębiorstwa. Gdy spojrzymy na aspekt ograniczeń, ta – ogólnie mówiąc – „otwartość komunikacyjna” może oznaczać dla organizacji m.in.:

- groźbę dotarcia informacji o przedsiębiorstwie i jego strategii marketingowej do nieodpowiednich osób i organizacji;
- ryzyko utraty unikatowej informacji (np. dostępu do baz danych klientów czy historii współpracy z nimi);
- zmniejszenie kontroli zarządzania, np. komunikacją marketingową, ze względu na powierzanie tych działań podmiotom trzecim;
- ryzyko kształtowania relacji z podmiotami tym niezainteresowanymi, niebędącymi klientami ani potencjalnymi klientami.

Przy intensywnym angażowaniu się w prowadzenie takiego dialogu *on-line*, problematyczne staje się również posiadanie zasobów kadrowych do tej działalności, a więc przeszkolonych pracowników lub profesjonalnych, acz kosztownych specjalistów zewnętrznych, którzy będą odpowiedzialni za te działania w imieniu firmy. W przypadku menedżera marketingu pojawia się zatem dylemat postrzeganych korzyści z takich działań w stosunku do często relatywnie niemałych wydatków z nimi związanych.

Widać więc wyraźnie, że kontekst wykorzystania wirtualnego środowiska w przedsiębiorstwie należy rozpatrywać z perspektywy całej organizacji, tj. spojrzenia na całokształt kosztów, specyfiki organizacji, w tym jej kultury, ale też korzyści, jakie takie procesy mogą przynieść. To wieloaspektowe spojrzenie oznacza również wiele potencjalnych problemów, m.in.:

- ryzyko niejasnego podziału odpowiedzialności w realizowanych projektach;
- opór przeciw zmianom w organizacji wśród pracowników;
- brak kompetencji cząstkowych w projektach;
- brak *know-how* zarządzania takimi projektami;
- wdrażanie rozwiązań *de facto* eksperymentalnych, przez co szansa na ich bezproblemową realizację jest niewielka.

## **8.8. Ograniczenia wykorzystania wirtualnego środowiska w marketingu – kontekst umiejętności menedżerskich**

Rozwój i coraz szerszy wpływ wirtualnego środowiska na marketing determinują konieczność posiadania nowych kwalifikacji i umiejętności menedżerskich. Rosną potrzeby informacyjne, a także potrzeby kontroli i optymalizacji pro-

wadzonych działań. Wirtualne środowisko oferuje wiele nowych możliwości, a równocześnie jest źródłem wielu wyzwań dla menedżerów, które wynikają głównie z jego specyfiki, szybkości zmian, jakie w jego ramach następują, oraz adaptacji tego środowiska i jego składowych przez coraz szerszą grupę interesariuszy przedsiębiorstwa, w tym np. klientów.

Gwałtownie wzrastają wymagania wobec menedżerów, związane z koordynacją prowadzonych działań. Konieczne jest konstruowanie skutecznych i efektywnych systemów gromadzenia oraz wykorzystywania informacji i wiedzy w organizacji, co polega na tworzeniu sieci podmiotów, które generując potencjał intelektualny, czyli zdolność do kreowania wartości z posiadanych zasobów intelektualnych, trwale lub elastycznie współpracują z organizacją. Istotne z punktu widzenia menedżera marketingu jest tutaj podejmowanie decyzji w sprawie wskazania, które zasoby mają przynależeć do organizacji, a z których może ona korzystać, nie posiadając ich.

Podobnie umiejętność zarządzania informacją i wiedzą jest – obok umiejętności rozwiązywania konkretnych problemów marketingowych i biegłego poruszania się w technologiach informacyjno-komunikacyjnych – kluczowa dla trwałego rozwoju w organizacji działań marketingowych oraz umiejętności realizacji celów stawianych w działalności marketingowej. Menedżerowie marketingu stają się więc – parafrazując pogląd S. Newella na temat pracowników wiedzy – menedżerami wiedzy, tj. osobami, dla których wiedza jest zarówno surowcem, środkiem produkcji, jak i samym rezultatem pracy (Newell et al. 2002 za: Jemieliński 2008, s. 31).

Można zatem mówić o konieczności doskonalenia współczesnej kadry menedżerskiej marketingu w takich obszarach, jak:

- identyfikacja i analiza celów organizacji oraz możliwości, jakie w zakresie realizacji tych celów daje wirtualne środowisko;
- biegle poruszanie się w terminologii technologicznej, znajomość nowych rozwiązań i trendów oraz szans, zagrożeń, silnych i słabych stron ich stosowania;
- wykorzystywanie posiadanych już umiejętności i kompetencji do zarządzania projektami marketingowymi związanymi z wirtualnym środowiskiem;
- zrozumienie zmian, jakie za sprawą wirtualnego środowiska zachodzą w relacjach pomiędzy podmiotami rynkowymi, w tym zwiększania pozycji klienta, poszerzania przez niego odgrywanych ról oraz ogólnego prymatu współpracy w układach sieciowych;
- zrozumienie istotności kontekstu etycznego działań w wirtualnym środowisku, szczególnie tych związanych z operowaniem informacjami udostępnianymi klientom.

Niebagatelne znaczenie należy również przypisać konieczności uczulenia menedżerów na aspekt działania w wirtualnym środowisku w sposób etyczny

i wiarygodny, co oznacza wykluczenie w swojej praktyce podejmowania takich kroków, jak np.:

- sztuczne tworzenie treści, by kreować wiedzę klienta niekoniecznie odpowiadającą rzeczywistości;
- manipulowanie istniejącą informacją, np. poprzez usuwanie treści niewygodnych dla marki;
- wpływanie na liderów opinii i nakłanianie ich do pisania pozytywnie o marce w zamian za określone korzyści, bez ujawniania tego faktu ogółowi;
- organizowanie kampanii informacyjnych nakierowanych na dyskredytowanie konkurenta, z wykorzystaniem podmiotów trzecich (np. jego fałszywych klientów);
- wykorzystywanie luk w systemach recenzenckich, oceniających i opiniujących, by sztucznie oraz niezgodnie z rzeczywistością kreować wizerunek swojej marki.

Menedżerowie powinni być świadomi, że tego typu aktywność, bez wątpienia naganna i nieetyczna, może narazić na szwank markę, którą reprezentują, co ma związek z możliwym weryfikowaniem publikowanej treści oraz źródeł jej tworzenia, a także stopniowo rosnącymi umiejętnościami poruszania się klientów w wirtualnym środowisku, co z jednej strony ogranicza ich podatność na manipulację, a z drugiej wyposaża ich w zestaw instrumentów, narzędzi i działań, za sprawą których mogą się takiej manipulacji przeciwstawić.

## **8.9. Ograniczenia wykorzystania wirtualnego środowiska w marketingu – kontekst współpracy**

Kolejna grupa ograniczeń wykorzystania wirtualnego środowiska w marketingu jest związana ze zmianą paradygmatu tworzenia wartości za sprawą budowania układów sieciowych opartych na współpracy. Zastępowanie układów sekwencyjnych układami sieciowymi przyczynia się do powstania wielu zagrożeń dla przedsiębiorstwa. Należą do nich m.in. (Bamford et al. 2003, s. 268; Gulati et al. 2000):

- utrata samodzielności działania i kontroli nad przedsięwzięciami przekazanymi partnerom takiego powiązania sieciowego;
- trudności we współpracy z menedżerami marketingu oraz specjalistami z innych przedsiębiorstw w zakresie zarządzania ze względu na odmienną kulturę organizacyjną czy sposób działania;
- uzależnienie w działaniach marketingowych od innych podmiotów, a przez to możliwy spadek elastyczności działania oraz utrata wizerunku;

- potencjalny brak korzyści z partycypowania w sieci powiązań, tj. przeważanie kosztów partycypacji w sieci, wyrażonych np. udostępnianiem swoich zasobów czy kompetencji (wkładem własnym), nad korzyściami płynącymi z uczestniczenia w sieci;
- niepełna przewidywalność rozwoju sieci współpracy, szczególnie w przypadku współpracy z klientami;
- ryzyko ugrzęźnięcia w relacjach niekorzystnych dla przedsiębiorstwa, co może oznaczać np. zły wizerunek czy negatywny stosunek klientów do takiego przedsiębiorstwa;
- ujawnienie, przez funkcjonowanie w sieci powiązań, słabych stron, przez co w sytuacji powstania nowych konstelacji sieci podmioty pierwotnie współpracujące z danym przedsiębiorstwem mogą chcieć wykorzystać uzyskaną wiedzę przeciw temu podmiotowi.

Kolejnym źródłem ograniczeń wykorzystania wirtualnego środowiska w marketingu w kontekście współpracy z partnerami biznesowymi może być ograniczone wykorzystywanie wirtualnego środowiska przez podmioty współpracujące z przedsiębiorstwem na polu marketingu. Wielu partnerów nie ma dostępu do nowych technologii lub też nie dostrzega korzyści z wirtualizacji działań prowadzonych do tej pory w sposób tradycyjny (Noyce 2002, s. 71). Podobnie nieodpowiednie prowadzenie działalności *on-line*, opartej na błędnie i zbyt szybko zaprojektowanych procesach i aplikacjach pomiędzy przedsiębiorstwem a jego partnerem, przyczynia się do osiągania skutków odwrotnych do zamierzonych (Ching, Ellis 2004). Uwidacznia się więc kontekst egzogenicznych czynników zagrażających wdrożeniom projektów marketingowych w obszarze relacji przedsiębiorstwo–partner biznesowy, do których zaliczyć można również ograniczone zaufanie, oportunistyczne, asymetrię osiąganych korzyści, brak koordynacji działań oraz niską jakość relacji. Szerzej prezentuje to tabela 8.4.

**Tabela 8.4.** Wybrane czynniki ograniczające procesy wirtualizacji marketingu w kontekście współpracy

Zaufanie	Zwiększenie znaczenia koncepcji marketingu relacji, intensywnych interakcji w wirtualnym środowisku oraz budowania wirtualnych zespołów marketingowych, obrazujących tworzenie wartości w ramach sieci, determinuje wzrost znaczenia zaufania pomiędzy partnerami szeroko rozumianej wymiany. Wspomina się o tzw. kapitale ufałości, czyli sumie korzyści o charakterze ekonomicznym i finansowym, związanych z tym, że ufamy innym (Grudzewski et al. 2007, s. 162–163).
Oportunizm	Rozdzielanie efektów tworzenia wartości na wiele podmiotów, których działanie jest względnie niezależne, może przyczynić się do powstawania zjawisk określanymi mianem oportunistycznym. Polegają one na prowadzeniu działań w sposób ukryty, niejasny i niespójny z punktu widzenia podmiotów uczestniczących w procesach kreowania wartości. Zachowanie takie wynika z odmiennego definiowania korzyści własnych podmiotu uczestniczącego w układzie sieciowym wynikającym z procesów wirtualizacji i korzyści całej sieci. Efektem takiego dysonansu jest konflikt interesów i możliwy rozpad sieci powiązań.

Asymetria osiągniętych korzyści	Ważnym aspektem tego problemu jest uczestniczenie w sieci powiązań w celu pozyskania zasobów i umiejętności od innych podmiotów, przy założeniu, że zaofiarowane bilateralnie korzyści są niewspółmiernie mniejsze dla podmiotów współpracujących. To naraża dane przedsiębiorstwo na utratę unikatowej wiedzy czy kompetencji, a jest wynikiem zawiązywania sieci współpracy bez intensywnych mechanizmów selekcyjnych partnerów. W razie tworzenia wirtualnych zespołów marketingu zagrożenie takie może wystąpić w przypadku podmiotów uczestniczących w sieci powiązań z rekomendacji podmiotów wykonujących dane działanie.
Koordynacja	Wirtualizacja marketingu to proces, który determinuje działanie przedsiębiorstwa oparte na systemie powiązań pomiędzy nim a innymi podmiotami w wirtualnym środowisku. Takie podejście sugeruje konieczność wzmożonej koordynacji działań w ramach powstałej sieci współpracujących z sobą podmiotów. Powstały system jest złożony i charakteryzuje się zwiększoną liczbą elementów oraz wewnętrznych interakcji pomiędzy poszczególnymi składowymi. Rola marketerów w coraz większym stopniu polega zatem na koordynacji działań podejmowanych przez inne, współpracujące z przedsiębiorstwem podmioty, przez co istnieje ryzyko, że na dalszy plan zostanie odłożone tworzenie innowacyjnych rozwiązań i skupianie się na kluczowych zasobach i umiejętnościach marketingu.
Jakość relacji	Innym potencjalnym zagrożeniem jest swoista jakość relacji. Uczestnictwo w sieci może oznaczać utknięcie w relacjach niekorzystnych dla przedsiębiorstwa (Gulati et al. 2000), co może nieść ze sobą np. zły wizerunek czy negatywny stosunek klientów do takiego przedsiębiorstwa. Wyjście z sieci może oznaczać trudną sytuację, gdyż członkowie sieci, znając wzajemnie swoje słabe strony, mogą chcieć je wykorzystać.

Źródło: opracowanie własne.

Zagrożenia te wskazują na pojawienie się nowego spektrum wyzwań stawianych przed marketingiem przedsiębiorstwa.

## 8.10. Ograniczenia wykorzystania wirtualnego środowiska w marketingu – biznesowe wykluczenie cyfrowe

Korzystanie z wirtualnego środowiska staje się niezbędne w funkcjonowaniu we współczesnym społeczeństwie i obiegu gospodarczym. Brak dostępu do tego środowiska, a także brak korzystania z jego potencjału mogą być podstawą społecznego i ekonomicznego wykluczenia, co określa się mianem wykluczenia cyfrowego (*digital divide*) (Batorski, Olechnicki 2007, s. 10). Wykluczenie cyfrowe polega na postępującym podziale na podmioty, które aktywnie wykorzystują wirtualne środowisko do swoich potrzeb i celów, oraz te, które bądź dostępu do tego środowiska nie mają, bądź nie dysponują umiejętnościami korzystania z jego potencjału. Podkreśla się więc dwa aspekty wykluczenia cyfrowego – brak dostępu oraz brak umiejętności wykorzystania możliwości wirtualnego środowiska. Wykluczenie cyfrowe oznacza *de facto* nowy podział społeczny, który dotyka nie tylko sfery stosunków społecznych, ale i gospodarczych.

Wykluczenie cyfrowe jest końcowym stadium pewnego kontinuum, które można określić jako gotowość podmiotów do wykorzystywania wirtualnego

środowiska w swoich działaniach. Gotowość ta może być sparametryzowana za pomocą takich zmiennych, jak: dostępność do sieci internetowych, środowisko biznesowe wymuszające zmiany rozumiane jako adaptacja nowych technologii, przyswajalność aplikacji i innych narzędzi przez organizację. W określaniu zaawansowania w wykorzystaniu potencjału wirtualnego środowiska istotny jest również poziom kompetencji informacyjnych i technologicznych ze strony klientów i potencjalnych klientów, którzy mogą wymuszać zmiany w organizacji.

Zjawisko wykluczenia cyfrowego, choć najczęściej analizowane jest właśnie na gruncie nauk społecznych, może dotyczyć również sfery działalności gospodarczej. Ten typ wykluczenia opisać można jako **biznesowe wykluczenie cyfrowe**, oznaczające proces rozwarstwienia w wykorzystaniu potencjału wirtualnego środowiska w działalności gospodarczej. Przyjmując perspektywę działań marketingowych z zastosowaniem nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych, można mówić o wykluczeniu cyfrowym w marketingu, które wyrażane byłoby poprzez następujące zjawiska:

- uznawanie wirtualnego środowiska za element nieistotny z punktu widzenia prowadzonego biznesu, co w obecnych czasach wydaje się niemożliwe;
- niekorzystanie z cech interaktywności wirtualnego środowiska, *ergo* niekomunikowanie się przez sieć z klientami (stosowanie asymetrycznego modelu komunikacji z otoczeniem w wirtualnym środowisku);
- wykorzystywanie internetu jedynie do poszukiwania informacji (np. o potencjalnych klientach);
- uznawanie marketingu w internecie za element działań wizerunkowych bez potencjału generowania bezpośredniego efektu finansowego dla przedsiębiorstwa, np. w postaci zwiększania przychodów lub zmniejszania kosztów;
- brak pomiaru skutków i efektów działań marketingowych przedsiębiorstwa w wirtualnym środowisku;
- brak dbałości o szeroko rozumianą obecność w wirtualnym środowisku;
- niezmienność działań, procedur oraz kultury organizacyjnej pomimo możliwości, jakie w tym zakresie daje wirtualna przestrzeń, przez co możliwe byłoby zwiększenie sprawności działania organizacji.

Przyjmując za punkt wyjścia zaawansowanie i aktywność specjalistów w dziedzinie marketingu w stosowaniu nowoczesnych rozwiązań informacyjno-komunikacyjnych w przedsiębiorstwie, możemy mówić o:

- **twórcach rozwiązań marketingowych**, opierających się na wirtualnym środowisku, innowatorach w korzystaniu z aplikacji i technologii, charakteryzujących się ogromną wiedzą i kompetencjami wykorzystywanymi do sieciowego kreowania wartości;
- **świadomych użytkowników biznesowych** wirtualnego środowiska, którzy, analizując możliwości różnych rozwiązań, starają się je adaptować do warun-



ków organizacji, biorąc pod uwagę wielorakie ograniczenia, np. finansowe, strukturalne, proceduralne, skupiając się na kształtowaniu relacji ze swoimi klientami;

- **specjalistach** korzystających z wirtualnego środowiska w sposób bardzo ograniczony, co wyraża się m.in. nieregularnym dostępem do sieci, korzystaniem ze słabych jakościowo transmisji danych, korzystaniem z wirtualnego środowiska wyłącznie do osiągnięcia celów informacyjnych;
- **podmiotach niekorzystających** z potencjału wirtualnej przestrzeni do celów marketingowych, wykluczonych cyfrowo.

## 8.11. Zakończenie

Jak wykazano, marketing – podlegający procesom wirtualizacji – istotnie wpływa na tworzenie wartości opierających się na unikatowej formule konfiguracji zasobów i umiejętności oraz współtworzeniu jej wraz z innymi podmiotami poza przedsiębiorstwem, co zwiększa siłę oddziaływania takiej sieci na rynek.

Rozwój wirtualnego środowiska oraz jego determinanty w postaci informacji i technologii informacyjno-komunikacyjnych wpływają na marketing w sposób niezaprzeczalny i niezmiernie dynamiczny. Zmiany zachodzą w stosowanej koncepcji marketingu, w instrumentarium oddziaływania przedsiębiorstw na rynek oraz w organizacji marketingu w przedsiębiorstwie. Wyróżniające cechy wirtualnego środowiska – szybkość, interaktywność czy multimedialność – determinują ogromne zmiany w sposobie funkcjonowania podmiotów na szeroko rozumianym rynku i komunikowaniu się przedsiębiorstw z rynkiem, w tym z klientami. Powstają nowe twory i byty – e-partnerstwa, wirtualne społeczności konsumenckie, wirtualne zespoły sprzedaży – które zmieniają paradygmat roli klienta. Przestaje być on tylko nabywcą i konsumentem, o którym organizacja musi wiedzieć jak najwięcej. Staje się partnerem – doradcą, współpracownikiem – którego wiedza liczy się w wielu obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Kluczowa dla przedsiębiorstwa staje się nie wiedza o kliencie, lecz wiedza klienta i jego aktywność w ramach układów opartych na relacjach partnerskich.

W obecnych uwarunkowaniach, czyli w sytuacji zmian w marketingu wywołanych wirtualnym środowiskiem, można rozszerzyć pogląd, że marketing jest odpowiedzialny już nie tylko za alokację zasobów, ale również za ich tworzenie i zarządzanie nimi. Marketing przyczynia się zatem nie tylko do optymalnego dostosowania do otoczenia, ale także kreowania szans i możliwości. Stając się kluczowym, interdyscyplinarnym obszarem działań, nie ztraca swojego jestwa, czyli traktowania klienta jako głównego punktu wyjścia w działaniach organizacji. Niezaprzeczalny wzrost znaczenia marketingu wynika z tego, że

w uwarunkowaniach wirtualnego środowiska klient staje się częścią samego przedsiębiorstwa i istotnym współtwórcą generowanej wartości, istotnej zarówno dla przedsiębiorstwa, niego samego, innych interesariuszy, jak i – co również ważne – potencjalnych nowych klientów.

Etyczne wyzwania są z pewnością kolejnym interesującym i wartościowym kierunkiem badań nad wirtualizacją. Tak istotne kwestie, jak kontrola zasobów informacyjnych, możliwości manipulacji informacją w wirtualnym świecie – wspomniana „inżynieria informacyjna”, pełna transparentność poczynań klientów w wirtualnym środowisku czy pozyskiwanie danych o kliencie bez jego wiedzy, są kwestiami, które już obecnie stają się niezwykle ważne i coraz częściej zauważalne w dyskusji nad problematyką nie tylko ekonomiczną, zarządczą, ale również etyczną.

## Bibliografia

- Bamford J.D., Gomes-Casseres B., Robinson M.S. (2003), *Mastering Alliance Strategy: A Comprehensive Guide to Design, Management and Organization*, John Wiley and Sons, San Francisco.
- Batorski D., Olechnicki K. (2007), *Wprowadzenie do socjologii Internetu*, „Studia Socjologiczne”, nr 2(186).
- Brilman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Brodie R.J., Winklhofer H., Coviello N.E., Johnston W. (2007), *Is e-marketing coming of age? An examination of the penetration of e-marketing and firm performance*, „Journal of Interactive Marketing”, Vol. 21, No. 1, s. 2–21.
- Burt R.S. (2005), *Brokerage and Closure*, Oxford University Press, Oxford, s. 2, za: A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak (2011), *Rozwój teorii organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Castells M. (2000), *Toward sociology of the network society*, „Contemporary Sociology”, Vol. 29, No. 5.
- Castells M. (2007), *Spółeczeństwo sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Chesbrough H.W. (2007), *Why companies should have open business models*, „Sloan Management Review”, Vol. 48, s. 21–28.
- Ching H.L., Ellis P. (2004), *Marketing in cyberspace: What factors drive e-commerce adoption?*, „Journal of Marketing Management”, Vol. 20, s. 409–429.
- Coase R.H. (1937), *The nature of the firm*, „Economica New Series”, Vol. 4, No. 16, s. 386–405.
- Cooper M. (1993), *Good business relationships: More than just partnerships or strategic alliances?*, „International Journal of Physical Distribution and Logistics Management”, Vol. 23, No. 6.
- Cushman D.P., Sanderson S. (1995), *Communication and High-Speed Management*, Suny Press, New York.
- Dobiegała-Korona B. (2008), *Zarządzanie wartościami dla klienta (wybrane aspekty)*, [w:] *W poszukiwaniu nowych paradygmatów zarządzania*, red. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

- Dobiegała-Korona B., Doligalski T. (2004), *Konkurowanie o klienta e-marketingiem*, Difin, Warszawa.
- Dobiegała-Korona B., Doligalski T. (red.) (2010), *Zarządzanie wartością klienta – pomiar i strategię*, Poltext, Warszawa.
- Dobiegała-Korona B., Herman A. (2006), *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
- Doherty N.F., Ellis-Chadwick F., Hart C. (1999), *Cyber retailing in the UK: The potential of the Internet as a marketing channel*, „International Journal of Retail & Distribution Management”, Vol. 27, No. 1, s. 22–36.
- Dornis P., Dworzecki Z., Feldhaar P. (1991), *Jak poznać siłę swoich odbiorców*, „Przeгляд Organizacji”, nr 11.
- Doyle P. (2003), *Marketing wartości*, Felberg, Warszawa.
- Drucker P.F. (1999), *Spółczesność postkapitalistyczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Dworzecki Z., Nogalski B. (2011), *Przełomy w zarządzaniu – kontekst strategiczny*, TNOiK, „Dom Organizatora”, Toruń.
- Fazlagić J. (2009), *Know-how w działaniu! Jak zdobyć przewagę konkurencyjną dzięki zarządzaniu wiedzą*, Onepress, Gliwice.
- Gulati R., Nohria N., Zaheer A. (2000), *Strategic networks*, „Strategic Management Journal”, Vol. 21, No. 3.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sakowska A., Wańtuchowicz M. (2007), *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa.
- Hax A.C., Wilde D.L. (1999), *The Delta Model: Adaptive management for a changing world*, „Sloan Management Review”, s. 11–28.
- Hippel E. (2005), *Democratizing Innovation*, The MIT Press, Cambridge.
- Howe J. (2008), *Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business*, Crown Business, New York.
- Jemieliński D. (2008), *Praca oparta na wiedzy*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Jemieliński D., Koźmiński A.K. (2008), *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Ju Y., Cushman D.P. (1995), *Organizational Teamwork in High-Speed Management*, SUNY Press, New York.
- Kelly K. (2001), *Nowe reguły nowej gospodarki*, WIG Press, Warszawa.
- Kotler Ph. (2005), *Przedmowa*, [w:] *Marketing*, Rebis, Warszawa.
- Kotler Ph., Armstrong G. (2012), *Marketing: Wprowadzenie*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Kotler Ph., Kartajaya H., Setian I. (2010), *Marketing 3.0. Dobry produkt? Zadowolony klient? Spełniony człowiek!*, MT Biznes, Warszawa.
- Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D. (2011), *Rozwój teorii organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Marconi J. (2005), *Creating the Marketing Experience. New Strategies for Building Relationships with Your Target Market*, Thomson, Mason.
- Mazurek G. (2011), *Wirtualne środowisko i jego potencjał*, [w:] *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy – społeczeństwo informacyjne stan i perspektywy rozwoju*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rzeszowskiego, nr 22, Rzeszów.
- Mazurek G. (2012a), *Virtualization of marketing – conceptual model*, „Journal of Contemporary Management Research”, Vol. 8, No. 3, s. 34–46.
- Mazurek G. (2012b), *Znaczenie wirtualizacji marketingu w sieciowym kreowaniu wartości*, Poltext, Warszawa.

- Mowshowitz A. (1997), *Virtual organization, association for computing machinery*, „Communications of the ACM”, Vol. 40, No. 9.
- Mowshowitz A. (1999), *The switching principle in virtual organization*, „Electronic Journal of Organization Virtualness”, Vol. 1, No. 1, Special Issue, Proceedings of the 2nd International VoNet Workshop.
- Newell S., Robertson M., Scarbrough H., Swan J. (2001), *Managing Knowledge Work*, Palgrave, New York, za: D. Jemielniak (2008), *Praca oparta na wiedzy*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Noyce D. (2002), *eB2B: Analysis of business-to-business e-commerce and how research can adapt to meet future challenges*, „International Journal of Market Research”, Vol. 44, No. 1.
- Perechuda K. (2007), *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Powell W.W. (1990), *Neither market nor hierarchy: Network forms of organization*, „Research in Organizational Behavior”, Vol. 12.
- Prahalad C.K., Krishnan M.S. (2010), *Nowa era innowacji*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2000), *Co-opting customer experience*, „Harvard Business Review”, Vol. 78, No. 1.
- Quinn J.B., Hilmer F.G. (1994), *Strategic outsourcing*, „Sloan Management Review”, Vol. 35, No. 4, s. 43–55.
- Rothwell R., Zegvelt W. (1982), *Innovation and the Small and Medium Sized Firm*, Francis Pinter, London.
- Rifkin J. (2000), *The Age of Access. The New Culture of Hipercapitalism. Where All of Life is a Paid – for Experience*, Penguin Books, New York.
- Rudawska E. (2008), *Znaczenie relacji z klientem w procesie kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
- Schumpeter J. (1942), *Capitalism, Socialism and Democracy*, Unwin University Press, London.
- Surowiecki J. (2004), *The Wisdom of Crowds*, Abacus, London.
- Szymura-Tyc M. (2006), *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- The e-Marketplace: Strategies for Success in B2B E-commerce* (2001), McGraw Hill, New York.
- Tuomi J. (2006), *Networks, of Innovations, Change and Meaning in the Age of Internet*, Oxford University Press, Oxford.
- Vlachopoulou M., Manthou V. (2003), *Partnership alliances in virtual markets*, „International Journal of Physical Distribution and Logistics Management”, Vol. 33, No. 3, London.
- Williamson O.E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*, Free Press, New York.
- Williamson O.E. (1981), *The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes*, „Journal of Economic Literature”, Vol. XIX.

---

## 9

# Tworzenie innowacji poprzez współpracę międzyorganizacyjną

Krzysztof Klincewicz<sup>1</sup>

---

### 9.1. Wprowadzenie

Celem rozdziału jest prezentacja związków pomiędzy aliansami a procesami tworzenia i rozpowszechniania innowacji – wyjaśnienie, w jaki sposób wykorzystywać współpracę międzyorganizacyjną do stymulowania rozwoju i dyfuzji nowych rozwiązań, jakie są ograniczenia tych działań oraz jakie działania mogą podjąć firmy, by zwiększyć innowacyjne efekty utrzymywanej relacji partnerskiej. Poniżej zostaną omówione możliwe formy aliansów w powiązaniu ze specyfiką innowacji i uwarunkowaniami modelu otwartych innowacji. Dyskusja dotyczyć będzie również wyników badań empirycznych, analizujących wpływ aliansów na innowacyjność firm. W końcowej części rozdziału zaprezentowane zostaną rekomendacje dotyczące sposobów wykorzystywania współpracy partnerskiej w celu lepszego tworzenia i upowszechniania innowacji, oparte na przeglądzie badań.

**Alianse** rozumiane będą dalej jako rozwiązania instytucjonalne łączące zasoby współpracujących organizacji, wprowadzające zależności między nimi i sprawiające, że organizacje stają się współzależne (Inkpen 2001, s. 402–403). Na rynkach zaawansowanych technologii zaobserwować można postępującą „komponentyzację” działalności gospodarczej (*component-based business*), zgodnie z którą procesy i organizacje są tworzone przez łączenie komponentów pochodzących z różnych źródeł, a firmy unikają integracji wertykalnej z innymi podmiotami, preferując bardziej elastyczne relacje międzyorganizacyjne (Veryard 2000, s. 2). Analizy produktów technologicznych potwierdzają analogiczną zależność: rozwiązania wykorzystywane przez użytkowników **składają się z dużej liczby współzależnych produktów i usług**, a zatem dopiero ich wspólne dostarczenie gwarantuje zadowolenie nabywcy. Przykładowo wykorzystywanie określonej technologii może wymagać również zakupienia dodatkowych kom-

---

<sup>1</sup> Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski.

ponentów od innych dostawców, zlecenia usług wdrożeniowych i szkoleniowych, dostosowania systemu do specyficznych wymogów organizacji, integracji z innymi rozwiązaniami oraz zapewnienia szybkiego serwisu w razie ewentualnych awarii. Taka dekompozycja rozwiązań technologicznych jest określana mianem modelu produktu kompletnego (*whole product*) (Moore 1999, s. 104–110), sieci wartości (Christensen 2000, s. 36–47), łańcucha wartości branży zaawansowanych technologii (Klincewicz 2005, s. 50–51) lub platformy (Cusumano, Gawer 2002). Niezależnie od różnic terminologicznych każde z wymienionych podejść wskazuje na **współzależność pomiędzy różnymi dostawcami**, którzy powinni współpracować w celu efektywnego dostarczania wartości dla klientów i osiągnięcia wymiernych korzyści biznesowych. Badania pokazują, że na rynkach zaawansowanych technologii alianse są preferowaną formą współpracy, stosowaną częściej niż fuzje i akwizycje (Hagedoorn, Duysters 2002, s. 170).

W branżach technologicznych nie powinny więc zaskakiwać bliskie związki między aliansami a innowacyjnością – współpraca partnerska pozwala na tworzenie nowych produktów, doskonalenie ich funkcji, jak również stymulowanie ich upowszechniania się wśród nabywców. W niniejszym rozdziale dokonano przeglądu dotychczasowych badań dotyczących aliansów jako sposobów stymulowania lub ograniczania innowacji w organizacjach, uwzględniając zarówno przypadki tworzenia innowacji, jak i ich wprowadzania na rynek, promocję i sprzedaż.

James G. March zaproponował typologię strategii organizacyjnego uczenia się, wyodrębniając **eksplorację** (aktywne poszukiwanie nowej wiedzy, eksperymentowanie, rozwiązywanie nowych problemów) oraz **eksploatację** (wykorzystywanie już posiadanej wiedzy) (March 1991). Z perspektywy organizacyjnego uczenia się i innowacyjności również alianse można podzielić na te, które skoncentrowane są na eksploracji (rozwoju nowych rozwiązań poprzez prace badawczo-rozwojowe, B+R) oraz eksploatacji (promocji, dystrybucji i wdrażaniu rozwiązań już posiadanych) (por. Colombo et al. 2006, s. 1167). Poniżej zostaną omówione oba rodzaje aliansów, choć literatura analizująca związki pomiędzy aliansami i innowacyjnością koncentruje się głównie na aliansach o charakterze eksploracyjnym.

W tabeli 9.1 zaprezentowano zestawienie różnych form aliansów, które zostaną szczegółowo omówione w dalszych częściach rozdziału. Możliwe typy aliansów podzielono, opierając się na ich eksploracyjnym lub eksploatacyjnym charakterze. Wraz z przesuwaniem się od lewej do prawej wzrasta stopień zaangażowania obu partnerów w porozumienie, współzależność firm, zainwestowane zasoby i poziom ryzyka.

**Tabela 9.1.** Zestawienie możliwych form aliansów prowadzących do tworzenia lub upowszechniania innowacji. Formy współpracy oznaczone szarym kolorem tła nie wymagają zgody jednej ze stron

<b>Alianse o charakterze eksploracyjnym związane z tworzeniem nowych rozwiązań technologicznych:</b>					
Cytowanie patentu	Licencjonowanie technologii chronionej patentem	Umowa współwłasności patentu	Umowa o wzajemnym licencjonowaniu ( <i>cross-licensing</i> )	Inicjatywa standardyzacyjna	Umowa o współdzielonych zasobach patentowych ( <i>patent pool</i> )
Wspólna publikacja naukowa		Badania zlecone (w tym analizy, rozwój produktu, testy – <i>contracted R&amp;D</i> )	Wspólne ubieganie się o dofinansowanie prac B+R		Umowa konsorcjum B+R ( <i>collaborative R&amp;D</i> )
Relacja komplementariusza		Wykorzystanie standardu technicznego, integracja z cudzym rozwiązaniem		Licencjonowanie <i>know-how</i>	
<b>Alianse o charakterze eksploatacyjnym związane z upowszechnianiem istniejących rozwiązań technologicznych:</b>					
Zapoznanie się z dokumentacją techniczną	Szkolenie techniczne i udostępnienie prototypu urządzenia	Autoryzacja/certyfikacja partnera wdrożeniowego	Umowa franszyzowa	<i>Payola</i> (wynagrodzenie użytkowników)	
Dostawa bez sformalizowanych zobowiązań	Umowa dostawy, MTA ( <i>Material Transfer Agreement</i> ), umowa współdzielenia infrastruktury badawczej, umowa współpracy wytwórczej ( <i>cross-manufacturing</i> )	OEM/EMS ( <i>Original Equipment Manufacturing/ Electronic Manufacturing Services</i> ), produkcja opierająca się na przekazanym projekcie), BPO ( <i>Business Process Outsourcing</i> , outsourcing powtarzalnych procesów gospodarczych)	ODM ( <i>Original Design Manufacturing</i> , projektowanie i produkcja), KPO ( <i>Knowledge Process Outsourcing</i> , outsourcing usług opartych na wiedzy)		
Dystrybucja bez sformalizowanych zobowiązań	Umowa dystrybucji/agencyjna	Umowa konsorcjum przetargowego (złożenie wspólnej oferty klientowi)	Umowa sprzedaży pakietowej ( <i>bundling</i> )		
<b>Pozostałe formy aliansów</b>					
Umowa leasingu pracowniczego			<i>Shukko</i> (staże międzyorganizacyjne)		
Udział mniejszościowy		Umowa joint venture		Umowa offsetowa	
Współudział w konferencjach i targach		Stowarzyszenie firm, izba przemysłowa		Klaster	
→ wzrost stopnia zaangażowania partnerów, współzależności firm i poziomu ryzyka →					

Źródło: opracowanie własne.

Pozycje tabeli 9.1, które zostały wyróżnione szarym kolorem tła, dotyczą przypadków współpracy niesformalizowanej, niewymagającej zgody, a czasem nawet świadomości drugiej firmy. Takie scenariusze współpracy nie opierają się oczywiście na pisemnym porozumieniu, ale badacze często je analizują jako

przejawy przekazywania wiedzy pomiędzy organizacjami (nie zawsze zamierzonego) i sposób odzwierciedlenia bogatej sieci zależności międzyorganizacyjnych przez wykorzystanie powiązań pośrednich (*indirect links*) (Schilling, Phelps 2007, s. 1114). Jak sugerował prezes jednej z amerykańskich firm biotechnologicznych, formalne porozumienia są tylko „wierzchołkiem góry lodowej, gdyż nie obejmują dziesiątek ustaleń potwierdzanych uściskami dłoni i nieformalnej współpracy, jak również setek przypadków współpracy firmowych badaczy z kolegami” (Powell et al. 1996, s. 120).

Przypadki współpracy pomiędzy firmami, które zaprezentowano w tabeli 9.1, nie muszą być ograniczone do formy diady (współpracy bilateralnej). Większość wymienionych scenariuszy może być również realizowana w ramach **struktur sieciowych**. Na rynkach technologicznych coraz częściej dochodzi do złożonych relacji między grupami podmiotów, które wzajemnie licencjonują technologie, podejmują współpracę B+R lub podwykonawczą czy wspólnie wspierają określone standardy techniczne. W wielu przypadkach dochodzi do rywalizacji pomiędzy grupami firm (**konstelacjami**) a niepojedynczymi podmiotami (Gomes-Casseres 1996). Przykładem jest sieć podmiotów współpracujących z firmą Apple (tworzących ekosystem rozwiązań skupiony wokół telefonu iPhone) oraz konkurencyjna konstelacja skoncentrowana wokół firmy Google (oferująca produkty oparte na systemie operacyjnym *Android*). W literaturze znana jest też koncepcja **ekosystemu** jako struktury sieciowej, obejmującej grupę firm mających wspólne interesy i wspólnie rozwijających rynek, w szczególności przez oferowanie wzajemnie komplementarnych produktów (Iansiti, Levien 2004, s. 39). W ostatnich latach można też zaobserwować wiele inicjatyw badawczo-rozwojowych prowadzonych w niesformalizowanych, luźno powiązanych sieciach, np. mapowanie ludzkiego DNA (*Human Genome Project*), w którym uczestniczyły uczelnie i firmy z całego świata (Tapscott, Williams 2006, s. 163–169), lub rozwój oprogramowania dostępnego na licencjach typu *open source*.

Alternatywą współpracy partnerskiej jest samowystarczalność, która na rynkach technologicznych oznacza konieczność dostarczania produktów komplementarnych i ograniczania innych dostawców, określaną mianem **strategii dominatora** (Iansiti, Levien 2004). Dominator rezygnuje ze współpracy z partnerami i samodzielnie realizuje działania, które mogli podejmować dostawcy, komplementatorzy i dystrybutorzy. Dąży do monopolizacji rynku, korzystając z własnych, zamkniętych standardów technicznych i mechanizmów ochrony własności intelektualnej oraz przejmując pełną kontrolę nad ekosystemem i procesami tworzenia wartości. Dominator nie jest jednak podatny na zmiany w otoczeniu, jest też mniej innowacyjny niż ekosystem firm-partnerów, gdyż uniemożliwia powstawanie nowych nisz produktowych i redukuje różnorodność techniczną (Iansiti, Levien 2004, s. 115–121). Przykładem strategii



dominatora była działalność firmy Apple w latach 80. XX wieku, gdy firma usiłowała być samowystarczalna, co doprowadziło do nieodpowiednich reakcji na zmiany technologii i długotrwałych problemów finansowych (Evans et al. 2006, s. 95–97). Takie podejście ogranicza innowacyjność, gdyż wszystkie produkty komplementarne dostarczane są przez pojedynczą firmę, podczas gdy partnerzy mogliby stanowić źródło nowych pomysłów i wsparcie dla procesów dyfuzji, a współpraca międzyorganizacyjna – etap tworzenia nowych rozwiązań technicznych.

Innowacje są nowymi rozwiązaniami, które zostały wprowadzone do praktyki gospodarczej. Źródłem najbardziej popularnej, sformalizowanej definicji innowacji jest *Podręcznik Oslo*, wspólna publikacja OECD i Eurostatu, zawierająca rekomendacje dotyczące identyfikacji i pomiaru innowacji w badaniach statystycznych oraz przy tworzeniu przepisów prawa, w tym dotyczących przyznawania funduszy publicznych na projekty innowacyjne. **Innowacja** to „wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem” (OECD-Eurostat 2008, s. 48).

Jak można zauważyć, w powyższej definicji wyróżnione są cztery podstawowe typy innowacji, dotyczące odpowiednio: produktów, procesów, metod marketingowych i metod organizacyjnych (por. szczegółowy opis w: Klincewicz 2012, s. 9–15). Innowacje produktowe są związane z wprowadzeniem na rynek nowego lub udoskonalonego produktu. Innowacje procesowe polegają na zastosowaniu nowej lub udoskonalonej metody produkcji czy świadczenia usług. Innowacje marketingowe wiążą się z oryginalnymi elementami mieszanki marketingowej, szczególnie z nowatorskimi formami promocji. Innowacje organizacyjne wreszcie to zmiany wewnętrzne w organizacji, które nie są bezpośrednio zauważane przez klientów i dotyczą działalności administracyjnej lub sposobów organizacji pracy. Innowacje produktowe i procesowe są wspólnie określane mianem innowacji technologicznych, gdyż ich wyniki stanowią rozwiązania techniczne oferowane uczestnikom rynku lub wdrażane we własnej organizacji. To głównie one stanowią przedmiot zainteresowania badaczy analizujących związki pomiędzy aliansami i innowacyjnością.

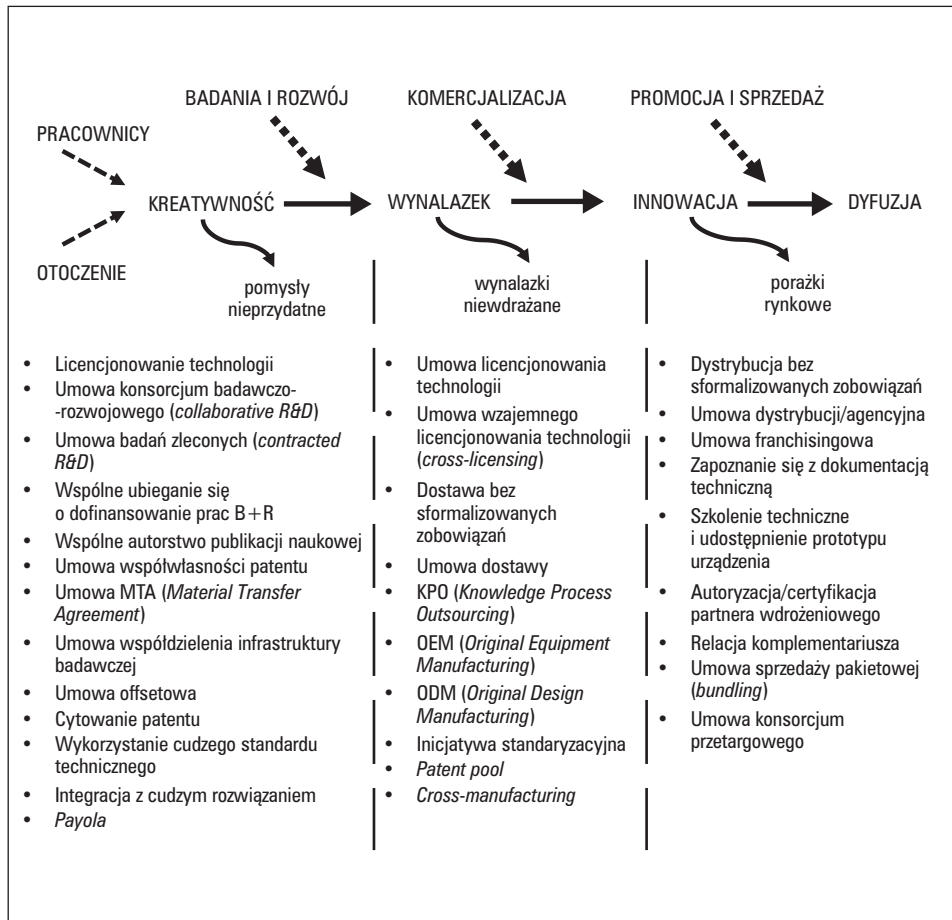
Wyzwaniem jest jednoznaczne określenie, co oznacza termin „nowy”, gdyż w literaturze zdarzają się jego odmienne interpretacje. Pojęcie innowacji może bowiem dotyczyć zarówno nowości „absolutnych”, czyli rozwiązań nowych i nieznanych wcześniej na świecie (innowacje przełomowe, innowacje w skali świata), jak i zjawisk nowych w skali danego rynku geograficznego (innowacje w skali rynku) czy wreszcie tzw. innowacji w skali firmy, które są nowe wyłącznie dla danej organizacji, stanowiąc jednak imitacje działań podejmowanych przez jej konkurentów (Klincewicz 2012, s. 15–17). Na potrzeby dalszych rozważań

w niniejszym rozdziale pojęcie innowacji zostanie zawężone do przypadków autentycznej nowości, czyli wprowadzania rozwiązań wcześniej nieznanymi – podobnie do tego problemu podchodzi większość badaczy zajmujących się zarządzaniem technologiami i innowacjami.

Warto pamiętać, że innowacje różnią się od **wynalazków** – oryginalnych pomysłów, nowych rozwiązań technicznych, które nie zostały jeszcze komercjalizowane (Klincewicz 2010, s. 27). Innowacje wyróżnia właśnie fakt komercjalizacji, czyli przekształcenia pomysłów w produkt i wprowadzenia na rynek.

Na rysunku 9.1 przedstawiono **proces wdrażania pomysłów i tworzenia innowacji**, powiązany z możliwymi formami współpracy międzyorganizacyjnej.

**Rysunek 9.1.** Formy aliansów stosowane na poszczególnych etapach procesu wdrażania pomysłów i tworzenia innowacji



Źródło: opracowanie własne.

Pierwszym krokiem omawianego procesu jest **tworzenie nowych rozwiązań technicznych**. Źródłem tych rozwiązań mogą być kreatywność pracowników firmy albo pomysły pochodzące z jej otoczenia. W obu przypadkach mamy do czynienia z pracami badawczo-rozwojowymi, które mogą być prowadzone wewnątrz organizacji lub przy aktywnym wykorzystaniu zasobów zewnętrznych, m.in. instytucji naukowych, firm partnerskich czy klientów. Przypadki, w których źródłem innowacji są pomysły i propozycje klientów, nazywane są w literaturze przedmiotu mianem **innowacji popytowych** (*User-Driven Innovations* – UDI). Gdy firma odwołuje się do „zbiorowej mądrości”, korzystając z szerokiego grona pomysłodawców, np. przez organizację konkursu na udoskonalenie produktów lub moderowane listy dyskusyjne na portalu społecznościowym, mówimy o zjawisku **crowdsourcingu**, czyli zbiorowego tworzenia nowych produktów i usług. Warto przypomnieć, że omawiane pomysły staną się innowacjami dopiero wtedy, gdy firma zdecyduje się na ich komercjalizację.

W literaturze przedmiotu opisane są najbardziej typowe warianty procesu innowacyjnego, różniące się źródłem wykorzystywanych pomysłów (por. Klincewicz 2010, s. 30). Model „pchania przez technologie” (*technology push*) odzwierciedla tradycyjną kolejność wdrażania rozwiązań „od pomysłu do przemysłu”, gdy odkrycie naukowe pozwala na opracowanie koncepcji rozwiązania technicznego, a następnie przeprowadzenie prac rozwojowych zmierzających do stworzenia produktu, któremu udaje się trafić w potrzeby klientów. Owo utrafienie w potrzeby klientów bywa jednak problematyczne, co sprawia, że taki idealistyczny model rozwoju innowacji znajduje zastosowanie tylko w bardzo nielicznych firmach, głównie z branż farmaceutycznej, biotechnologicznej, chemicznej i zaawansowanych materiałów, w których rzeczywiście zdarzają się przełomowe odkrycia substancji i materiałów, dające podstawę do stworzenia nowych generacji rozwiązań, jakich wcześniej nie wyobrażali sobie klienci. Bardziej adekwatny wydaje się współcześnie model „ciągnięcia przez rynek” (*market pull*), gdy prace nad określonym rozwiązaniem lub jego udoskonaleniem są inspirowane oczekiwaniami użytkowników lub życzeniami potencjalnych nabywców, a „zamówienia” na prace B+R trafiają do firmy za pośrednictwem przedstawicieli handlowych lub pracowników marketingu, analizujących oczekiwania klientów i wpływających na ukierunkowanie lub nawet radykalne zmiany planu prac B+R.

W firmach technologicznych innowacje są dziś wynikiem interakcji z otoczeniem przy jednoczesnej realizacji zaplanowanych prac B+R, co próbuje z kolei opisać model powiązanego łańcucha (*linked chain*). W zależności od sytuacji inspiracja może więc nadejść zarówno od badaczy z wewnątrz firmy, jak i od klientów, dystrybutorów, dostawców czy nawet pracowników niezajmujących się rozwojem technologii, ale utrzymujących bogate kontakty z otoczeniem i mających okazję zaobserwować istotne dla firmy tendencje. Tych ostatnich

nazywa się w literaturze **pracownikami przekraczającymi granice organizacji** (*boundary-crossing individuals*) (Tushman 1977). Za sprawą relacji z otoczeniem firmy gromadzą potencjalnie przydatną wiedzę i rozpowszechniają ją wewnątrz organizacji, co pozwala na jej dalsze wykorzystywanie. Typowymi przykładami takich pracowników są reprezentanci handlowi, menedżerowie sprzedaży i marketingowcy (utrzymujący relacje z klientami i/lub dystrybutorami), pracownicy działów logistyki i zaopatrzenia (kontaktujący się z dostawcami), a także sami pracownicy B+R (biorący udział w seminariach i konferencjach, analizujący publikacje branżowe, śledzący dokonania konkurentów czy współpracujący z instytucjami naukowymi). Źródła zewnętrznych inspiracji wykorzystywane przez polskie innowacyjne przedsiębiorstwa pokazane zostały w tabeli 9.2, opartej na wynikach ogólnopolskich badań ankietowych Głównego Urzędu Statystycznego.

**Tabela 9.2.** Skala współpracy przedsiębiorstw polskich w 2011 roku w zakresie działalności innowacyjnej w podziale na grupy partnerów

Rodzaj partnera	Firmy przemysłowe	Firmy usługowe
Dostawcy wyposażenia, materiałów, komponentów i oprogramowania (alianse wertykalne)	24,6%	35,9%
Konkurenci i inne przedsiębiorstwa z tej samej dziedziny działalności (alianse horyzontalne)	2,7%	4,8%
Przedsiębiorstwa z tej samej grupy kapitałowej	23,6%	24,3%
Klienci	13,0%	10,6%
Firmy konsultingowe, laboratoria komercyjne i prywatne instytucje B+R	6,6%	11,8%
Szkoły wyższe	12,2%	8,2%
Instytuty badawcze	14,6%	2,9%
Jednostki Polskiej Akademii Nauk	2,0%	0,9%
Zagraniczne publiczne instytucje badawcze	0,6%	0,5%

Źródło: GUS (2012a), *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2009–2011*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa, s. 77.

Współpraca nie musi dotyczyć wyłącznie organizacji komercyjnych czy instytucji naukowych. Ciekawym przykładem jest alians między organizacją ekologiczną Greenpeace a niemiecką firmą technologiczną Foron, zawarty w latach 90. ubiegłego stulecia. Greenpeace był zainteresowany wprowadzeniem na rynek lodówek, które zamiast szkodliwych dla środowiska gazów HFC wykorzystywałyby bardziej ekologiczne alternatywy, ale nie mógł do swojej wizji przekonać żadnego ze znaczących producentów sprzętu AGD. Do współpracy udało się jednak przekonać wschodniemiecką firmę Foron, która w zaofiarowaniu niszowego, wyróżniającego się produktu upatrywała swojej szansy rynkowej. Przy współpracy z ekologami Foron opracował prośrodowiskową

alternatywę gazów chłodniczych i razem z Greenpeace wypromował nowy model lodówki (Stafford et al. 2000). Rozwinięty przez Foron gaz R600a jest dziś powszechnie wykorzystywany przez branżę AGD, a na pamiątkę współpracy sprzed lat nazywany jest *Greenfreeze*.

Otwartość na pomysły pochodzące z zewnątrz organizacji nie wydaje się dziś niczym nowym, a jednak jeszcze 10 lat temu taka perspektywa była nowatorska, teoretycy organizacji zaś przekonywali o korzyściach jej stosowania. Dwudziestowieczne struktury i sposoby działania firm technologicznych były tworzone przy milczącym założeniu, że podstawą generowania wartości w firmie jest własny dział badawczo-rozwojowy, zwykle zorganizowany w sposób przypominający laboratoria naukowe, a zmiana mentalności zarządzających wymagała czasu. Chesbrough (2003a) porównał sposoby działania dwóch firm funkcjonujących w tej samej branży wytwarzającej sprzęt dla telekomunikacji i informatyki. Firma Lucent, spadkobierca znaczącego potencjału badawczo-rozwojowego firmy Bell Labs (wcześniej AT&T), stopniowo traciła pozycję rynkową i ograniczała swoją innowacyjność ze względu na tradycyjną koncentrację na wewnętrznych projektach B+R, gdy tymczasem jej konkurent Cisco Systems aktywnie korzystał ze wsparcia podmiotów zewnętrznych, co pozwoliło mu na wprowadzenie nowych generacji produktów i awansowanie do grona najważniejszych graczy rynkowych (Chesbrough 2003a, s. 35).

Problemem przy korzystaniu z cudzych osiągnięć może być psychologiczna prawidłowość określana w literaturze jako syndrom „tego nie wynaleziono tutaj” (*Not Invented here* – N.I.H.) (Clagett 1967). Ludzie przywiązują się do własnych pomysłów i osiągnięć badawczych, dlatego niechętnie sięgają do doświadczeń innych. N.I.H. jest typowym problemem związanym z wprowadzaniem zmian w organizacjach – osoby, którym narzuca się rozwiązania niebędące ich autorstwa, są bardziej skłonne do wyrażania oporu wobec zmian. Analogicznie wyglądać może proces badawczo-rozwojowy, w którym pracownicy B+R preferują własne pomysły, lekceważąc podchodząc do inspiracji z zewnątrz organizacji.

Otwartość na osiągnięcia innych stymuluje z kolei współcześnie obserwowane zjawiska **fuzji technologii** (*technology fusion*) – synergii między dotychczas odrębnymi obszarami technologicznymi, które wymuszają zdobywanie przez firmy nowych kompetencji i zatrudnianie specjalistów w dziedzinach wcześniej niepowiązanych z jej działalnością. Jak wyjaśniał twórca koncepcji fuzji technologii Fumio Kodama, do lamusa odchodzi sposób myślenia, zgodnie z którym „jedna technologia to jedna branża” (Kodama 1992, s. 70). Uzyskanie dostępu do niezbędnych kompetencji z nieznanymi dotąd firmie obszarów może odbywać się oczywiście poprzez zawarcie aliansu i zwykle okazuje się najszybszym sposobem na uzupełnienie owych brakujących zasobów wiedzy. Jedną z pierwszych branż, które otworzyły się na pomysły z zewnątrz, była biotechnologia. Klasyczny artykuł Powella et al. (1996), będący przekrojowym studium aliansów w tej

branży, wskazywał, że źródło innowacji tkwi w „sieciach uczenia się” (*networks of learning*), a nie w indywidualnych firmach (Powell et al. 1996, s. 116). Przykładowo przełomowe badania nad chorobą Alzheimera, opublikowane w renomowanym czasopiśmie *Nature*, były prowadzone przez 34 naukowców, 2 firmy biotechnologiczne, 1 firmę farmaceutyczną, 1 uczelnię, 1 laboratorium rządowe i 1 organizację non profit (Powell et al. 1996, s. 118–119). Kogut (2000) utożsamiał nawet sieć aliansów z równie złożonymi, sieciowymi strukturami ludzkiej wiedzy. Wiele firm biotechnologicznych osiąga sukcesy gospodarcze jako pośrednicy pomiędzy uczelniami i dużymi firmami farmaceutycznymi, nie prowadząc samodzielnych prac B+R, lecz jedynie wykorzystując wiedzę specjalistyczną w celu poszukiwania, selekcji i przygotowania do komercjalizacji najbardziej obiecujących rozwiązań (Stuart et al. 2007, s. 480).

Do najważniejszych wyzwań związanych ze współpracą międzyorganizacyjną w kontekście tworzonej innowacji należy **zarządzanie prawami własności intelektualnej** (*Intellectual Property Rights – IPR*). Firmie łatwo jest roztoczyć kontrolę nad prawami do wynalazków i utworów, które powstają w wyniku prac B+R prowadzonych wewnątrz. Przepisy prawa w większości krajów przyznają pracodawcy wyłączne prawo do wynalazków pracowniczych i utworów pracowniczych, ewentualnie wymagając zapewnienia odpowiedniego wynagrodzenia twórcom. Z jednej strony, w przypadku wynalazków, które powstały poza firmą, konieczne jest uzyskanie prawa do korzystania z tych rozwiązań, co zwykle wymaga zawarcia umowy licencjonowania lub przeniesienia praw własności i może wiązać się z większymi wydatkami niż honorarium dla wynalazcy-pracownika. Z drugiej strony, firma korzystać będzie wyłącznie z tych wynalazków, które uzna za wartościowe i przydatne dla własnej działalności gospodarczej, co pozwala na optymalizację wydatków, a w wielu przypadkach również znaczącą redukcję kosztów związanych z utrzymywaniem własnego, rozbudowanego działu B+R. Co ciekawe, współpraca z otoczeniem pozwala również na optymalizację przychodów związanych z posiadanymi prawami własności intelektualnej. Oprócz licencjonowania lub kupowania technologii potrzebnych firmie można również osiągać znaczące przychody wynikające z udostępniania własnych wynalazków innym podmiotom. Rivette i Kline (2000) porównali zasoby patentowe typowych firm technologicznych do strychów, na których wśród wielu zakurzonych przedmiotów można znaleźć również prawdziwe, dotychczas niewykorzystane skarby – zgodnie z tytułem książki, takie zasoby to zapomniane „Rembrandty na strychu” (*Rembrandts in the attic*). Pracownicy B+R dokonują wielu wynalazków, które nie wydają się bezpośrednio przydatne danej organizacji, mogą być jednak przedmiotem licencjonowania, pod warunkiem aktywnego zarządzania prawami własności intelektualnej.

Chesbrough (2003b) dokonał zestawienia dwóch możliwych spojrzeń na prowadzenie prac B+R, które określił mianem **systemu zamkniętych i otwar-**

**tych innowacji** (tabela 9.3). W systemie zamkniętych innowacji zarządzający firmą zakładają, że zatrudniają najlepszych specjalistów branżowych, których zadaniem jest generowanie wynalazków i jak najszybsze wprowadzanie ich na rynek. Działalność opiera się na nie w pełni uświadomionym założeniu, że firma wprowadzająca określone rozwiązanie jako pierwsza będzie dominowała w danym segmencie rynku, pod warunkiem rygorystycznej kontroli praw własności intelektualnej, z których nie będą mogli skorzystać konkurenci. System otwartych innowacji jest związany z bardziej pokorną postawą, gdy menedżerowie są świadomi tego, że w otoczeniu firmy funkcjonuje wielu wybitnych ekspertów, a korzystanie z ich kompetencji może być niezwykle cenne. Kluczem do sukcesu gospodarczego jest więc sprawne balansowanie wewnętrznych i zewnętrznych źródeł innowacji w taki sposób, by firma uzyskiwała prawa własności intelektualnej do najbardziej przydatnych rozwiązań, które powstają w wyniku takiej współpracy. W tym scenariuszu dopuszczalna jest również współpraca z konkurentami, pod warunkiem że jest ona uzasadniona komercyjnie i wspiera realizację założeń modelu biznesowego firmy.

**Tabela 9.3.** Porównanie modelu zamkniętych i otwartych innowacji

Zamknięte innowacje	Otwarte innowacje
Najlepsi specjaliści w naszej branży pracują dla nas	Nie wszyscy najlepsi specjaliści pracują dla nas – musimy współpracować ze specjalistami, którzy pracują wewnątrz i na zewnątrz naszej organizacji
W celu osiągnięcia zysków z działalności B+R musimy dokonywać wynalazków, rozwijać produkty i dostarczać je klientom	Zewnętrzne B+R może tworzyć znaczącą wartość, wewnętrzne B+R jest potrzebne, aby przejąć część z tej wartości dla organizacji
Gdy dokonamy wynalazku, musimy być pierwszymi, którzy wprowadzą go na rynek	Nie musimy być oryginalnymi twórcami badań, aby z nich korzystać
Firma, która jako pierwsza wprowadza na rynek innowację, wygrywa	Ważniejsze od bycia pierwszym na rynku jest stworzenie lepszego modelu biznesowego
Zdobędziemy przewagę konkurencyjną, komercjalizując najwięcej najlepszych pomysłów	Zdobędziemy przewagę konkurencyjną, najlepiej wykorzystując wewnętrzne i zewnętrzne pomysły
Powinniśmy kontrolować nasze prawa własności intelektualnej, aby konkurenci nie mogli osiągać korzyści z naszych pomysłów	Powinniśmy osiągać przychody z wykorzystywania naszych praw własności intelektualnej przez innych, jak również kupować prawa własności intelektualnej od innych podmiotów, gdy tylko jest to zgodne z naszym modelem biznesowym

Źródło: H. Chesbrough (2003b), *The logic of open innovation: Managing intellectual property*, „California Management Review”, Vol. 45, No. 3, s. 33–58.

Niewielkiej spółce biotechnologicznej Genentech udało się w 1978 roku zsyntetyzować hormon insuliny niezbędny w terapii cukrzycy, a następnie podpisać umowę na wyłączność produkcji i sprzedaży tego specyfiku przez wielki koncern farmaceutyczny Eli Lilly, który w 1982 roku wprowadził na

rynek insulinę rekombinowaną jako pierwszy na świecie lek biotechnologiczny o nazwie Humulin. Genentech miał zbyt małe doświadczenia i zasoby finansowe, by zdecydować się na samodzielną komercjalizację swojego pierwszego produktu. Jednak strumień środków pieniężnych, który generowała umowa z Eli Lilly i sprzedaż Humulinu, pozwoliły na usamodzielnienie się firmy, która w 1985 roku wprowadziła do obrotu lek Protropin, syntetyczny hormon wzrostu (Klincewicz 2008c, s. 139). W 2004 roku prawie jedna trzecia przychodów dużych firm farmaceutycznych pochodziła ze sprzedaży leków, na które licencje zostały zakupione od małych partnerów z branży biotechnologicznej (Red Herring 2005, s. 7). Również w innych obszarach technologicznych małe firmy aktywnie poszukują doświadczonych i zasobnych „mecenatów”, którzy w zamian za prawo do sprzedaży innowacyjnych produktów będą gotowi wspierać finansowo dalsze prace badawczo-rozwojowe. Powstał nawet model działalności firmy, który jest określany mianem „fabryki pomysłów” (*idea factory*) (Gans, Stern 2003, s. 340–342), koncentrującej się na tworzeniu nowej wiedzy i technologii, rezygnującej jednak z samodzielnej jej komercjalizacji. Takie firmy zatrudniają głównie pracowników B+R i swoją strukturą przypominają laboratoria naukowe, podczas gdy dalszym losem opracowywanych technologii interesują się już ich licencjobiorcy lub nabywcy, zwykle największe przedsiębiorstwa branżowe.

Popularne produkty informatyczne dostarczane przez znane firmy obejmują zwykle komponenty stworzone przez inne podmioty. System Microsoft Windows zawiera tysiące bibliotek programistycznych DLL, z których wiele zostało napisanych przez programistów niepracujących dla koncernu z Redmond. Pakiet Microsoft Office obejmuje m.in. licencjonowane technologie firm DataViz (wspierające konwersję różnych formatów dokumentów), Adobe Systems (służące do generowania wersji PDF plików), Advanced Software (pozwalające na porównywanie zawartości różnych plików lub wersji tego samego dokumentu) oraz Lernout & Hauspie Speech Products (oferujące możliwość weryfikacji poprawności językowej tekstu). Przeglądarka internetowa Google Chrome zawiera ponad 100 komponentów programistycznych pochodzących ze źródeł zewnętrznych, w tym od firm: Apple Computer, ARM, Cisco Systems, IBM, Khnosos Group, Microsoft, Mozilla, NVIDIA, Red Hat, Sun Microsystems; od instytucji naukowych: Academia Sinica, Fraunhofer Institute, Nara Institute of Science and Technology, University of Arizona, University of Cambridge, University of California, University of Utah; od organizacji non profit: Free Software Foundation, Linux Foundation, jak również dziesiątków indywidualnych programistów. W branży programistycznej przyjęło się umieszczanie informacji o źródłach licencjonowanych komponentów w okienku informacji „O programie”, dostępnym zwykle w menu „Pomoc”, co pozwala każdemu użytkownikowi komputera osobistego samodzielnie przekonać się o tym, jakie znaczenie ma model otwartych innowacji we współczesnej branży informatycz-



nej. Warto zauważyć, że w specyficznych obszarach może dochodzić do współpracy pomiędzy bezpośrednimi konkurentami, co w literaturze przedmiotu określa się mianem kooperacji (*co-opetition*) (Nalebuff, Brandenburger 1997) i co wyraźnie widać na przykładzie listy dostawców komponentów, które firma Google wykorzystuje w przeglądarce Chrome.

Koncepcja otwartych innowacji przypomina popularny w badaniach nad polityką naukowo-techniczną **model potrójnej helisy** (*triple helix*) – biologiczną metaforę nawiązującą do struktury DNA i sugerującą, że rozwój gospodarczy i innowacyjny powinien opierać się na wzajemnym przenikaniu się działań przedsiębiorstw, uczelni i instytucji rządowych (Etzkowitz, Leydesdorff 2000, s. 112). Należy jednocześnie pamiętać, że taka wizja współpracy może wywoływać kontrowersje. W latach 80. XX wieku przez Stany Zjednoczone przetoczyła się debata dotycząca etycznych aspektów prowadzenia przez uczelnie amerykańskie badań na zlecenie firm, co wielu badaczy postrzegało jako przejaw nadmiernej komercjalizacji i odejście od ideałów naukowych (Crawshaw 1985, s. 666), a podobne wątpliwości pojawiają się w ostatnich latach również w Polsce.

Działalność badawczo-rozwojowa może być również zorganizowana jako sformalizowana współpraca międzyorganizacyjna poprzez zawarcie **umowy konsorcjum badawczo-rozwojowego**. W literaturze anglojęzycznej taki przypadek określany jest mianem *collaborative R&D* dla odróżnienia od **umowy zlecenia prac B+R** do realizacji przez zewnętrzny podmiot, czyli *contracted R&D*. Partnerzy, zawierając umowę konsorcjum, określają cele prac badawczo-rozwojowych, zasady współpracy i podział przyszłych korzyści, w tym własność rezultatów badawczych. W praktyce biznesowej występują też często odrębne **umowy dotyczące wspólnego ubiegania się o dofinansowanie projektu B+R** ze źródeł zewnętrznych, gdy kilka podmiotów wspólnie ubiega się o grant badawczy, choć ich przyszłe prace B+R nie będą bezpośrednio powiązane, a każda organizacja będzie realizować samodzielny podprojekt wpisujący się w szerszy nurt badań.

Jedną z najbardziej podstawowych form współpracy badawczo-rozwojowej jest **wspólne autorstwo publikacji naukowej lub wystąpienia konferencyjnego** (*co-authorship*). Opracowywanie artykułów naukowych ma szczególne znaczenie dla pracowników uczelni i instytutów badawczych – w niektórych sytuacjach współpraca B+R pomiędzy naukowcami i pracownikami sektora nauki prowadzi właśnie do takich rezultatów. Warto pamiętać, że upublicznienie przydatnych komercyjnie rezultatów badawczych zwykle uniemożliwia ich późniejsze opatentowanie, dlatego wskazane jest dokonanie odpowiedniego zgłoszenia patentowego przed przystąpieniem do opracowywania publikacji. Wspólne publikacje odzwierciedlają przypadki współpracy B+R firm i instytucji naukowych, mogą być też łatwo zidentyfikowane poprzez analizy bibliometryczne, czyli przetwarzanie danych zawartych w bazach zawierających publikacje

lub ich streszczenia w poszukiwaniu artykułów lub referatów, których autorzy reprezentują różne organizacje. Wiele przypadków współautorstwa dotyczy prac, które nigdy nie zostały sformalizowane umowami konsorcjum B+R, a stanowią wynik doraźnych konsultacji czy krótkotrwałej współpracy, przynoszących jednak pozytywne rezultaty.

Kolejne typowe rozwiązanie formalno-prawne to **umowa współwłasności patentu**. W momencie podpisywania umowy konsorcjum B+R nie da się przewidzieć, kto i kiedy dokona wynalazku w ramach prac badawczych. Czasami konsorcjanci od początku zgadzają się na przekazanie praw własności intelektualnej do wynalazków powstałych w pracach konsorcjum konkretnemu podmiotowi – jest to jednak scenariusz rzadko występujący, niekorzystny dla pozostałych członków konsorcjum i właściwy raczej w przypadku badań zleconych (gdy zlecający prace B+R podejmuje ryzyko gospodarcze i płaci za realizację badań, a wykonawca ma obowiązek przekazać zlecającemu wszystkie wyniki prac). Członkowie konsorcjów B+R wspólnie ponoszą ryzyko prac B+R, dlatego zwykle dążą również do równoważnego podziału przyszłych korzyści. Gdy jeden z konsorcjantów samodzielnie stworzy wynalazek, zwykle zachowuje pełne prawa własności intelektualnej, samodzielnie go patentując i komercjalizując – umowy konsorcjów B+R często zawierają jednak zobowiązanie do udzielenia pozostałym członkom konsorcjum licencji na ten wynalazek. Bardziej skomplikowana jest sytuacja, w której wynalazek powstał w wyniku bezpośredniej współpracy dwóch lub więcej konsorcjantów. W takich przypadkach wskazane jest podpisanie **umowy współwłasności patentu**, która jednoznacznie określa wkład twórczy każdego ze współwynalazców oraz procentowy udział w patencie poszczególnych konsorcjantów. Zawartość takiej umowy bywa przedmiotem intensywnych negocjacji, których uczestnicy mogą próbować narzucić partnerom mniej korzystny podział przyszłych korzyści finansowych.

Warto scharakteryzować również specyficzną formę współpracy międzyorganizacyjnej, opartą na **umowie transferu materiału badawczego** (*Material Transfer Agreement – MTA*). Jest ona wykorzystywana przykładowo w badaniach chemicznych, farmaceutycznych lub biotechnologicznych i polega na przekazaniu partnerowi niewielkich ilości określonej substancji, której wytworzenie jest zwykle kosztowne, a wykorzystywanie musi być obwarowane dodatkowymi warunkami związanymi z zasadami zapewnienia bezpieczeństwa, zgodności z przepisami prawnymi lub zasadami etycznymi. Na przykład firma zajmująca się badaniami nad nowym lekiem może potrzebować kilku gramów niebezpiecznej substancji wytworzonej przez uczelniane laboratorium wykorzystujące kosztowną aparaturę oraz gwarantujące jej wytworzenie i przechowywanie w sposób niestanowiący zagrożenia dla życia i zdrowia ludzi. Ponieważ potrzebna jest niewielka ilość tej substancji, nie znajdują komercyjnego uzasadnienia samodzielne opracowanie metody jej wytwarzania ani budowa własnej linii produkcyjnej, której utrzymy-

wanie może być dodatkowo związane z koniecznością spełnienia rygorystycznych wymogów prawnych. Substancja będzie wykorzystana na określonym etapie prac B+R i do czasu potwierdzenia jej ewentualnej przydatności, opracowania leku i uzyskania zgody organów regulacyjnych pozwalających na wprowadzenie środka farmakologicznego do obrotu firma może ograniczyć się do efektywnej kosztowo współpracy z partnerem badawczym, który swoją wiedzę i infrastrukturę badawczą wykorzysta do wytwarzania materiału objętego umową MTA.

Zbliżonym sposobem optymalizacji nakładów na badania i rozwój są **umowy współdzielenia infrastruktury badawczej**. Zwłaszcza w przypadku kosztownych i rzadko wykorzystywanych urządzeń racjonalne ekonomicznie jest ich udostępnianie różnym podmiotom w celu pokrycia kosztów ich utrzymania i korzystanie z cudzej aparatury zamiast powielania kosztownych inwestycji. Tego typu umowy najczęściej zawierane są między podmiotami sektora nauki oraz instytucjami naukowymi a przedsiębiorstwami, ze względu zaś na realia konkurencyjne do takich form współpracy między firmami dochodzi rzadziej. Komisja Europejska aktywnie promuje współdzielenie infrastruktury badawczej i udostępnianie zasobów laboratoryjnych innym, zainteresowanym podmiotom w ramach ponadnarodowej inicjatywy ESFRI, której elementem jest koordynowany przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego program Polskiej Mapy Drogowej Infrastruktury Badawczej (PMDIB), ukierunkowujący wsparcie publiczne na inwestycje w dużą infrastrukturę badawczą, która miałaby być wykorzystywana przez wiele podmiotów do zróżnicowanych projektów B+R.

Udostępnianie partnerowi technologii nie musi bynajmniej wiązać się z podpisaniem umowy licencyjnej, możliwe są również inne rozwiązania formalnoprawne. Pennsylvania State University nawiązał współpracę z działającą od prawie 20 lat średniej wielkości firmą biotechnologiczną AbioMed, udostępniając jej własną technologię sztucznego serca w zamian za mniejszościowy udział w firmie (Feldman et al. 2002, s. 112). Podobnych relacji pojawia się coraz więcej, gdyż twórcy szczególnie obiecujących technologii bywają zainteresowani możliwymi przyszłymi korzyściami finansowymi i nie chcą ograniczać się do pobierania opłat licencyjnych.

Doświadczenia polskich przedsiębiorstw z wykorzystywaniem zewnętrznych źródeł innowacji są zaskakująco bogate. W okresie PRL-u klasyczny model podziału prac w gospodarce opierał się na założeniu, że rozwiązania technologiczne były generowane lub doskonalone przez instytuty badawcze, a wdrażane przez przedsiębiorstwa, czego źródłem był radziecki model cyklu nauka–technika–produkcja (Kwiatkowski 1990, s. 57). Choć dziś niewiele osób pamięta te rozwiązania, warto zauważyć, że pod tym względem system gospodarki socjalistycznej wyprzedzał formy organizacji prac B+R w krajach zachodnich, choć rzeczywiste mechanizmy współpracy nie były dostatecznie efektywne. Po 1989 roku doszło do załamania aktywności innowacyjnej

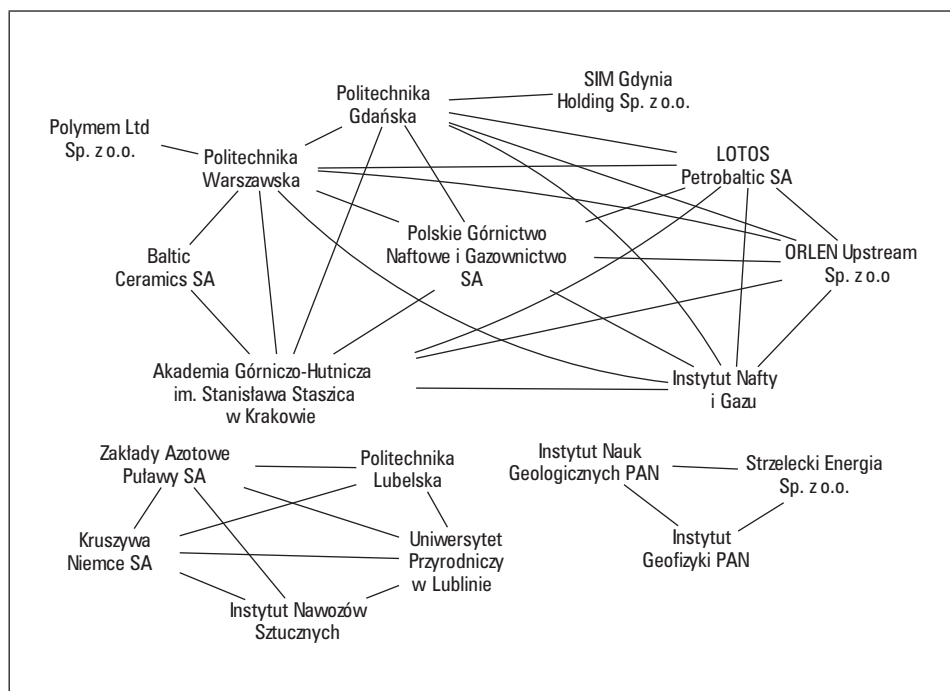
w Polsce, ale ważnym impulsem do intensyfikacji współpracy pomiędzy organizacjami stała się zawarta w 2003 roku przez polski rząd **umowa offsetowa** z amerykańską firmą Martin Lockheed. Polska zakupiła wówczas samoloty bojowe F-16, w zamian zobowiązując Amerykanów do dokonania w Polsce inwestycji o charakterze technologicznym na kwotę 6028 mln USD (Lentowicz 2013). Rozliczeniem offsetu były nie tylko bezpośrednie, finansowe inwestycje w polskie przedsiębiorstwa, ale również transfer technologii, który okazał się bardziej opłacalny dla podmiotów amerykańskich, gdyż wymagał mniejszych nakładów pieniężnych. Umowa offsetowa była źródłem nowych technologii dla wielu firm wytwórczych i usługowych w Polsce, m.in. w branżach lotniczej, sprzętu wojskowego i motoryzacyjnej. Od 2001 roku podpisano kilkanaście innych umów offsetowych związanych z dostawami zagranicznych rozwiązań dla Sił Zbrojnych RP, które kompensowane były m.in. przez przekazywanie polskim firmom przez zagranicznych partnerów nowoczesnych technologii.

Firmy różnych branż aktywnie korzystają z możliwości **licencjonowania zagranicznych technologii** w celu rozwoju własnej oferty rynkowej. W wielu przypadkach samodzielny rozwój odpowiedników nie ma komercyjnego uzasadnienia albo może wiązać się z ograniczeniami wynikającymi z patentów posiadanych przez inne firmy. Giełdowa spółka Bioton od 1997 roku korzysta z licencji firmy Savient (BTG) dotyczącej produkcji rekombinowanej insuliny, a prace B+R nad adaptacją licencjonowanej metody pozwoliły na wprowadzenie na rynek w 2001 roku własnego produktu pod marką Gensulin (Klincewicz 2008c, s. 154). Uniwersytet Warszawski i jego spółka zależna UWRC współpracują z francuską firmą AAA, twórcą opatentowanej technologii produkcji radiofarmaceutyków. Polska giełdowa spółka Asseco, jedna z największych firm informatycznych w Europie, oprócz własnych rozwiązań informatycznych oferuje klientom również systemy oparte na licencjach zagranicznych dostawców, takich jak SAP, IBM czy Microsoft.

W ostatnich latach międzyorganizacyjną współpracę badawczo-rozwojową stymuluje też dostępność środków publicznych wspierających projekty B+R. Konkursy w obszarze badań stosowanych, organizowane przez rządową agencję **Narodowe Centrum Badań i Rozwoju** (NCBiR), motywują przedsiębiorstwa, uczelnie i instytuty badawcze do podpisywania umów konsorcjum B+R w celu ubiegania się o dofinansowanie. Złożenie wniosku o dofinansowanie wymaga określenia zasad podziału prac pomiędzy konsorcjantami i odpowiedzialności członków konsorcjum za poszczególne, zaplanowane rezultaty, jak również dzielenia się przyszłymi korzyściami związanymi z komercjalizacją własności intelektualnej, która zostanie wytworzona w ramach projektu. Działalność NCBiR, które przekazuje przedsiębiorcom znaczące środki finansowe poprzez liczne konkursy tematyczne, doprowadziła w ostatnich latach do profesjonalizacji współpracy B+R, motywując firmy do poszukiwania partnerów i wskazując

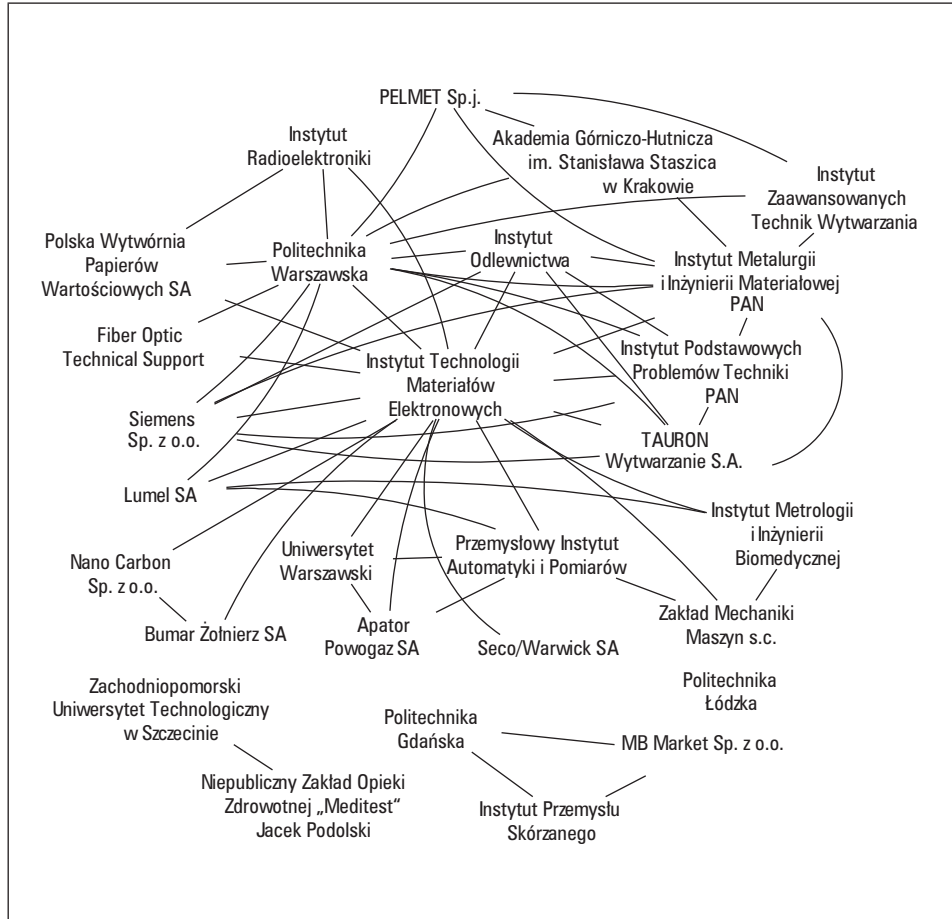
na dobre praktyki w zakresie zarządzania relacjami międzyorganizacyjnymi, m.in. w drodze udostępniania rekomendacji dotyczących zawartości umów konsorcjalnych. W większości konkursów organizowanych przez NCBiR wymagane jest wniesienie wkładu własnego przez projektodawców (co stymuluje prywatne inwestycje w działalność badawczo-rozwojową), a beneficjenci zachowują prawa do rezultatów badań, które były współfinansowane ze środków publicznych. Na rysunkach 9.2 i 9.3 zostały zaprezentowane sieci współpracy badawczo-rozwojowej powstałe w wyniku rozpisania przez NCBiR konkursów dotyczących finansowania prac nad rozwojem technologii związanych z grafenem – nowoczesnym materiałem półprzewodnikowym, którego metoda wytwarzania została opracowana przez polskich badaczy (konkurs GRAFTECH) – oraz nad innowacyjnymi metodami wydobycia gazu łupkowego (konkurs BLUE GAS). W obu przypadkach dostępność środków publicznych motywowała podmioty gospodarcze oraz instytucje sektora nauki do aktywnego poszukiwania możliwości współpracy, a przyznane dofinansowanie doprowadziło do scementowania gęstych sieci relacji międzyorganizacyjnych, przy czym niektóre konsorcja B+R realizują jednocześnie więcej niż jeden dofinansowany projekt.

**Rysunek 9.2.** Sieć współpracujących podmiotów-konsorcjów badawczo-rozwojowych realizujących projekty związane z rozwojem technologii wspierających wydobycie gazu łupkowego, finansowane przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju w ramach programu BLUE GAS



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych NCBiR.

**Rysunek 9.3.** Sieć współpracujących podmiotów-konsorcjów badawczo-rozwojowych realizujących projekty dotyczące rozwoju technologii związanych z grafenem, finansowane przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju w ramach programu GRAFTECH



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych NCBiR.

W branżach technologicznych występują też często przypadki współpracy niesformalizowanej, której jedna ze stron nie musi być świadoma. Klasycznym przykładem takiej sytuacji jest **cytowanie cudzego patentu** we własnym zgłoszeniu patentowym. Procedury stosowane przez urzędy patentowe wymagają od zgłaszających wykazania podobieństw i różnic między nowym rozwiązaniem objętym zgłoszeniem a wcześniej znanymi i opatentowanymi wynalazkami, czyli tzw. stanem techniki (*prior art*). Pracownicy działów B+R i rzecznicy patentowi zajmują się więc szczegółowymi analizami zasobów patentowych, poszukując podobieństw i różnic między osiągnięciami badawczymi innych podmiotów a własnymi wynalazkami. W przypadku identyfikacji zbliżonego rozwiązania

w zgłoszeniu patentowym umieszczane jest cytowanie patentu innych wynalazców, opatrzone dodatkowymi wyjaśnieniami, wskazujące na różnice między rozwiązaniami i dowodzące, że zgłaszane obecnie rozwiązanie nadal zachowuje tzw. poziom wynalazczy, czyli może być traktowane jako rozwiązanie oryginalne. Praktyka cytowania cudzych patentów skłania do dogłębnego zapoznawania się z osiągnięciami technologicznymi innych podmiotów, a wykorzystywane współcześnie bazy patentowe ułatwiają identyfikację istniejących rozwiązań, osiągnięć badawczych i sposobów rozwiązywania określonych problemów technicznych.

Specjaliści w dziedzinie zarządzania technologiami dysponują zestawem technik pozwalających na doskonalenie własnych prac B+R dzięki inspiracji cudzymi osiągnięciami przy jednoczesnym zagwarantowaniu, że opracowywane rozwiązania nie będą naruszały cudzej własności intelektualnej, czyli pozwolą na obejście patentów (*circumventing patents*). Przykładem takiej techniki jest **TRIZ** (ros. *Теория Решения Изобретательских Задач*), opracowany w Związku Radzieckim algorytm rozwiązywania problemów technicznych, którego twórca – Henryk Altzuller – wyodrębnił powtarzalne sposoby przewycięzania określonych wyzwań projektowych przez analizę milionów dokumentów patentowych Stanów Zjednoczonych, których radzieckim badaczom dostarczyły służby wywiadowcze (por. Klincewicz et al. 2012, s. 118–126). TRIZ stał się w ostatnich latach bardzo popularną inspiracją dla działalności B+R znanych koncernów, takich jak Boeing, General Electric, Samsung, Statoil, Unilever czy Veolia Environment. Cytowanie patentów może więc prowadzić do wykorzystania cudzej wiedzy, inspirowania się osiągnięciami innej organizacji i doskonalenia własnej działalności na podstawie działalności wynalazczej podmiotów zewnętrznych, której opisy stały się wiedzą ogólnodostępną. Badacze zajmujący się zarządzaniem technologiami prowadzą analizy oparte na cytowaniach patentów w celu odzwierciedlenia międzyorganizacyjnych przepływów wiedzy (Podolny, Stuart 1995). Chociaż cytowanie cudzego patentu zwykle nie jest związane z istnieniem bezpośredniej współpracy między organizacją cytującą i cytowaną, a często dotyczy podmiotów pozostających w relacji zdeklarowanych rywali, takie zjawisko można zinterpretować jako wyrażenie szacunku dla cudzych osiągnięć i **rozlew wiedzy** między organizacjami (*knowledge spillover* – jako alternatywa świadomego, zamierzonego **przekazania wiedzy**, *knowledge transfer*), co skłania do zaliczenia cytowań patentów do grupy pośrednich powiązań międzyorganizacyjnych (*indirect interorganizational linkages*) (Schilling, Phelps 2007, s. 1114).

Analogicznym przypadkiem relacji partnerskiej jest **wykorzystanie cudzego standardu technicznego** do opracowania własnego rozwiązania. W wielu przypadkach korzystanie z takiego standardu nie wymaga podpisywania formalnej umowy z właścicielem standardu, który udostępnia go wszystkim

zainteresowanym. Dla twórcy standardu jego powszechne wykorzystywanie może przynosić wymierne korzyści komercyjne, gdyż będzie napędzać sprzedaż własnych, specjalistycznych rozwiązań lub gwarantować dostępność produktów komplementarnych, które stworzą inne firmy. Producenci oprogramowania oferują interfejsy API (*application programming interface*), pozwalające innym programistom zintegrować swoje produkty z konkretnym rozwiązaniem przez wymianę danych, wywoływanie określonych instrukcji w przypadku wystąpienia danego zdarzenia w innym systemie czy „doklejenie” nowych funkcji do już istniejącego rozwiązania. Zbliżone możliwości integracji oferują też inne rodzaje technologii. W niektórych przypadkach niezbędne jest uzyskanie formalnej zgody dostawcy i fizycznego dostępu do urządzenia (zwłaszcza wtedy, gdy umowa dostawy określonego urządzenia zabrania jego samodzielnych modyfikacji i rozszerzeń), w innych – integracja jest możliwa dzięki opracowaniu różnego rodzaju nakładek, przystawek lub współpracujących komponentów i wymaga dobrego zrozumienia sposobów funkcjonowania określonego urządzenia, bez potrzeby uzyskiwania zgody jego producenta.

Warto wspomnieć wreszcie o specyficznym scenariuszu współpracy, który można określić jako *payola*, czyli sytuację, gdy jedna ze stron zostaje opłacana, by podjęła określone działania (*pay to play*). Zjawisko *payoli* początkowo analizowano w odniesieniu do radiostacji emitujących piosenki wykonawców, których nadawanie finansowali producenci (Coase 1979, s. 269), później jednak zaczęto je stosować również do innych przypadków, gdy jedna ze stron zostaje „przekupiona”, aby wspierać konkretny produkt (Caves 2000, s. 294–295). *Payolę* można zaobserwować na rynkach technologicznych w powiązaniu z relacjami partnerskimi (Klincewicz 2005, s. 118). Przykładowo firma Microsoft zdobywała wsparcie partnerów dla swoich platform technologicznych, przekazując im różne formy transferów finansowych: od mniejszościowych udziałów poprzez budżety badawczo-rozwojowe i promocyjne do zlecenia konkretnych prac programistycznych. Szczególnie ciekawym przypadkiem były płatności Microsoftu na rzecz partnerów pokrywające koszty rozwoju nowych produktów, do których pełne prawa własności zachowywali partnerzy (Klincewicz 2005, s. 122). Firmie Microsoft zależało na zapewnieniu dostępności produktów komplementarnych, zwiększeniu zainteresowania partnerów swoją platformą oraz uzyskaniu nośnego medialnie potwierdzenia, że konkretna firma zdecydowała się wspierać rozwiązania Microsoftu. *Payola* przydaje się zwłaszcza na wczesnym etapie rozwoju rynku dla danej technologii, gdyż pomaga zdobyć sojuszników i dokonać „konwersji” wrogo nastawionych firm (Klincewicz 2005, s. 146–147).

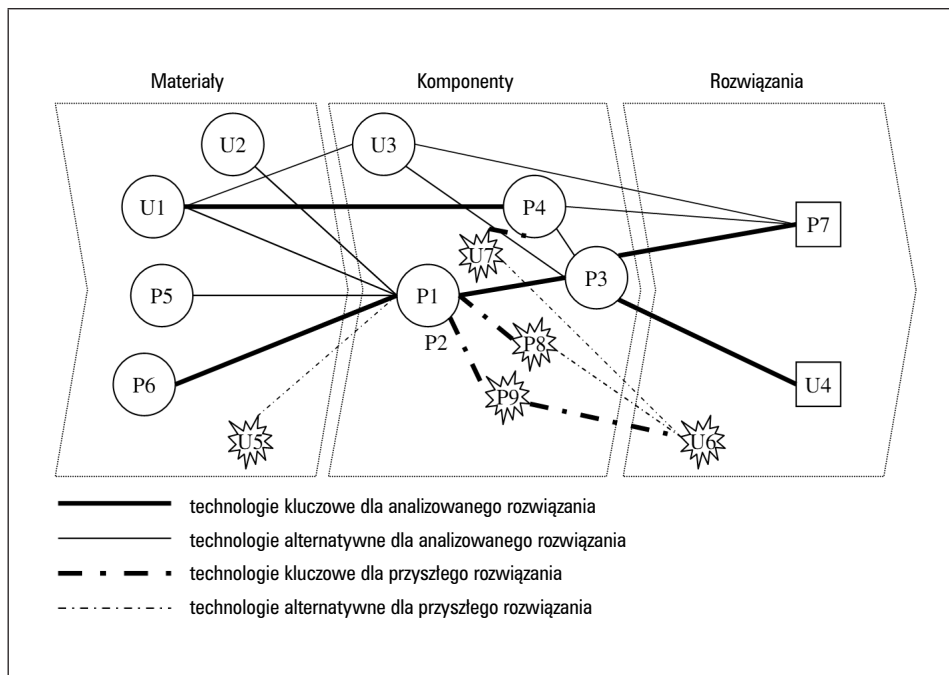


## 9.2. Innowacje a współpraca międzyorganizacyjna – etap komercjalizacji rozwiązań technicznych

Uzyskanie rezultatów prac B+R jest punktem wyjścia do kolejnego etapu procesu, który zaprezentowany został na rysunku 9.1. Firma musi podjąć decyzję o celowości komercjalizacji opracowanego rozwiązania, nie każdy wynalazek będzie bowiem opłacalny lub interesujący dla potencjalnych nabywców, a stworzenie produktu może wymagać uzyskania licencji innych komponentów. Analiza finansowa może wskazywać na zbyt wysokie koszty rozwoju i wytwarzania produktu, co sprawi, że rozwiązanie zaoferowane w przyszłości klientom nie mogłoby być konkurencyjne cenowo. Co gorsza, w danym momencie mogą już istnieć lepsze alternatywy produktowe oferowane przez inne firmy. Potencjał stworzonego wynalazku może wreszcie zagrażać dotychczasowej działalności firmy i ze względu na ryzyko kanibalizacji produktowej (obniżenia lub eliminacji sprzedaży dotychczas oferowanych produktów) dalsze prace nad komercjalizacją zostaną wstrzymane. Przykładem tego ostatniego scenariusza są wielokrotnie powtarzane, choć nieznajdujące potwierdzenia w analizach patentowych pogłoski o tym, jakoby wielkie koncerny wydobywcze celowo gromadziły prawa do technologii alternatywnych źródeł energii, aby blokować ich komercjalizację i zapewnić ciągłość korzystania z ropy, gazu i węgla. Warto pamiętać, że wbrew entuzjastycznym opiniom twórców zaskakująco wiele wynalazków ma w rzeczywistości bardzo ograniczoną przydatność komercyjną. Dodatkowo firmy technologiczne wyznaczają swoim pracownikom cele okresowe, związane z przygotowaniem nowych zgłoszeń patentowych, co może prowadzić do patentowania niepotrzebnych pomysłów, których nikt nie zamierza komercjalizować (Klincewicz 2010, s. 28).

**Działania komercjalizacyjne** pozwalają na przekształcenie wynalazku w innowację, czyli gotowy produkt wprowadzony na rynek. Często są one prowadzone przy udziale zewnętrznych organizacji, które mogą być dostawcami niezbędnej wiedzy, technologii lub mocy wytwórczych. Produkty technologiczne składają się zwykle z wielu komponentów, z których każdy może być powiązany z odrębnymi patentami. Ten zbiór niezbędnych patentów, których uprawnienia wykorzystania firma musi zagwarantować, może dotyczyć wykorzystywanych materiałów, komponentów, sposobów wytwarzania i zastosowań (von Wartburg, Teicher 2008). Przykład takiej zależności zaprezentowano na rysunku 9.4.

Firma decydująca się rozwinąć produkt oparty na wynalazku, do którego ma prawa własności intelektualnej, może więc natknąć się na liczne przeszkody wynikające z patentów kontrolowanych przez inne organizacje. Skuteczna komercjalizacja wymagać będzie uzyskania uprawnień do wykorzystania odpowiednich technologii – podpisania **umów o licencjonowaniu** niezbędnych patentów.

**Rysunek 9.4.** Rozwiązanie technologiczne jako zbiór współzależnych patentów

Źródło: I. von Wartburg, Th. Teichert (2008), *Valuing patents and licenses from a business strategy perspective – extending valuation considerations using the case of nanotechnology*, „World Patent Information”, Vol. 30, s. 111.

Opracowana przez Richarda Axela technika kotransformacji rDNA okazała się kluczowa dla firm biotechnologicznych, a zatrudniający Axela nowojorski uniwersytet Columbii, który opatentował kontransformację w 1983 roku, przez kolejne kilkanaście lat uzyskiwał z tytułu licencjonowania tej techniki roczne przychody nawet na poziomie 100 milionów dolarów (Klincewicz 2008c, s. 143; Colaianni, Cook-Deegan 2009). Nie wszyscy obserwatorzy podchodzą entuzjastycznie do takich sytuacji, wskazując na wątpliwości natury etycznej. Przykładowo firma Myriad Genetics przez wiele lat wykorzystywała swój patent na geny skorelowane z występowaniem raka piersi do wymuszania podpisywania umów licencyjnych przez producentów testów wykrywających genetyczne predyspozycje do rozwoju nowotworów, a firma Human Genomics Services posiada patent na receptor CCR5, zaangażowany w przenikanie do organizmu wirusa HIV, co pozwala jej na osiągnięcie znaczących przychodów od organizacji, które prowadzą poszukiwania odpowiednich leków i szczepionek (Bergeron, Chan 2004, s. 75–76).

Zwykle nie zdajemy sobie sprawy, w jak wielu obszarach codziennego życia stykamy się z rozwiązaniami, które wykorzystują komponenty licencjonowane od właścicieli poszczególnych patentów – słuchając muzyki w formacie MP3,

oglądając telewizję cyfrową, korzystając z dostępu do internetu w telefonie komórkowym, nosząc „oddychające” ubrania z nowoczesnych tkanin, spożywając probiotyczne jogurty lub parząc kawę w ekspresie wykorzystującym „kapsułki”. Dostawcy produktów końcowych są licencjobiorcami patentów dotyczących istotnych dla danego produktu rozwiązań-komponentów, o czym zwykle nie musi wiedzieć użytkownik końcowy, świadomy jedynie marki produktu, który zakupił.

Na rynkach zaawansowanych technologii coraz częściej spotyka się przypadki **licencjonowania całego zbioru patentów**, a nie tylko pojedynczego patentu. Tego typu umowy są negocjowane w celu zapewnienia firmom ochrony przed ewentualnymi sporami sądowymi, a ich warunki bywają niekorzystne finansowo dla licencjobiorców, są jednak postrzegane jako swego rodzaju ubezpieczenie i odpowiednik „paktu o zawieszeniu broni” z potencjalnym konkurentem. Przykładowo firma Microsoft osiąga znaczące przychody dzięki pobieraniu opłat licencyjnych od każdego urządzenia działającego na podstawie systemu Android (konkurencyjny wobec rozwiązań Microsoftu), produkowanego m.in. przez firmy Samsung, HTC i Foxconn, gdyż firmy te zgodziły się licencjonować patenty Microsoftu w zamian za gwarancję niepodejmowania wobec nich kroków prawnych związanych z ewentualnymi naruszeniami patentów przez telefony i tablety korzystające z Androida.

Możliwe jest też podpisanie **umów wzajemnego licencjonowania technologii** (*cross-licensing*), gdy firmy wymieniają się prawami do swoich patentów. Często jest to konsekwencją długotrwałych sporów sądowych. W ich wyniku firmy zawierają porozumienie i jego elementem jest wzajemne zagwarantowanie uprawnień do korzystania z patentów, których naruszanie było wcześniej przedmiotem sporu. Przykładem jest rozwój rynku diod i laserów półprzewodnikowych światła niebieskiego, wykorzystywanych m.in. w energooszczędnym oświetleniu (diodach LED), napędach płyt optycznych, specjalistycznej aparaturze medycznej, pomiarowej i tnącej, a także multimedialnych systemach projekcji. Japońska firma Nichia, która stworzyła pierwsze rozwiązania oparte na wspomnianych technologiach, przez wiele lat prowadziła aktywne spory sądowe z konkurentami, ostatecznie decydując się na ugody i podpisując z nimi umowy o wzajemnym licencjonowaniu technologii (Klincewicz 2010, s. 79–82). W wielu przypadkach można przypuszczać, że konkurenci Nichii bynajmniej nie naruszali jej patentów, oferując rozwiązania oparte na własnych, alternatywnych technologiach. Koszty sądowe i związane z tym ryzyko gospodarcze skłaniały jednak przedsiębiorstwa do zawierania ugód, a umowy typu *cross-licensing* dodatkowo zapewniały dostęp do potencjalnie przydatnych patentów, o których wykorzystaniu wcześniej nie myślano.

Wiele umów licencjonowania patentów i *cross-licensing*u dotyczy przypadków „wymuszonej” współpracy między firmami, które pozostają wobec siebie

w relacji intensywnej rywalizacji, decydują się jednak „wytyczyć obszar walki”, zobowiązując się do wzajemnego zawieszenia broni w pewnych obszarach (unikania stosowania pozwów o naruszenie praw własności intelektualnej) i ograniczając do konkurencji o klientów końcowych.

Kolejną formą współpracy możliwą do zaobserwowania na tym etapie cyklu innowacji jest zlecenie podwykonawcom specjalistycznych prac, a zwłaszcza prac opartych na wiedzy. Takie działanie nazywane jest w literaturze przedmiotu outsourcingiem procesów opartych na wiedzy (*Knowledge Process Outsourcing* – KPO) w odróżnieniu od bardziej podstawowej formy outsourcingu, określanej mianem BPO (*Business Process Outsourcing*), która polega na delegowaniu do podwykonawców relatywnie prostszych działań związanych m.in. z obsługą telefoniczną klienta lub przetwarzaniem dokumentów księgowych. Przekazywane w outsourcingu typu KPO procesy mogą obejmować analizy techniczne, statystyczne lub prawne, testy kliniczne leków lub wytwarzanie oprogramowania na zamówienie. Zlecenia KPO są często realizowane przez podwykonawców, których koszty pracy są relatywnie niższe niż wynagrodzenia pracowników działu B+R przedsiębiorstw międzynarodowych. Ważnym centrum usług KPO są Indie, w których zachodni zleceniodawcy korzystają z opartej na wiedzy pracy ekspertów pobierających wynagrodzenia wielokrotnie niższe niż w krajach rozwiniętych. Coraz bardziej istotną rolę na globalnym rynku KPO odgrywa również Polska, oferując m.in. usługi wytwarzania oprogramowania oraz prace związane z testowaniem i optymalizacją środków farmakologicznych.

Podmioty prowadzące działalność w obszarze KPO wykonują prace zakontraktowane przez organizację-zleceniodawcę, przekazując jej prawa własności intelektualnej do uzyskanych rezultatów i gwarantując poufność informacji, które podlegają wymianie w ramach współpracy (**umowa o zachowaniu poufności**, czyli *Non-Disclosure Agreement* – NDA). Z tego powodu zwykle nie wiemy, że określone rozwiązania oferowane przez znane, międzynarodowe przedsiębiorstwa, mogły w rzeczywistości powstać w Indiach, Chinach, Polsce lub Rumunii.

Zewnętrzne wsparcie bywa wykorzystywane również na etapie wytwarzania konkretnego produktu. Niższe koszty pracy i energii, jak również łatwość dostawy niezbędnych zasobów lub komponentów są ważnymi argumentami wspierającymi przenoszenie produkcji do innych krajów. Ten proces coraz częściej wiąże się z wydzieleniem działalności wytwórczej poza firmę, czyli wykorzystaniem podwykonawców zajmujących się produkcją na zlecenie. Pozwala to na redukcję kosztów stałych przedsiębiorstwa, które nie musi ponosić nakładów na utrzymanie własnego parku maszynowego i pracowników produkcyjnych. Możliwe jest osiągnięcie efektów skali w przypadku dostawców, którzy swoje linie produkcyjne wykorzystywać będą do realizacji zleceń wielu zamawiających. Firma może też ograniczyć ryzyko biznesowe przez zmniejszenie

negatywnych konsekwencji ewentualnego niepowodzenia rynkowego produktu czy przerzucenie na inny podmiot obowiązku zagwarantowania zgodności procesu produkcyjnego z przepisami prawa i zasadami etycznymi.

Popularne produkty elektroniczne wytwarzane są na zlecenie międzynarodowych przedsiębiorstw przez chińskich podwykonawców, określanych mianem firm typu EMS (*Electronic Manufacturing Services*). Firmy wytwarzające na zamówienie półprzewodniki są z kolei nazywane *chip foundries* („kuźnie chipów”). Zbiorcze określenie podwykonawców wytwarzających produkty na zlecenie firm, które przekazują dokładne specyfikacje i projekty techniczne, to **dostawcy OEM** (*Original Equipment Manufacturers*). Korzystanie z dostawców OEM staje się praktyką powszechną w odniesieniu do dojrzałych technologii, gdyż pozwala istotnie obniżyć koszty ich produkcji przy jednoczesnym ograniczeniu ryzyka związanego z dalszym samodzielnym utrzymywaniem zasobów zajmujących się starzejącymi się rozwiązaniami (Roberts, Liu 2001, s. 28–30).

W ostatnich latach można zaobserwować tendencję do usamodzielniania się firm, które wcześniej działały w modelu OEM. Inwestują one w budowę kompetencji technologicznych i nabywają umiejętności projektowania zaawansowanych produktów, oferując zagranicznym zleceniodawcom usługi o wartości dodanej, obejmujące już nie tylko wytwarzanie na zlecenie, ale też wytwarzanie na podstawie samodzielnie przygotowanego projektu. Ta transformacja prowadzi do powstawania firm typu ODM (*Original Design Manufacturers*), do których zwracają się zleceniodawcy, by z katalogu gotowych rozwiązań technicznych wybrać konkretny projekt i zlecić jego produkcję, a za dodatkową opłatą zagwarantować sobie wyłączność na wykorzystanie danego projektu. Współpraca z firmami ODM oznacza stopniowe wyzbycie się przez zleceniodawcę kompetencji w danym obszarze technicznym – firma nie musi mieć specjalistycznej wiedzy na temat zamawianych rozwiązań, korzystając z gotowego projektu i ograniczając się do używania własnej marki, sieci dystrybucji i kompetencji marketingowych.

Coraz więcej popularnych produktów elektronicznych, takich jak laptopy, tablety, telefony komórkowe czy telewizory, powstaje na podstawie modelu ODM, co oznacza, że kupując produkt znanej międzynarodowej marki, otrzymujemy w rzeczywistości rozwiązanie, które zostało zaprojektowane i wyprodukowane przez chińskiego podwykonawcę, bez jakiegokolwiek wkładu B+R firmy, której logo znajduje się na urządzeniu. Firmy ODM stają się coraz bardziej samodzielne i wiele z nich decyduje się na wprowadzanie na rynek produktów pod własną marką, stając się konkurentami wcześniejszych partnerów-zleceniodawców. Wiele znanych chińskich marek, takich jak BenQ, HTC, Asus czy Acer, przez lata funkcjonowało początkowo w modelu OEM, a następnie ODM, by wreszcie zdecydować się na pełną samodzielność. Międzynarodowe firmy technologiczne są świadome tego ryzyka i dlatego współpraca z partnerami

ODM dotyczy zwykle produktów o niewielkiej wartości dodanej, opartych na relatywnie znanych technologiach i niezwiązanych z kluczowymi kompetencjami firmy, a jednocześnie potrzebnych w portfolio firmy ze względu na dążenie do zaspokojenia potrzeb klientów z różnych segmentów rynku i posiadanie szerokiej oferty odpowiadającej portfolio konkurentów. Łatwo jest zlecić firmie ODM zaprojektowanie i wyprodukowanie radiodbiornika, monitora czy taniego komputera przenośnego, ale w przypadku produktów postrzeganych przez zleceniodawcę jako strategiczne, np. zaawansowanych telefonów komórkowych lub drogich laptopów dla klientów biznesowych, projektowanie pozostanie domeną zleceniodawcy, który co najwyżej skorzysta z produkcji na zlecenie w modelu OEM.

Specyficzną formą współpracy jest **inicjatywa standaryzacyjna** mająca na celu wypromowanie standardu technicznego, którego zwolennikami są współtworzące ją firmy. Zwykle licencjonują one określoną technologię lub wspólnie ją stworzyły, a teraz dążą do zapewnienia jej przewodniej pozycji rynkowej i zdeklasowania alternatywnych rozwiązań. Inicjatywy standaryzacyjne są często przypadkami aliansów horyzontalnych zawieranych pomiędzy podmiotami zajmującymi się zbliżonym obszarem działalności i bezpośrednio konkurującymi z sobą. Dzięki takim inicjatywom doszło do upowszechnienia standardów zapisu audiowizualnego i przechowywania zasobów multimedialnych, początkowo w formacie VHS, a później na płytach CD, DVD i Blu-ray. Analogiczne inicjatywy standaryzacyjne funkcjonują też w innych obszarach technologicznych, np. w informatyce. Dzięki nim łatwiejsza jest wymiana danych między specjalistycznymi systemami, tworzenie przeglądark, które w identyczny sposób odzwierciedlają zawartość stron internetowych, czy budowa platform internetowych, w których klient nie musi odrębnie logować się do każdej wykorzystywanej aplikacji.

Kolejnym scenariuszem współpracy związanej z komercjalizacją innowacji jest **umowa o współdzielonych zasobach patentowych** (*patent pool*). Dochodzi do niej wówczas, gdy firmy tworzą zbiór patentów związanych z konkretną technologią, wnosząc do niego swoje indywidualne zasoby, a następnie wzajemnie udostępniają prawa do ich nieodpłatnego wykorzystywania wszystkim uczestnikom porozumienia i zobowiązują się nie egzekwować swoich uprawnień patentowych od pozostałych uczestników porozumienia. *Patent pools* przydają się szczególnie wtedy, gdy prawa własności intelektualnej, powiązane z określoną, nową technologią, są rozproszone między różnymi podmiotami, a żadna pojedyncza firma nie dysponuje wystarczającym zbiorem patentów, by móc samodzielnie funkcjonować w problematycznym obszarze. Do porozumień dochodzi często między bezpośrednimi konkurentami, dlatego podlegają one szczególnej uwadze organów nadzoru antymonopolowego. Przykładem omawianych porozumień była współpraca europejskich operatorów telekomu-

nikacyjnych i producentów sprzętu telekomunikacyjnego, która pozwoliła na stworzenie ponadnarodowego standardu łączności komórkowej GSM (Bekkers et al. 2002), jak również porozumienie grupy japońskich producentów telefonów komórkowych, tworzących urządzenia mobilne pod marką FOMA dla operatora NTT DoCoMo, który oczekiwał, że modele poszczególnych producentów będą mieć zbliżone możliwości techniczne, przez co wymusił na dostawcach wymianę patentów dotyczących m.in. łączności głosowej, transmisji danych, prezentacji stron internetowych i obsługi aparatu fotograficznego (Klincewicz 2005, s. 80).

Przykładem aliansu wspierającego komercjalizację technologii jest **porozumienie o współpracy wytwórczej** (*cross-manufacturing*), w którym firmy współdzielały powierzchnię produkcyjną, wykorzystując te same urządzenia do wytwarzania własnych produktów. Przykładem może być *cross-manufacturing* firm Ford i Mazda, które w latach 90. XX wieku wykorzystywały ten sam zakład produkcyjny do projektowania i wytwarzania samochodów (Mintzberg et al. 1998, s. 257). Zbliżonym przykładem jest porozumienie o współdzieleniu zasobów sieci telekomunikacyjnych zawarte w Polsce pomiędzy firmami T-Mobile i Orange, pozwalające każdej ze stron znacząco zredukować koszty utrzymywania własnych stacji bazowych w mniej zaludnionych częściach kraju dzięki możliwości „podłączania” własnych abonentów do stacji zbudowanej przez partnera.

Polskie firmy aktywnie korzystają z dostawców zagranicznych, zwłaszcza chińskich. Przykładem może być firma GoClever wprowadzająca na rynek telefony komórkowe i tablety produkowane przez chińskie fabryki. Pracownicy GoClever zapewniają klientów, że firma aktywnie uczestniczy w projektowaniu urządzeń – do rozstrzygnięcia pozostaje więc to, czy rzeczywista współpraca odbywa się w modelu OEM, czy ODM.

Wiele polskich podmiotów działa jako dostawcy OEM lub ODM. Przykładowo notowana na rynku NewConnect spółka Sunex, zajmująca się projektowaniem i wytwarzaniem kolektorów słonecznych, sprzedaje swoje produkty na całym świecie pod markami innych producentów. Źródłem jej sukcesu biznesowego jest konsekwentne działanie w modelu ODM i dostarczanie nowoczesnych produktów znanym firmom, które następnie sprzedają je jako swoje własne. Przeprowadzone w 2010 roku na zlecenie Ministerstwa Spraw Zagranicznych badania polskich firm-eksporterów zaawansowanych technologii wykazały, że 36% spośród nich działa, opierając się na modelu OEM, a 47% dostarcza zagranicznym kontrahentom komponenty, które są później wykorzystywane w cudzych rozwiązaniach (Klincewicz 2011, s. 225).

Istotne znaczenie dla polskiej gospodarki ma działalność outsourcingowa oparta na specjalistycznej wiedzy. Liczne firmy informatyczne wyspecjalizowały się w obsłudze zagranicznych kontrahentów, rozwijając na zlecenie oprogramowanie, zajmując się jego modyfikacjami i utrzymaniem. Specyfika relacji KPO

skłania te firmy do zachowania w tajemnicy tożsamości swoich zleceniodawców i specyfiki rozwijanych technologii, niemniej międzynarodowe zestawienia wskazują na istotną pozycję Polski w tym obszarze. Do szerzej znanych przypadków należy firma Ericpol Telecom, która jest ważnym dostawcą specjalistycznych usług badawczo-rozwojowych dla szwedzkiego koncernu telekomunikacyjnego Ericksson (Tomkiewicz 2012, s. 84). Ranking działających w Polsce firm informatycznych osiągających przychody z eksportu usług programistycznych obejmował w 2011 roku 57 podmiotów, w większości mało znanych w kraju spółek, które koncentrowały swoją działalność na realizacji zleceń od zagranicznych klientów (Tomkiewicz 2012, s. 88). Podobnie popularne jest zlecenie polskim wyspecjalizowanym firmom biotechnologicznym lub farmaceutycznym prac związanych z doskonaleniem i przygotowywaniem do wprowadzania na rynek nowych leków. Przykładem szczególnie kosztownego procesu, który często podlega outsourcingowi, są badania kliniczne leków i kompletowanie dokumentacji niezbędnej do dokonania zgłoszenia w urzędach rejestracji leków.

Mniejszą aktywność polskich firm można zaobserwować w obszarze licencjonowania technologii, inicjatyw standaryzacyjnych czy porozumień patentowych. Dane Głównego Urzędu Statystycznego dotyczące działalności badawczo-rozwojowej w Polsce wskazują na 712 przypadków zakupu licencji przez polskie przedsiębiorstwa w 2011 roku w porównaniu z jedynie 38 transakcjami udostępniania przez firmy licencji zainteresowanym podmiotom; łącznie firmy działające w Polsce korzystały w 2011 roku z 1751 licencji krajowych i 1568 licencji zagranicznych (GUS 2012b, s. 140).

### 9.3. Innowacje a współpraca międzyorganizacyjna – etap dyfuzji innowacji

Ostatnim etapem procesu innowacyjnego, który prezentuje rysunek 9.1, jest doprowadzenie do skutecznej **dyfuzji innowacji**, czyli upowszechnienia nowych rozwiązań wśród odbiorców. Aby uniknąć porażek rynkowych, firmy muszą podejmować aktywne działania marketingowe i sprzedażowe. Pomocne mogą tu okazać się relacje z odpowiednio dobranymi partnerami zajmującymi się promocją, dystrybucją i serwisowaniem rozwiązań. Tego typu alianse nie mają charakteru badawczo-rozwojowego, lecz wiążą się z oferowaniem istniejących produktów i usług, czyli koncentrują się na eksploatacji, a nie eksploracji wiedzy (March 1991). Z tych powodów niektórzy teoretycy organizacji nie uwzględniają takich form współpracy międzyorganizacyjnej w analizach dotyczących aliansów (Gulati 1995, s. 620–621), mimo to współpraca z dystrybutorami stanowi ważny obszar działalności większości firm technologicznych.



**Dystrybucja rozwiązań technicznych** jest często możliwa nawet bez posiadania sformalizowanej umowy z producentem, zwłaszcza dzięki możliwości zamawiania produktów za pośrednictwem sklepów internetowych lub korzystania z pośredników i hurtowni. Bardziej skomplikowane i kosztowne rozwiązania są oferowane wyłącznie za pośrednictwem upoważnionych dystrybutorów, którzy podpisują odpowiednie umowy dystrybucyjne lub agencyjne. Zapisy takich umów określają dodatkowe zobowiązania dystrybutorów, którzy zwykle muszą zatrudniać odpowiednio przeszkolonych specjalistów, udzielać klientom kompetentnych informacji technicznych, konsultować z dostawcą zawartość składanych ofert lub koncepcje oferowanych kompleksowych rozwiązań, podejmować zaplanowane działania promocyjno-handlowe, generować określony poziom sprzedaży, sprzedawać produkty po określonych cenach z możliwością uzyskania dodatkowych upustów w ściśle określonych sytuacjach i osiągać przychody określone jako maksymalny procentowy poziom marż na sprzedaży.

Formą współpracy międzyorganizacyjnej może być też **udostępnienie specjalistycznej dokumentacji technologii i prototypu technologii** lub **szkolenie techniczne**, zwłaszcza w przypadku skomplikowanych rozwiązań, których sposoby obsługi nie są oczywiste, a dostęp do samego fizycznego rozwiązania jest ściśle reglamentowany.

Niektórzy dostawcy technologii różnicują swoich dystrybutorów i partnerów wdrożeniowych, wyróżniając tych sprawdzonych i godnych zaufania przez oferowanie im odpowiednich **certyfikatów** lub **autoryzacji**. Taka certyfikacja wymaga zwykle ukończenia przez pracowników firmy-partnera cyklu szkoleń, zdania specjalistycznego egzaminu oraz spełnienia dodatkowych warunków związanych z organizacją działalności usługowej firmy. Certyfikacja partnerów jest dodatkowym źródłem przychodów dla wielu firm informatycznych (np. IBM, Microsoft, Oracle, SAP), a wyróżnieni w ten sposób partnerzy dystrybucyjno-wdrożeniowi mogą wykorzystywać informacje o swoim specjalnym statusie we własnych przekazach promocyjnych, uzyskując przewagę nad konkurentami. W niektórych obszarach działalności możliwe jest też wykorzystywanie **umów franszyzowych**, które gwarantują standaryzację sposobów świadczenia usług przez partnera i podporządkowanie ich regułom ściśle określonym przez licencjodawcę, który w zamian oferuje licencjobiorcy możliwość skorzystania ze swojej rozpoznawalnej marki. W systemie franszyzowym działają przykładowo niektóre firmy świadczące usługi wdrożeniowe lub serwisowe, oferowane pod marką znanej, międzynarodowej firmy, choć w rzeczywistości realizowane przez niewielkie, lokalne podmioty działające na podstawie szczegółowych wytycznych, procedur i metodyki, zdefiniowanych i narzuconych przez większego partnera.

Współpraca przy wspieraniu dyfuzji innowacji może również oznaczać **jednoczesne oferowanie klientom kilku współzależnych produktów**. Do takiej sytuacji

może dochodzić bez sformalizowanej relacji partnerskiej: wiele rozwiązań technicznych wymaga jednoczesnego wykorzystania wzajemnie **komplementarnych produktów**. Przykładowo wykorzystanie komputera osobistego nie będzie możliwe bez posiadania licencji na niezbędne pakiety oprogramowania, a stosowanie określonej linii produkcyjnej może nie być możliwe bez zakupu dodatkowych materiałów eksploatacyjnych pochodzących od innego dostawcy. Ten modularny charakter rozwiązań technologicznych był już wcześniej omawiany na podstawie koncepcji produktu kompletnego (*whole product*). Firmy-komplementariusze nie muszą z sobą bezpośrednio współpracować, by osiągać korzyści finansowe – w wielu przypadkach klienci i tak kupią elementy rozwiązania od dwóch lub więcej dostawców albo połączeniem niezbędnych komponentów dla klienta końcowego zajmą się dystrybutorzy. Zdarzają się jednak również przypadki bezpośredniej współpracy komplementariuszy, którzy mogą złożyć wspólną ofertę klientowi, zawiązać umowę konsorcjum przetargowego (zwłaszcza w przypadku składania oferty w ściśle regulowanych przepisami prawa procedurach zamówień publicznych) lub podpisać umowę dotyczącą **sprzedaży pakietowej** (*bundling*), czyli uzależnienia możliwości zakupu jednego produktu od jednoczesnego nabycia przez klientów drugiego elementu rozwiązania. Na rynkach technologicznych zdarzają się też przypadki, które można określić jako *symbolic bundling* – wspólną sprzedaż pożądanego przez klientów rozwiązania wraz z produktem innej firmy, który dodany został do pakietu wyłącznie w celu promowania partnera i zacieśnienia więzi, nie przynosi znaczących korzyści dla klientów, ale może być okazją do zapoznania się nabywców z ofertą firmy partnerskiej i późniejszego zakupu (Klincewicz 2005, s. 128).

Praktycznie w każdym obszarze technologicznym działają w Polsce podmioty opierające się na prawach do dystrybucji i oferowania specjalistycznych usług powiązanych z określonymi rozwiązaniami technologicznymi zagranicznych dostawców. Przykładami są grupy dobrze prosperujących firm wspierających znane systemy informatyczne (np. systemy dla przedsiębiorstw typu ERP, CRM lub *business intelligence*, wyspecjalizowane platformy dla instytucji bankowych, towarzystw ubezpieczeniowych czy administracji publicznej), technologie dla energetyki wiatrowej i słonecznej czy specjalistyczny sprzęt biomedyczny. Niektórym spośród tych firm udaje się oferować klientom istotną wartość dodaną, związaną z opracowanymi metodykami wdrożeniowymi czy standardami serwisowania.

Często zaobserwować też można przypadki zawiązywania **konsorcjów przetargowych**, gdy dostawcy specjalistycznych komponentów łączą swoje siły, zasoby wiedzy i referencje, składając wspólną ofertę w procedurze zamówień publicznych i dzieląc się ryzykiem związanym z realizacją projektu.

\*\*\*

Istnieje również kilka form aliansów, które trudno jednoznacznie przyporządkować do określonych etapów cyklu tworzenia i dyfuzji innowacji. **Umowy dotyczące licencjonowania *know-how***, czyli specjalistycznej wiedzy, która nie jest chroniona patentowaniem, mogą być związane zarówno z etapem prowadzenia prac badawczo-rozwojowych, jak i komercjalizacją lub dyfuzją innowacji.

Podobnie szeroki może być zakres stosowania porozumień, które prowadzą do **wykorzystywania pracowników jednej organizacji przez inną**. W przypadku oferowania tego typu usług w zamian za wynagrodzenie mówimy o umowach leasingu pracowniczego – specyficznej formie outsourcingu, związanej z wykonywaniem zadań przez ściśle określonych specjalistów. Współpraca, która nie ma charakteru odpłatnego, a jej podstawowym celem jest dzielenie się wiedzą i zacieśnianie współpracy międzyorganizacyjnej przez wzajemne, lepsze zrozumienie specyfiki działalności, nazywana jest japońskim terminem *shukko*. Właśnie w Japonii dochodziło do pierwszych przypadków stosowania takich form partnerstwa, gdy firmy przemysłowe „wymieniały się” na pewien czas pracownikami ze swoimi dostawcami, co pozwalało na poznawanie specyficznych wyzwań związanych z działalnością wytwórczą każdej z firm, a w konsekwencji wypracowywanie rozwiązań, które umożliwiały optymalizację procesów wytwórczych w łańcuchach dostaw. Analogiczne staże międzyorganizacyjne funkcjonują również w innych obszarach działalności. Przykładowo częste są przypadki tzw. *secondments*, gdy reprezentanci organizacji rządowej danego kraju pracują przez kilka miesięcy na rzecz organizacji międzynarodowej (np. ONZ, OECD, Komisja Europejska), otrzymując wynagrodzenie od swojego dotychczasowego pracodawcy, a w zamian zdobywając cenną wiedzę i kontakty. Niektóre firmy technologiczne finansują staże naukowe swoich pracowników B+R, którzy przez kilka miesięcy współpracują z czołowym ośrodkiem naukowym, uczestnicząc w badaniach i aktualizując swoją wiedzę specjalistyczną.

Warto wspomnieć również o przypadkach współpracy międzyorganizacyjnej, która jest dodatkowo cementowana przez związki o charakterze kapitałowym: **posiadanie udziału mniejszościowego w firmie partnerskiej** lub **wspólne założenie spółki joint venture**. Również tego typu porozumienia mogą dotyczyć różnych etapów procesu tworzenia i upowszechniania innowacji – od prac B+R po wprowadzanie produktów na rynek, ich promocję i sprzedaż.

Istnieją wreszcie inne formy współpracy międzyorganizacyjnej, która niekoniecznie bezpośrednio dotyczy rozwoju i upowszechniania konkretnych innowacji. W wielu branżach regułą jest nieformalna współpraca między uczestnikami rynku, którzy spotykają się przy okazji konferencji, seminariów czy imprez targowych. Przedsiębiorcy mogą formalizować swoje związki, tworząc **stowarzyszenia, izby przemysłowe** lub **klastry**. Takie organizacje mogą

angażować się m.in. w podnoszenie świadomości nabywców, promowanie określonych standardów technologicznych, lobbing, inicjatywy ustawodawcze i opiniowanie projektów aktów prawnych, wspieranie działalności zagranicznej firm-członków i oferowanie im specjalistycznego doradztwa prawnego.

#### 9.4. Relacja pomiędzy aliansami a innowacyjnością

We wcześniejszych częściach rozdziału zaprezentowane zostały przypadki współpracy międzyorganizacyjnej powiązane z tworzeniem, wdrażaniem i upowszechnianiem innowacji. Warto jednak zadać sobie pytanie o bardziej ogólnym charakterze: czy istnieje bezpośredni związek pomiędzy nawiązywaniem aliansów a innowacyjnością firm?

Jedną z pierwszych w literaturze przedmiotu odpowiedzi na to pytanie zaoferowały Eisenhardt i Schoonhoven (1996). Wśród hipotez artykułu, które zostały przyjęte na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych, znalazło się stwierdzenie o współwystępowaniu „innowacyjnych strategii” (czyli działań firm prowadzących do tworzenia i wprowadzania na rynek innowacji) z praktyką tworzenia aliansów (Eisenhardt i Schoonhoven 1996, s. 137). Również badania Lina et al. (2012, s. 284) potwierdzały istnienie zależności, zgodnie z którą im więcej jest aliansów w obszarze B+R, tym lepsze są mierzalne wyniki firm w zakresie innowacji (*innovation performance*). Kolejną potwierdzoną empirycznie prawidłowością jest pozytywny związek między liczbą utrzymywanych przez firmę relacji z uczelniami a generowanymi przez nią innowacjami (George et al. 2002, s. 602).

Di Guardo i Harrigan (2012) przeprowadzili przekrojowe, bibliometryczne badania publikacji naukowych dotyczących aliansów strategicznych i innowacji, wyodrębniając na podstawie analiz statystycznych najważniejsze nurty badawcze i sporządzając listy najczęściej cytowanych publikacji. Ciekawsza wydaje się jednak analiza zawartości tych publikacji, przygotowana przez de Mana i Duystersa (2005). Autorzy wyselekcjonowali publikacje dokumentujące wyniki badań empirycznych prowadzonych na dużą skalę pozwalającą na generalizację wniosków (tj. wykraczającą poza pojedyncze studia przypadku). Wśród wyników badań dominowały potwierdzenia pozytywnego związku pomiędzy formowaniem aliansów a innowacyjnością (73% publikacji), z nielicznymi przypadkami neutralnymi (17%) i pojedynczymi negatywnymi (10%) (de Man, Duysters 2005, s. 1380). Sytuacje problematyczne (neutralne lub negatywne) dotyczyły współpracy o luźnym charakterze (licencjonowania cudzych technologii bez bliższego zaangażowania drugiego partnera) lub ryzykownych dla firm scenariuszy tworzenia aliansów w celu rozwoju kluczowych kompetencji

(co zwykle prowadzi do niepowodzeń, gdyż podejmująca takie działania firma sama niewiele może wnieść do nawiązywanego partnerstwa). Tymczasem we wszystkich analizowanych przypadkach współpracy o charakterze intensywnym udało się wykazać pozytywny wpływ na innowacyjność firm (de Man, Duysters 2005, s. 1381).

Badacze zidentyfikowali jeszcze jedną ważną zależność: nie wydaje się korzystne posiadanie wielu aliansów przy jednoczesnym powiązaniu z dużą gęstością (*density*) sieci międzyorganizacyjnej, gdyż oznacza to, że większość partnerów danej firmy jest już i tak pomiędzy sobą powiązanych, czyli fakt współpracy z nimi nie przyniesie firmie przewag konkurencyjnych i nie zwiększy jej innowacyjności (de Man, Duysters 2005, s. 1381).

Od czasu analiz de Mana i Duystersa w literaturze przedmiotu pojawiły się jednak również badania wskazujące na negatywne związki między tworzeniem aliansów a innowacyjnością, dotyczące szczególnych rodzajów aliansów. Joshi i Nerkar (2011) dowiedli, że podpisywanie umów o współdzielonych zasobach patentowych (*patent pools*) drastycznie ogranicza innowacyjność firm-uczestników porozumienia. Firmy te nie generują nowych patentów w obszarze objętym porozumieniem (Joshi, Nerkar 2011, s. 1141), co zwykle wynika z podpisanych zobowiązań do udostępniania powiązanej własności intelektualnej partnerom, jak również z rygorystycznych przepisów, którym podlegają *patent pools* i które mogą doprowadzić do ponownej analizy dopuszczalności porozumienia przez organ antymonopolowy w przypadku zaistnienia nowych, istotnych okoliczności, do jakich należeć mogłoby właśnie uzyskanie kolejnych patentów. Warto zauważyć, że uczestnicy porozumienia najprawdopodobniej tworzą mimo wszystko nowe rozwiązania techniczne, wprowadzają usprawnienia i dążą do różnicowania własnej oferty dzięki innowacjom, niemniej z wymienionych powyżej przyczyn nie będą stosować w odniesieniu do tych elementów ochrony patentowej.

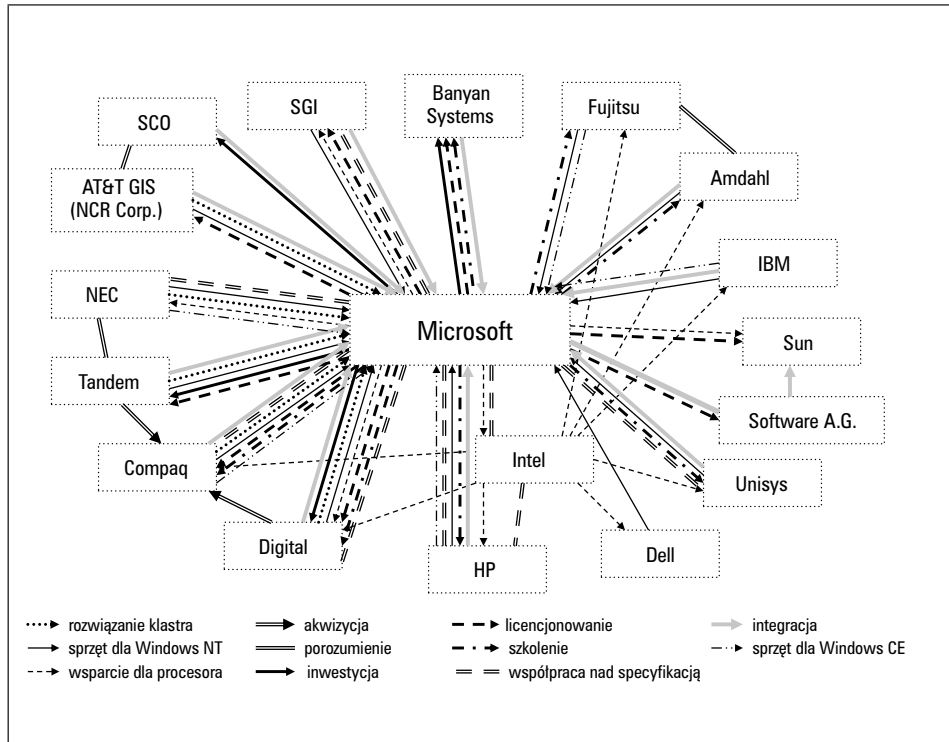
Drugim, specyficznym przypadkiem jest celowe wykorzystywanie aliansów do ograniczania innowacyjności firm partnerskich. Taki schemat działania firmy technologicznej o silnej pozycji rynkowej omówił Klincewicz (2005) na podstawie analizy powiązań partnerskich firmy Microsoft, opartej m.in. na upubliczniczonych dokumentach sądowych. Ten specyficzny scenariusz nie był wcześniej opisywany w literaturze głównie ze względu na brak danych empirycznych – z oczywistych powodów firmy partnerskie nie ujawniały stosownych informacji i dopiero problemy prawne Microsoftu w Stanach Zjednoczonych i Unii Europejskiej pozwoliły na uchylenie rąbka tajemnicy oraz identyfikację wykorzystywanych mechanizmów. Klincewicz (2005) określił zestaw działań stosowanych przez Microsoft mianem technik polityki międzyorganizacyjnej – ich zamiarem była realizacja celów firmy, a jak się okazywało, nie wszystkie spośród nich miały związek z innowacyjnością partnerów. Przykładowo wprowadzając na rynek klientów biznesowych systemy Windows NT, Micro-

soft dążył do eliminacji lub pomniejszenia znaczenia dostępnych alternatyw technologicznych. Chodziło przede wszystkim o UNIX, najpopularniejszy w latach 90. system operacyjny dla przedsiębiorstw, oferowany i wspierany przez większość liczących się firm informatycznych i doradczych, jak również potężne, wydajne platformy typu *mainframe*, również stanowiące alternatywę dla platformy Windows. Microsoft zastosował cały arsenał działań zachęcających te firmy do współpracy nad wdrażaniem systemu Windows, uciekając się m.in. do bezpośrednich transferów finansowych, zlecenia prac badawczych i zakupu udziałów, dostosowywania systemu Windows do specyficznej architektury sprzętowej i procesorów, korzystnego finansowo licencjonowania cudzych komponentów technologicznych, włączania w projektowanie nowych generacji rozwiązań czy integracji produktów Microsoftu ze specjalistycznymi rozwiązaniami danej firmy, co dawało jej przewagę nad konkurentami na platformie Windows. Te działania, podejmowane w latach 1994–1999, doprowadziły do „konwersji” wszystkich liczących się graczy rynkowych, dzięki czemu wprowadzony na rynek system Windows 2000 mógł cieszyć się powszechnym wsparciem tych firm, które jednocześnie stopniowo zarzucały prace nad rozwojem platformy UNIX i powiązanych z nią aplikacji, usług lub platform sprzętowych (Kliniewicz 2005, s. 113).

Na rysunku 9.5 zaprezentowano zestaw działań, które podjęła firma Microsoft w odniesieniu do poszczególnych partnerów w celu zagwarantowania wsparcia dla platform Windows NT/2000. W zależności od uwarunkowań firmy partnerskiej Microsoft mógł motywować ją do współpracy przez wsparcie techniczne (m.in. rozwój wersji Windows przeznaczonej dla specyficznych procesorów, urządzeń i klastrów, czyli połączenia kilku komputerów zapewniającego ciągłość pracy nawet w przypadku awarii jednego z nich, jak również włączanie firm w prace nad specyfikacją kolejnych generacji rozwiązań) oraz wsparcie finansowe (inwestycje, finansowanie szkoleń technicznych, korzystne warunki udzielania licencji).

Dogłębna analiza historii firmy Microsoft wskazała na liczne przypadki blokowania rozwoju produktów partnerów. Przykładowo Microsoft uniemożliwił w 1998 roku firmie Intel rozwój własnego oprogramowania multimedialnego, grożąc wycofaniem się ze wspierania procesorów oferowanych przez Intela w kolejnych wersjach systemu Windows (Kliniewicz 2005, s. 108). Badania ujawniły, że większość spośród stosowanych przez Microsoft form wsparcia dla partnerów prowadziła bezpośrednio do ograniczenia rozwoju przez partnerów nowych produktów, które mogły stanowić konkurencję dla rozwiązań Microsoftu (Kliniewicz 2005, s. 144). Świadczy to o łatwości wykorzystania aliansów do obniżania innowacyjności współpracujących firm, co na szczęście nie jest zjawiskiem powszechnym na rynku zaawansowanych technologii.

**Rysunek 9.5.** Działania podejmowane przez firmę Microsoft w latach 1994–1999 w celu zacieśnienia współpracy nad systemem Windows z kluczowymi firmami wspierającymi rozwiązania konkurencyjne



Źródło: K. Klincewicz (2005), *Strategic alliances in the high-tech industry*, Logos Verlag, Berlin, s. 113.

Chociaż udział w sieciach partnerskich powinien stymulować transfer technologii, wzajemne uczenie się oraz współpracę B+R, w wielu przypadkach firmy mniej chętnie dzielą się specjalistyczną wiedzą z innymi członkami sieci, gdy członkami sieci są podmioty bezpośrednio konkurujące o tych samych odbiorców końcowych (Gomes-Casseres 1996, s. 78–83). Firmy wykazują skłonność do dzielenia się w ramach sieci wiedzą, która ma mniejsze znaczenie dla ich strategii lub której udostępnienie może ograniczyć działania konkurentów, czego przykładem jest zaangażowanie firmy farmaceutycznej Merck w projekt mapowania ludzkiego genomu (Tapscott, Williams 2006, s. 166) oraz wniesienie przez firmę IBM obszernych fragmentów kodu źródłowego do kilku projektów *open source* (Tapscott, Williams 2006, s. 78).

Warto wspomnieć też o negatywnej tendencji związanej ze współpracą partnerską, która może obniżać innowacyjność firm. Niektóre alianse prowadzą do wykształcenia zbyt bliskich relacji określanych jako nadmierne zakorzenienie (*over-embeddedness*). Takie relacje opierają się na przyzwyczajeniu zamiast na osiąganiu korzyści przez obu partnerów, a wzajemny spadek kreatywności przy-

promina sytuację starego małżeństwa, któremu nie zależy już na poszukiwaniu nowych doznań. Możliwe jest nadmierne uzależnienie jednej firmy od drugiej, co stopniowo ogranicza inicjatywę tej słabszej w oczekiwaniu na działania silniejszego partnera, który z kolei wspiera mniej ambitny podmiot, zapominając o motywacjach biznesowych i poświęcając własne interesy dla partnera (Uzzi 1997, s. 37). To przekształca go w „organizację pomocową” (*relief organisation*) (Granovetter 1992, s. 7) i odwraca uwagę od możliwych szans rynkowych i nowych pomysłów (Duysters, Lemmens 2003, s. 53–55).

### 9.5. Alianse jako źródło zasobów a tworzenie innowacji

Jednym z podstawowych motywów nawiązywania aliansów jest dążenie do uzyskania dostępu do zasobów, które są potrzebne organizacji do realizacji jej strategii, co pozwala na utożsamienie aliansów z „logiką potrzeb zasobowych” (Eisenhardt, Schoonhoven 1996, s. 137). Hamel i Prahalad (1994) użyli określenia „**dźwignia zasobów**” do opisanie sytuacji, w której przemyślana strategia firmy pozwala jej zagospodarować pojawiający się popyt i zdobyć klienta, składając mu obietnicę zaspokojenia potrzeb, mimo że firma nie posiada jeszcze wszystkich niezbędnych zasobów i dopiero po rozpoczęciu prac dla danego odbiorcy podejmie próby „kooptacji” odpowiednich zasobów czy partnerów. Warto wspomnieć, że ta perspektywa wydawała się przed laty szczególnie nowatorska, gdyż tradycyjne poglądy teoretyków zarządzania sugerowały firmom utrzymywanie wolnych, niewykorzystanych zasobów (*organizational slack*) na wypadek, gdyby mogły one przydać się do realizacji nowych przedsięwzięć (Pitelis 2006), podczas gdy Hamel i Prahalad (1994) podpowiadali firmom, by nie przejmowały się posiadanymi zasobami i ewentualnymi ograniczeniami, lecz raczej dążyły do zdobywania kontraktów, w których realizacji pomoże właśnie wspomniana „dźwignia zasobów”, czyli posiłkowanie się pomocą z zewnątrz.

Istnieje kilka istotnych korzyści związanych ze stosowaniem aliansów jako alternatywy wewnętrznego rozwoju technologii lub akwizycji innych firm. Scenariusze współpracy partnerskiej pozwalają na selektywny dobór najlepszych, najbardziej przydatnych zasobów (*cherry-picking*, *precision targeting*), dywersyfikację ryzyka w dużych przedsięwzięciach dzięki rozłożeniu go na większą liczbę zaangażowanych podmiotów, relatywnie niskie koszty poszukiwania nowych rozwiązań, które już wytworzyli potencjalni partnerzy, oraz możliwość znacznej redukcji czasu wdrożenia dzięki współpracy z najbardziej doświadczonymi specjalistami, często dysponującymi już poszukiwanym rozwiązaniem problemów klienta (de Man, Duysters 2005, s. 1379). Nie każda firma potrafi jednak umiejętnie wykorzystywać nadarzające się



okazje współpracy międzyorganizacyjnej, a cechą organizacji, która sprzyja wyciągnięciu takich korzyści, jest **zdolność absorpcyjna** (*absorptive capacity*), czyli umiejętność przyswajania nowej wiedzy technicznej i wykorzystywania jej we własnych pracach (Cohen, Levinthal 1990, s. 128). Badacze wyodrębnili kategorie zdolności absorpcyjnej specyficznej dla relacji partnerskiej (*partner-specific absorptive capacity*) (Dyer, Singh 1998, s. 665–666) lub relatywnej zdolności absorpcyjnej (*relative absorptive capacity*) (Lane, Lubatkin 1998, s. 462), odpowiadające umiejętności przyswajania wiedzy od konkretnego partnera w formule uczeń–nauczyciel.

Japońska firma NEC utrzymywała w roku 1987 ponad 100 aliansów technologicznych, z których większość miała na celu zagwarantowanie dostępu do kluczowych technologii kontrolowanych przez zagraniczne firmy, a pracownicy firmy z pełną świadomością dążyli do internalizacji niezbędnej wiedzy technicznej (Prahalad, Hamel 1990, s. 80), co przez lata pozwoliło NEC wydawać na B+R znacznie mniej od zagranicznych konkurentów mimo wysokiej innowacyjności (Prahalad, Hamel 1990, s. 83). NEC posiadał umiejętność uczenia się od partnerów, stopniowo wprowadzając na rynek własne technologie stanowiące udoskonalone warianty rozwiązań uzyskanych za pośrednictwem aliansów zagranicznych.

Najbogatszy schemat interpretacyjny zaoferowali Lichtenthalerowie (2009, s. 1318), wyróżniając łącznie sześć specyficznych typów zdolności organizacyjnych, które mogą sprzyjać aktywnej współpracy partnerskiej i osiągnięciu z tego tytułu wymiernych korzyści. Ich model został zaprezentowany w tabeli 9.4, w której wprowadzono podział na działania zorientowane do wewnątrz firmy (lepsze organizowanie posiadanych zasobów) i na zewnątrz (współpraca partnerska). Wyodrębniono trzy fazy zarządzania relacjami partnerskimi: eksploracja wiedzy (czyli generowanie nowych rozwiązań), utrzymywanie wiedzy (oznaczające utrwalanie wyników współpracy i aktywne zarządzanie istniejącymi relacjami) oraz eksploatacja wiedzy (związana z komercjalizacją wcześniej wytworzonych rozwiązań).

Firmy, które sprawnie zarządzają relacjami z partnerami, powinny doskonalić swoje umiejętności w zakresie: zdolności wynalazczych (generując nowe rozwiązania), zdolności absorpcyjnych („pochłaniając” wiedzę z otoczenia), zdolności transformacyjnych (wspierając utrzymywanie posiadanych zasobów wiedzy i ich właściwą organizację/systematyzację w celu łatwiejszego wykorzystywania), zdolności relacyjnych (pozwalając na nawiązywanie i utrzymywanie związków z partnerami), zdolności innowacyjnych (przejawiających się w skutecznej komercjalizacji opracowanych rozwiązań) oraz **zdolności desorpcyjnych** (stanowiących odwrotność absorpcji i polegających na transferze własnych technologii do partnerów, a szczególnie osiągnięciu przychodów w wyniku licencjonowania opracowanych przez firmę rozwiązań).

**Tabela 9.4.** Typologia zdolności firmy związanych z eksploracją, utrzymywaniem i eksploatacją wiedzy

Kierunek działań	Eksploracja wiedzy	Utrzymywanie wiedzy	Eksploatacja wiedzy
Działania ukierunkowane do wewnątrz firmy	Zdolności wynalazcze	Zdolności transformacyjne	Zdolności innowacyjne
Działania ukierunkowane na zewnątrz firmy	Zdolności absorpcyjne	Zdolności relacyjne	Zdolności desorpcyjne

Źródło: U. Lichtenthaler, E. Lichtenthaler (2009), *A capability-based framework for open innovation: Complementing absorptive capacity*, „Journal of Management Studies”, Vol. 46, No. 8, s. 1318.

Warto przywołać również typologię rodzajów synergii pomiędzy współpracującymi firmami, która pozwala na identyfikację najbardziej pożądaných form współpracy (Dyer et al. 2004, s. 111–112). W przypadku występowania **synergii modułarnych** (*modular synergies*) firmy niezależnie zarządzają swoimi zasobami, decydując się na łączenie nie tyle zasobów, ile rezultatów wykorzystania owych odrębnych zasobów w celu stworzenia końcowego rozwiązania (Dyer et al. 2004, s. 111). Taki przypadek dotyczyć może komplementariuszy oferujących produkty wspólnie wykorzystywane przez tego samego użytkownika, które jednak mogą być rozwijane i oferowane niezależnie.

Większa współzależność między firmami występuje w przypadku **synergii sekwencyjnych** (*sequential synergies*) odzwierciedlających specyfikę typowego łańcucha wartości, w którym jedna z firm kończy swoją pracę i przekazuje jej wyniki do partnera, by ten kontynuował zadanie (Dyer et al. 2004, s. 111). Takie sytuacje można zaobserwować m.in. w przypadkach współpracy między dostawcami komponentów a ich integratorami, ich specyfika zaś zwykle nie zmusza do intensywnego zdobywania wiedzy czy intensyfikacji relacji.

Najbliższe relacje partnerskie dotyczą **synergii wzajemnych** (*reciprocal synergies*), wymuszających na firmach bliską, długotrwałą współpracę, wzajemne uczenie się i wspólne rozwiązywanie problemów (Dyer et al. 2004, s. 112), co charakteryzuje m.in. konsorcja badawczo-rozwojowe. To właśnie do takich przypadków szczególne zastosowanie znajdują rekomendacje dotyczące budowy zdolności organizacyjnych, pozwalających na bardziej aktywne zdobywanie i wykorzystywanie wiedzy za pośrednictwem relacji partnerskich.

Jak sugerują Parise i Henderson (2001), wspólne tworzenie wartości w relacji partnerskiej występuje przede wszystkim wtedy, gdy obaj partnerzy wnoszą do relacji trudno dostępną **wiedzę ukrytą** (*tacit knowledge*) o wysokiej specyficzności i złożoności (Parise, Henderson 2001, s. 910).

Bogers (2011, s. 100) proponuje analizować zasoby wiedzy związane z konkretnym aliansem w podziale na cztery odrębne rodzaje:

- wiedzę „w tle” (*background knowledge*) – istniejące zasoby wnoszone przez partnerów do relacji współpracy;

- wiedzę „z przodu” (*foreground knowledge*) – wytwarzaną w wyniku kooperacji;
- wiedzę „z boku” (*sideground knowledge*) – generowaną wewnątrznie przez firmę w związku z aliansem, ale niedostępnianą partnerowi i wykorzystywaną jedynie samodzielnie;
- wiedzę „po fakcie” (*postground knowledge*) – powiązaną ze współpracą partnerską, ale tworzoną samodzielnie przez firmę już po formalnym zakończeniu wspólnego przedsięwzięcia.

Chociaż model Bogersa dotyczy zasobów wiedzy, może stanowić inspirację również dla szerszych analiz. Gdyby bowiem określenie „wiedza” zastąpić przez „innowacje”, możliwe byłoby wyodrębnienie innowacji wnoszonych przez partnerów do tworzonego aliansu (*background*), generowanych wspólnie w wyniku współpracy (*foreground*), tworzonych przez jedną z firm dzięki aliansowi w trakcie jego funkcjonowania (*sideground*) oraz po jego zakończeniu (*postground*). Efektywne zarządzanie współpracą partnerską powinno prowadzić do maksymalizacji trzech ostatnich typów innowacji – synergia pomiędzy partnerami wspiera tworzenie innowacji typu *foreground*, dążenie do uzyskiwania przez firmę jednostronnych korzyści z aliansu sprzyja rozwojowi innowacji typu *sideground*, a uczenie się w ramach współpracy pozwala na przyszłe generowanie innowacji typu *postground*.

Badacze analizują też suboptymalne zachowania partnerów, którzy, realizując własne interesy, ograniczają synergie uzyskiwane przez obie strony aliansu. Takie sytuacje mogą dotyczyć przesadnie długiego pozostawania w relacji partnerskiej (także wtedy, gdy nie przynosi ona już żadnych korzyści stronom, a utrzymywana jest „z przyzwyczajenia”) albo przedwczesnego porzucenia partnera (Khanna et al. 1998, s. 205).

Zwłaszcza ten drugi przypadek może być źródłem problemów dla firmy, która inwestowała w relację partnerską i nagle została przez dotychczasowego współpracownika pozostawiona sama sobie. W teorii zarządzania taką rywalizacyjną relacją pomiędzy partnerami, z których każdy będzie dążyć do jak najszybszego zdobycia potrzebnych mu zasobów do tej pory posiadanych przez partnera, a następnie do rezygnacji z dalszej współpracy, określa się mianem „wyścigu w uczeniu się” (*learning race*) (Larsson et al. 1998, s. 288). Istota wyścigu w uczeniu się jest zakorzeniona w znanym z teorii gier dylemacie więźnia, opisującym problemy wynikające ze skłonności do maksymalizacji własnych korzyści kosztem drugiej strony (Parkhe 1993, s. 796).

Do analizy uwarunkowań wyścigów w uczeniu się użyłem określenia „mit Ewy Harrington”, nawiązując do motywu popularnego, hollywoodzkiego filmu i wskazując na podświadome, nieuniknione występowanie opisywanej zależności

(Klincewicz 2008a). Wspomniana Ewa Harrington to postać z nagrodzonego Oskarem filmu Josepha Mankiewicza *Wszystko o Ewie* (*All About Eve*). Młoda dziewczyna z prowincji przez kilka miesięcy dzień w dzień stoi pod ścianą sali teatru na Broadwayu, z podziwem obserwując grę aktorską największej gwiazdy sceny nowojorskiej Margo Channing. W końcu Margo dostrzega Ewę, zaprasza ją za kulisy i już wkrótce staje się jej pracodawcą, najlepszą przyjaciółką i powierniczką tajemnic. Ewa ma jednak własny plan – relację z Margo wykorzystuje do tego, by nabyć niezbędne umiejętności, nawiązać kontakty i stać się następczynią gwiazdy na scenie teatralnej, a także przejąć jej krąg znajomych. Mit Ewy Harrington przejawia się w często nieuświadomionym dążeniu uczestnika relacji partnerskiej do wyeliminowania dotychczasowego współpracownika i zajęcia jego miejsca. Jego przejawy można zaobserwować w odniesieniu do aliansów na rynkach technologicznych, zwłaszcza gdy chodzi o współpracę pomiędzy doświadczoną, renomowaną firmą i znacznie mniejszym, ambitnym przedsiębiorstwem.

Przykłady takich relacji obejmują m.in. historię tajwańskiej firmy BenQ, która została założona z inicjatywy amerykańskiego producenta sprzętu telekomunikacyjnego firmy Motorola, poszukującej podwykonawcy, który mógłby po szczególnie niskim koszcie wytwarzać telefony komórkowe dla najniższych segmentów rynku. Motorola finansowała powstanie BenQ, przekazała mu niezbędną wiedzę techniczną i była jedynym odbiorcą jego produkcji – do czasu, gdy BenQ zdecydował się uzyskać autonomię, przyjmując zlecenia produkcyjne od rywala Motoroli (firmy Nokia), wprowadzając na rynek telefony pod własną marką i wreszcie dokonując transakcji zakupu działu niemieckiego koncernu Siemens, zajmującego się produkcją telefonów komórkowych, co na krótki czas pozwoliło BenQ stać się jednym z liderów globalnego rynku telefonów, deklasując wcześniejszego partnera i zleceniodawcę (Klincewicz 2008a).

Analogicznie rozwinęła się historia indyjskiej firmy informatycznej Infosys, początkowo realizującej projekty jako podwykonawca największych amerykańskich graczy, a później stopniowo „wybijającej się” na samodzielność, podpisującej umowy z zagranicznymi klientami i opracowującej własne produkty (Klincewicz 2008b). Gdy Infosys aktywnie uczestniczył w amerykańskich przetargach i utrzymywał rzeszę własnych pracowników w Stanach Zjednoczonych, zaczął być postrzegany przez dotychczasowych partnerów jako bezpośredni konkurent. Jednocześnie wiele spośród tych firm nawiązało z indyjską firmą współpracę o odmiennym charakterze, stając się... dystrybutorami i serwisantami rozwijanych przez Infosys systemów informatycznych.

Podobna jest też historia polskiej firmy optoelektronicznej Ammono (Klincewicz 2010, s. 170–173), która skomercjalizowała opracowaną na Wydziale Fizyki Uniwersytetu Warszawskiego technologię wytwarzania azotku galu – ważnego materiału półprzewodnikowego, wykorzystywanego m.in. do pro-

dukcji diod elektroluminescencyjnych (LED) i laserów półprzewodnikowych. Nikomu nieznana, pozbawiona zasobów finansowych firma nawiązała bliską współpracę z liderem branży, japońskim producentem diod i laserów, firmą Nichia. Innowacyjne Ammono korzystało z szerokiego wsparcia oferowanego przez japońskiego partnera, kolejne zaś zgłoszenia patentowe powstających wynalazków były wspólną własnością obu partnerów. Nichia potrzebowała wsparcia merytorycznego, które mogło jej zaoferować Ammono, szczególnie ze względu na odejście z firmy jej głównego wynalazcy Shujiego Nakamury, który był twórcą większości wykorzystywanych przez firmę rozwiązań. Ammono stopniowo nabywało doświadczenia biznesowego, budowało sieci kontaktów, gromadziło potencjał badawczo-rozwojowy i w pewnym momencie istotnie poluzowało relacje z „wielkim bratem”, zaczynając samodzielnie poruszać się po globalnym rynku optoelektronicznym.

Niektóre przykłady wyścigów w uczeniu się dotyczą niestety naruszeń praw własności intelektualnej. Chińska firma Sinovel Wind Group współpracowała z amerykańskim przedsiębiorstwem AMSC w zakresie dostarczania turbin wiatrowych i systemów zarządzania elektrowniami wiatrowymi. Początkowo Sinovel dystrybuował rozwiązania AMSC na swoim rodzimym rynku, w 2011 roku zrezygnował jednak z dalszej współpracy. Amerykańskiemu partnerowi udało się zdobyć dowody na to, że Sinovel instalował u klientów wykradzone AMSC oprogramowanie sterujące elektrownią. Postępowanie sądowe pozwoliło również na zabezpieczenie korespondencji Chińczyków z pracownikiem amerykańskiej firmy, który otrzymał wynagrodzenie w zamian za udział w szpiegostwie przemysłowym – ujawnieniu tajemnic technologicznych swojego pracodawcy (Goossens 2012). W 2009 roku rządowa Komisja Handlu Międzynarodowego Stanów Zjednoczonych (United States International Trade Commission) przeprowadziła kompleksowe badania ankietowe firm działających w Chinach. Szacowane roczne straty z tytułu naruszenia własności intelektualnej amerykańskich firm na terenie Chin wynosiły łącznie 48,2 mld dolarów (USITC 2011, s. 3–11). Firmy z USA wydały w 2009 roku łącznie aż 4,8 mld dolarów na pokrycie kosztów udziału w sporach sądowych dotyczących tych naruszeń (USITC 2011, s. 3–12).

Przeprowadzone przeze mnie badania (Klincewicz 2005) wskazują na specyficzne okoliczności występowania wyścigów w uczeniu się – dotyczą one przede wszystkim relacji partnerskich, w których jeden z partnerów znajduje się na znacznie słabszej pozycji, odgrywając rolę podwykonawcy realizującego prace zlecone przez drugiego partnera i przekazującego mu lub współdzielącego z nim prawa własności intelektualnej do tworzonych technologii. Tendencja do ujawnienia się wspomnianego mitu Ewy Harrington jest więc związana z możliwym kompleksem niższości, sytuacją uzależnienia i ograniczonych możliwości decydowania o własnym losie przy jednoczesnej konieczności przekazywania drugiej

stronie praw do własnych pomysłów i rozwiązań. Nieuświadomiony charakter mitu Ewy Harrington znajduje potwierdzenie w niedawno przeprowadzonych badaniach, które obejmowały wywiady pogłębione z 40 innowacyjnymi firmami – dostawcami technologii środowiskowych, będących laureatami organizowanego przez Ministerstwo Środowiska konkursu GreenEvo – Akcelerator Zielonych Technologii (Klincewicz 2013). Poniżej zamieszczono wypowiedź rozmówcy reprezentującego młodą firmę średniej wielkości. We wcześniejszym fragmencie wywiadu rozmówca zaprzeczał, jakoby firma inspirowała się cudzymi pomysłami czy musiała posiłkować się licencjonowaniem technologii partnerów, ale później przypomniał sobie o wcześniejszych doświadczeniach ze współpracy z kluczowymi uczestnikami rynku:

Wcześniej współpracowaliśmy z [nazwa firmy] (...), tylko okazała się jakościowo i technologicznie leszczem. Mimo że są od nas sto razy więksi. I doszliśmy do wniosku, że czego się od nich mieliśmy nauczyć, to się nauczyliśmy. Ale to była taka luźna współpraca. Znaczący: była zakontraktowana, wymiana *know-how*, jakieś wspólne analizy. (...) Robiliśmy taki alians z najlepszymi, znaczący wielkimi koncernami. (...) Gdy tylko wyszliśmy z nich całą wiedzę, jaką mieli, to doszliśmy do wniosku, że to, co nam powiedzieli, to już mniej więcej wiedzieliśmy – i tyle. Z potężnym koncernem [nazwa firmy] w ten sposób współpracowaliśmy i doszliśmy do wniosku, że co się chcieliśmy od nich dowiedzieć, to się dowiedzieliśmy, i teraz sobie grzebiemy sami, nadal udoskonalając pewne koncepcje (Klincewicz 2013, s. 190).

## 9.6. Sposoby podnoszenia innowacyjności w związku ze współpracą partnerską

Badacze interesowali się również tym, co firmy powinny robić, by **maksymalizować efektywność współpracy partnerskiej w kontekście tworzenia innowacji**. Na podstawie analizy kooperacji pomiędzy firmami i uczelniami Morandi (2013) wskazał na korzyści związane z taką organizacją aliansu, by koordynacja prac partnerów opierała się na systematycznych, wzajemnych dostosowaniach, a nie określonych od początku i „niewolniczo” realizowanych planach prac B+R (Morandi 2013, s. 86). Dyer i Singh (1998) dowodzą, że firmy mogą doskonalic swoje kompetencje związane z aliansami – szczególnie „rutyny międzyorganizacyjnego dzielenia się wiedzą” (*interfirm knowledge-sharing routines*) (Dyer i Singh 1998, s. 665), które są bezpośrednio powiązane z rezultatami współpracy, w tym także tworzonymi innowacjami.

Davis i Eisenhardt (2011) przeprowadzili rozbudowane badania jakościowe na grupie firm technologicznych w celu sprawdzenia, dlaczego niektóre aliansy prowadzą do powstawania innowacji, a innym się to nie udaje. Na podsta-

wie przeglądu literatury przedmiotu oraz zaobserwowanych w analizowanych organizacjach zależności zidentyfikowali trzy mechanizmy dające podstawę do uwieńczonego powodzeniem tworzenia innowacji w drodze współpracy partnerskiej, jak również powiązane z nimi trzy praktyczne techniki, których zastosowanie może podnieść efektywność współpracy.

Pierwszy mechanizm, leżący o podstaw efektywnej, proinnowacyjnej współpracy partnerskiej, to aktywizacja odpowiednich umiejętności u każdego z partnerów (Davis, Eisenhardt 2011, s. 161). Wydaje się to oczywiste i w pełni zgodne z wcześniej prezentowanymi badaniami, które sugerowały, że aliansy są sposobem uzyskania dostępu do potrzebnych zasobów, w tym wiedzy i umiejętności. Ciekawa jest jednak powiązana z tym mechanizmem rekomendacja dotycząca sposobu organizowania aliansu: badacze odkryli, że najefektywniejsze są porozumienia, w których dochodzi do rotacji pozycji dominującej w aliansie – systematycznych zmian strony, która podejmuje decyzje. W ten sposób każdy z partnerów może zrealizować swoje zamierzenia, a w szczególności uzyskać dostęp do tych umiejętności drugiej strony, które wydają się mu szczególnie potrzebne (Davis, Eisenhardt 2011, s. 174). Taki sposób organizacji aliansów różni się od najczęściej przyjmowanej struktury, w której kluczowe decyzje podejmuje partner wiodący.

Drugi mechanizm dotyczy jak najszerszego horyzontu poszukiwań nowych rozwiązań (*deep and broad innovation search trajectory*) (Davis, Eisenhardt 2011, s. 162). Wynika on z połączenia odmiennych perspektyw reprezentowanych przez współpracujące firmy i inspiracji poprzez różnorodność wiedzy i doświadczeń. Powiązaną z tym mechanizmem technikę pozwalającą na polepszenie rezultatów wspólnych prac B+R badacze określili mianem „zygzakowatych celów” (*zig-zagging objectives*) (Davis, Eisenhardt 2011, s. 181) ulegających stopniowym modyfikacjom, dostosowaniom do zaistniałych okoliczności; mogą być również wynikiem doraźnych inspiracji i pomysłów, które nie pojawiłyby się na początku procesu współpracy. Rekomendacja wskazuje więc na korzyści związane z systematycznymi zmianami szczegółowych zamierzeń zamiast kurczowego trzymania się pierwotnie ustalonego planu prac.

Ostatni z opisanych mechanizmów dotyczy mobilizacji różnych uczestników w różnych okresach (Davis, Eisenhardt 2011, s. 163) zamiast utrzymywania stałego składu zespołu partnerskiego. Prowadzi on do dość oczywistej rekomendacji utrzymywania „płynnej” sieci aliansów (*fluctuating network*), w której szczegółowy dobór osób czy organizacji może ulegać zmianom w zależności od zaistniałych potrzeb (Davis, Eisenhardt 2011, s. 185) – różni partnerzy mogą być przydatni na różnych etapach realizacji prac.

## 9.7. Strategie partnerskie na rynkach zaawansowanych technologii

Końcowa część rozdziału prezentować będzie **zintegrowany model współpracy partnerskiej**, pozwalający na tworzenie innowacji w sieciach międzyorganizacyjnych na rynkach zaawansowanych technologii. Wielu badaczy zauważyło, że na rynkach technologicznych dochodzi do konkurencji pomiędzy grupami firm i ich produktów, a nie tylko między pojedynczymi podmiotami. Gomes-Casse-res (1996) użył określenia „konstelacje”, wskazując, że każda firma powinna znaleźć swoje miejsce na rynku technologicznym, wiążąc się z jednym z takich układów międzyorganizacyjnych. Christensen (2000, s. 36–47) interesował się analogicznym zagadnieniem, prezentując rozwiązania technologiczne jako „sieci wartości”, podlegające dekompozycji na produkty i komponenty dostarczane przez różne, ale często współpracujące z sobą firmy. Cusumano i Gawer (2002) wprowadzili pojęcie platformy technologicznej, która zarządzana jest przez znaczącego gracza rynkowego, zachęcającego do współpracy liczne podmioty oferujące rozwiązania komplementarne. Iansiti i Levien (2004) pisali o ekosystemach jako przejawach naturalnych, wręcz biologicznie uwarunkowanych zależności między firmami. Klincewicz (2005, s. 50–51) wprowadził z kolei pojęcie **łańcucha wartości branży zaawansowanych technologii**, łączące dorobek wcześniejszych badań i uzupełniające go o nowe elementy. Łańcuch wartości opisuje strukturę typowego rozwiązania technologicznego, a zarazem strukturę sieci aliansów, które współtworzą to rozwiązanie. Użytkownicy końcowi osiągają korzyści w wyniku otrzymania rozwiązania obejmującego wszystkie elementy łańcucha wartości, a nie tylko jego pojedyncze części. Aby zaspokoić potrzeby nabywców, firmy muszą więc nawiązywać współpracę, koordynować ofertę produktów komplementarnych lub włączać niższego rzędu segmenty łańcucha we własne produkty, czyli współpracować z poddostawcami. Struktura rozwiązań na rynku zaawansowanych technologii staje się więc bezpośrednią stymulacją do tworzenia aliansów (Klincewicz 2005, s. 51).

Typowy łańcuch wartości składa się z następujących segmentów: komponenty – urządzenia – infrastruktura – oprogramowanie – usługi – treści (*content*). Przykładowo wartość dostarczana użytkownikom komputerów osobistych wymaga połączenia w jedną całość półprzewodników i układów scalonych (komponenty), komputera (urządzenia), dostępu do internetu (infrastruktura), wykorzystywanych aplikacji użytkowych (oprogramowanie), wsparcia wdrożeniowego, instalacyjnego i serwisowego (usługi) oraz stron internetowych, książek elektronicznych, gier lub plików multimedialnych (treści). Analogiczny łańcuch wartości można zidentyfikować w odniesieniu do rozwiązań opartych na niebieskim laserze półprzewodnikowym, obecnie powszechnie wykorzystywanym



w elektronice. Do zaspokojenia potrzeb użytkowników końcowych niezbędne było stworzenie sieci powiązań pomiędzy organizacjami, które zajmowały się odpowiednio: wydobywaniem azotku galu (podstawowego materiału wykorzystywanego do budowy lasera), wytwarzaniem podłoży opartych na tym związku, produkcją laserów półprzewodnikowych, opracowywaniem modułów obejmujących lasery, które następnie montowane były w bardziej rozbudowanych urządzeniach elektroniki użytkowej, aparaturze medycznej lub pomiarowej, tak by ostateczne korzyści osiągnęte były dzięki dedykowanym aplikacjom oraz specjalistycznej wiedzy lub materiałom multimedialnym. Każde rozwiązanie technologiczne może podlegać dekompozycji zgodnie z przedstawioną strukturą łańcucha wartości branży zaawansowanych technologii, a poszczególne elementy łańcucha mogą pochodzić od różnych dostawców. Dostarczanie wartości jest wynikiem współpracy licznych firm – niektóre wyspecjalizowały się w poszczególnych segmentach łańcucha, inne próbują pozycjonować się jako integratorzy łączący kilka segmentów.

Firmy uczestniczące w sieci aliansów stanowiącej łańcuch wartości mogą przyjąć **jedną z trzech strategii**. Najważniejszą rolę odgrywa **lider łańcucha wartości** (*value chain leader*), który kontroluje sieć aliansów, odpowiada za stymulowanie innowacyjności partnerów i dba o zagwarantowanie dostępności niezbędnych rozwiązań w każdym z segmentów łańcucha (Klincewicz 2005, s. 66). Liderów jest jednak niewiele i tylko najzasobniejsze firmy mogą pozwolić sobie na przyjęcie tak ryzykownej roli. Teoretycznie można wyobrazić sobie przypadek firmy, która samodzielnie dostarczy odbiorcom wszystkie elementy łańcucha wartości – będzie wówczas nie liderem, ale dominatorem (Iansiti, Levien 2004), we współczesnej rzeczywistości gospodarczej trudno jednak wyobrazić sobie pełną samodzielność i wyeliminowanie potrzeby korzystania z firm partnerskich.

Typowi uczestnicy sieci zajmują raczej pozycje **komplementariuszy** (*complementors*), którzy realizują niszowe strategie, dostarczając rozwiązania w konkretnych segmentach łańcucha (Klincewicz 2005, s. 66). Lider łańcucha potrzebuje komplementariuszy i potrafi docenić ich wkład, gdyż to właśnie dzięki współpracy z takimi firmami możliwe jest dostarczenie klientom kompleksowego rozwiązania zaspokajającego ich potrzeby. Lider będzie więc zachęcał podmioty do włączenia się do łańcucha i motywował do wprowadzania innowacji, czyli dalszego podnoszenia wartości zintegrowanej oferty.

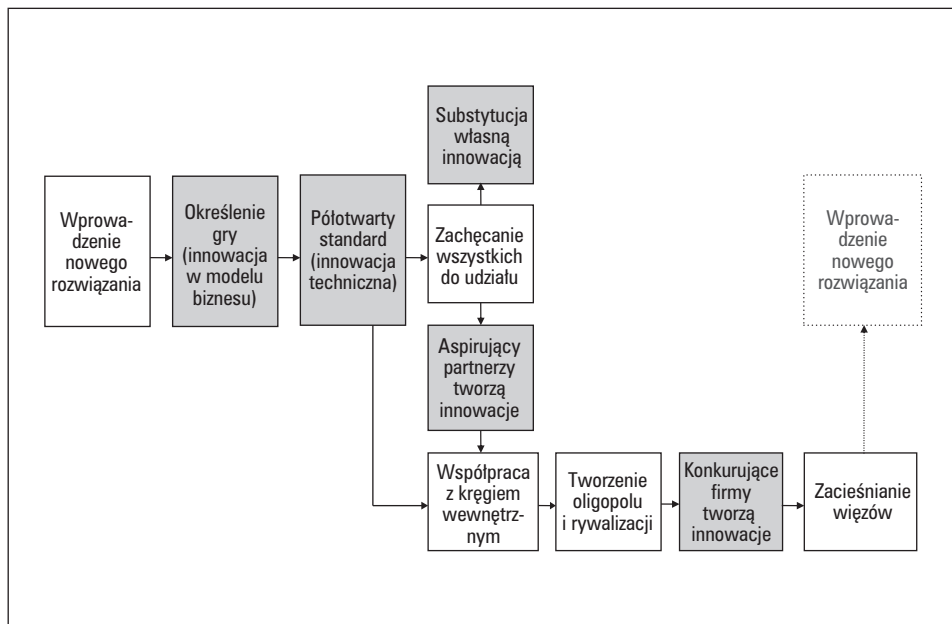
Trzecia możliwa strategia uczestnika łańcucha wartości to rola **podwykonawcy** (*contractor*), który „zagospodarowuje” konkretny segment łańcucha, realizując prace B+R zlecone przez lidera (Klincewicz 2005, s. 66). Taka firma pozostaje tylko podwykonawcą, przekazuje zleceniodawcy prawa własności intelektualnej do wyników swojej pracy i zwykle jest anonimowa oraz pozbawiona kontaktów z klientami końcowymi. Chociaż ta rola wydaje się mało

prestżowa, jest wybierana przez wiele firm ze względu na relatywnie niski koszt prowadzenia działalności, czym różni się od komplementariuszy, którzy muszą inwestować we wprowadzanie na rynek swoich produktów, ich promocję i sprzedaż, jak również odpowiednie zabezpieczenia prawne.

Model łańcucha wartości wskazuje na możliwość wyboru sposobu działania oraz rekomenduje określone sposoby włączania się do sieci aliansów, w zależności od dokonanego wyboru strategicznego. Bardziej szczegółowe rekomendacje dotyczą efektywnej realizacji wybranej strategii. Przykładowo lider łańcucha wartości będzie dążył do podnoszenia innowacyjności partnerów w sieci, co może robić przez wprowadzanie dodatkowych napięć konkurencyjnych pomiędzy współpracującymi firmami.

Na rysunku 9.6 przedstawiony został model relacji partnerskich zaobserwowany na przykładzie japońskiej firmy telekomunikacyjnej NTT DoCoMo, szczególnie dobrze radzącej sobie z partnerami i skutecznie motywującej ich do tworzenia coraz to nowych rozwiązań (Klincewicz 2005, s. 91).

**Rysunek 9.6.** Model relacji pomiędzy liderem łańcucha wartości a firmami z wewnętrznego i zewnętrznego kręgu partnerów



Źródło: K. Klincewicz (2005), *Strategic Alliances in The High-Tech Industry*, Logos Verlag, Berlin, s. 91.

Firma oparła swój model biznesowy na współpracy z dwoma grupami partnerów (Klincewicz 2005, s. 77–79). Pierwsza z nich była „wewnętrznym kręgiem” najbardziej zaufanych firm, które uzyskały dostęp do szczegółowej

wiedzy technicznej i otrzymywały informacje o nowych, planowanych usługach i produktach, aby jak najwcześniej przygotować swoje rozwiązania komplementarne. Inni partnerzy pozostawali w „zewnątrznym kręgu”, nie mogąc skorzystać z uprzywilejowanej pozycji, nadal dostarczając jednak rozwiązania komplementarne.

Takie podejście nazywane jest „modelem półzamkniętego ogrodu” (*semi-walled garden*) (Klincewicz 2005, s. 61). Ogród zamknięty (*walled garden*) to przypadek łańcucha wartości, który jest ściśle kontrolowany przez lidera dopuszczającego do udziału w łańcuchu wyłącznie niektóre podmioty, co oczywiście ogranicza innowacyjność i zmniejsza liczbę zwolenników danego rozwiązania technologicznego. Ogród otwarty (*open garden*) nie jest w ogóle kontrolowany i każdy zainteresowany podmiot może się do niego przyłączyć. Ogród półzamknięty stanowi zaś połączenie korzyści dwóch wcześniejszych modeli: lider łańcucha wartości zaprasza do udziału w łańcuchu wszystkich zainteresowanych, nie tworząc dodatkowych barier wejścia. Zaufani partnerzy mogą jednak skorzystać z preferencyjnych warunków, np. poznać szczegóły techniczne, do których nie mają dostępu zwykli śmiertelnicy, a które znacznie usprawniają proces rozwoju produktów komplementarnych.

Zgodnie z zaprezentowanym na rysunku 9.6 modelem lider łańcucha „podrzuca” partnerom pomysł, wprowadzając nową platformę technologiczną lub funkcjonalność, do której można dodać zewnętrzne produkty. Platforma jest zaprojektowana w sposób, który umożliwia „podłączenie się” do niej każdej zainteresowanej organizacji, jednak najbardziej zaufani partnerzy otrzymają również dostęp do dodatkowych możliwości, z których nie mogą skorzystać przeciętni uczestnicy rynku. Ci partnerzy, którym faktycznie zależy na współpracy, będą podejmować prace nad rozwojem jak najlepszych rozwiązań zintegrowanych z platformą. Lider łańcucha wartości oczywiście skoncentruje się na staraniach grupy najbardziej zaufanych partnerów, ale z zainteresowaniem spoglądać będzie również na pomysły i rozwiązania firm mniej uprzywilejowanych, bo jeśli pojawi się wśród nich rozwiązanie szczególnie godne uwagi, ta firma może zostać zaproszona do „wewnętrznego kręgu” zaufanych partnerów. Ponieważ zaufani partnerzy zajmują się podobnymi zagadnieniami, dochodzi między nimi do napięć konkurencyjnych i każdy z nich chciałby, by opracowane przez niego rozwiązanie było jak najlepsze. Lider łańcucha wartości, który w taki sposób zdefiniował „grę”, do jakiej zaprosił partnerów, nie musi w zasadzie zbyt wiele robić – wystarczy obserwować starania firm partnerskich i wyróżniać te, które osiągnęły najlepsze rezultaty. Jeśli w którymś z segmentów łańcucha wartości komplementariusze opracują szczególnie przydatne komercyjnie rozwiązanie, lider łańcucha może też rozważyć możliwość substytucji – samodzielnego zaofiarowania tego rozwiązania klientom, co niestety negatywnie wpłynie na dalsze możliwości sprzedaży produktu partnera.

Firmy działające w „wewnętrznym kręgu” przez cały czas czuły na karku oddech bezpośredniego konkurenta, co motywowało je do ciągłej innowacyjności. Jak deklarował jeden z dostawców japońskiej firmy, „ciągle przypominali nam, że mogą pójść gdzie indziej, jeśli tylko nie będziemy ciągle doskonalić naszych działań” (Dyer, Ouchi 1993, s. 57). Opisany mechanizm nosi w teorii zarządzania nazwę **zbiorowej formy władzy międzyorganizacyjnej** (*plural governance form*) (Bradach 1997; Heide 2003). Wprowadzenie elementów rywalizacji pomiędzy partnerami lub dostawcami sprawia, że każdy z nich stara się wypaść jak najlepiej w oczach pryncypała, a badania pokazują, że stosowanie *plural governance* jest bardziej efektywne od rygorystycznego egzekwowania zapisów umownych i wprowadzania kosztownych mechanizmów nadzoru. Opisany system współpracy międzyorganizacyjnej narzucanej przez lidera łańcucha wartości będzie więc prowadzić do ciągłego podwyższania standardów (Bradach 1997, s. 289), które dotyczyć mogą innowacji produktowych, kosztów produkcji czy parametrów jakościowych.

Analiza szczegółowych działań podejmowanych przez liderów łańcuchów wartości w odniesieniu do partnerów pozwoliła na identyfikację zestawu **technik wspierających zarządzanie siecią aliansów** (Klincewicz 2005, s. 144). Obejmują one techniki finansowe (zakup udziałów mniejszościowych, transfery finansowe, motywowanie innych podmiotów do inwestowania w partnerów, dostosowanie cen własnego produktu tak, by wspierać biznes partnera, oferowanie partnerom gotowych do wykorzystania projektów rozwiązań, które mieliby produkować), marketingowe (wsparcie promocyjne, pośredniczenie w sprzedaży, niekonfliktowe pozycjonowanie własnych produktów, udzielanie certyfikacji) i techniczne (zarządzanie platformą technologiczną, rozwój własnych produktów zorientowany na ułatwienie funkcjonowania partnera, zamierzona niedoskonałość własnych produktów, przekazywanie wiedzy, stymulowanie uczenia się partnera, stwarzanie okazji do generowania nowej wiedzy, uprzywilejowanie technologiczne rozwiązań partnera). Oprócz wyżej wymienionych zachęt pojawiają się również działania odstrasżające, które gwarantują posłuszeństwo i współpracę partnerów (środki prawne, uzależnienie technologiczne partnerów, poszerzanie własnego produktu tak, by zastąpić produkt partnera, eliminacja konkurentów, model sprzedaży i partnerstwa oparty na założeniach *plural governance*). Prawie wszystkie z wymienionych technik stosowanych przez lidera łańcucha wartości przyczyniają się do obniżania kosztów transakcyjnych partnera, czyli ułatwiania jego działalności. Wiele z nich przyczynia się też do ponoszenia przez partnera inwestycji relacyjnych, które dodatkowo uzależniają go od lidera i utrudniają podjęcie decyzji o opuszczeniu danej sieci aliansów (Klincewicz 2005, s. 144). Co ciekawe, tylko 9 spośród analizowanych technik może prowadzić do podnoszenia innowacyjności partnerów – podczas gdy aż 14 z nich przyczynia się bezpośrednio do **ograniczenia prac partnerów nad**

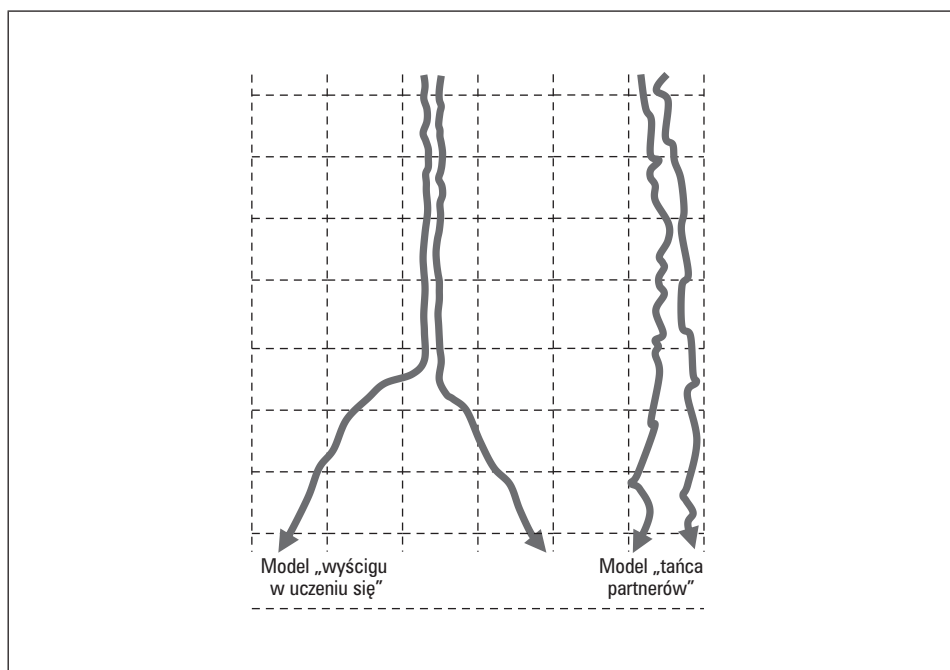
**rozwojem nowych produktów**, aby nie zagrażali oni pozycji lidera łańcucha (Klincewicz 2005, s. 144).

Nie każdy uczestnik sieci aliansów ma szansę zostać liderem łańcucha wartości. Znacznie częściej przyjmowana jest **rola komplementariusza** – również dla tego typu partnerów można sformułować kilka rekomendacji. Współpraca z liderem łańcucha układa się zwykle dobrze aż do momentu, gdy silniejsza firma zdecyduje się wprowadzić na rynek własny produkt, który odpowiada parametrom rozwiązania dotychczas stanowiącego podstawę działalności sprzedażowej komplementariusza. Takie **przypadki substytucji** są niestety częste, choć zwykle komplementariusz ma co najmniej kilka lat na zbudowanie własnego biznesu, zanim lider łańcucha podejmie próbę zastąpienia jego oferty. Przykłady z branży informatycznej obejmują m.in. firmę Microsoft, która zdecydowała się zaoferować klientom własne alternatywy wobec wcześniej promowanych rozwiązań partnerów: programu do przeglądania zawartości dysku Norton Commander, systemu do zarządzania przedsiębiorstwem SAP czy oprogramowania antywirusowego firmy Symantec. Gdy firma niespodziewanie stanie się rywalem dotychczasowego dużego partnera, może skorzystać z jednego z czterech scenariuszy działania (Klincewicz 2005, s. 172). Po pierwsze, może uparcie trwać na swojej pozycji i doskonalić ofertę produktową tak, by klienci wiedzieli, że jej produkt jest zdecydowanie lepszy od alternatywnej, pochodzącej od lidera łańcucha (*focus and complement*). Drugą możliwością jest nierobienie niczego nowego (*do nothing*), co może być bezpiecznym rozwiązaniem wtedy, gdy komplementariusz ma dostatecznie silną pozycję rynkową, rozpoznawalną markę i znaczną bazę lojalnych klientów. Trzeci scenariusz to przesunięcia w ramach tego samego łańcucha wartości (*move within the value chain*), wejście do nowego segmentu łańcucha i poszerzenie możliwości dotychczasowego produktu, aby stanowił jeszcze bardziej oczywisty wybór dla klientów. Wreszcie czwarty wariant to przejście do innego łańcucha wartości (*move to another value chain*), oznaczające porzucenie dotychczasowego lidera i znalezienie nowej sieci aliansów, konkurencyjnej wobec dotychczasowej, zwykle powiązane z niezbędnymi modyfikacjami technicznymi produktu.

Analiza aliansów z udziałem komplementariuszy wskazała jednak, że często lider łańcucha wartości nie chciałby porzucić komplementariusza, chociaż zastępuje jego produkt własną ofertą, dlatego będzie oferował mu możliwość dalszej współpracy i rozwoju kolejnych produktów, wspierając jego działania. W relacjach pomiędzy komplementariuszami i liderami łańcucha nie występują zbyt częste przypadki „wyścigów w uczeniu się” – taka konkurencyjna zależność jest raczej typowa dla podwykonawców zmuszanych do przekazania własności wytworzonych technologii liderowi łańcucha i odciętych od kontaktów z użytkownikami końcowymi. Relacje pomiędzy komplementariuszami mają często

charakter synergicznych, zsynchronizowanych działań, które przypominają kroki w tańcu – stąd nazwa modelu „**taniec partnerów**” (*partnership dance*) (Kliniewicz 2005, s. 178–180). W zależności od rozwoju wydarzeń obie firmy są bliżej lub dalej od siebie, czasami rozluźniają więzi ze względu na niezadowolenie z działań podjętych przez drugą stronę, ostatecznie jednak nadal pozostając współpracownikami. Na rysunku 9.7 zaprezentowano porównanie scenariuszy dramatycznie rozchodzących się dróg firm partnerskich (model „wścigu w uczeniu się”) oraz długotrwałej współpracy, która może przetrwać mimo okresowych rozbieżności zdań (model „tańca partnerów”).

**Rysunek 9.7.** Modele współpracy partnerskiej – „wścigu w uczeniu się” i „tańca partnerów”. Linie symbolizują działania partnerów zbliżające lub oddalające zaspokajanie ich wzajemnych interesów wraz z upływem czasu



Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 9.5 zestawiono trzy możliwe strategie firm-uczestników łańcucha wartości branży zaawansowanych technologii. Lider łańcucha wartości koncentruje się na rozwoju platformy technologicznej, dobierając do niej produkty komplementarne i dążąc do utrzymywania rozbudowanego „ekosystemu” firm partnerskich, które pozostają aktywnymi uczestnikami łańcucha dzięki konsekwentnemu stosowaniu technik gwarantujących ich lojalność („dziel i rządź”). Komplementariusz skupia się na niszy produktowej i kultywowaniu

bliskich relacji z liderem łańcucha, którego platformę uzupełnia jego oferta produktowa, a w przypadku substytucji przez własną ofertę lidera – wprowadza kolejne, innowacyjne rozwiązania, by nadal pozostawać przydatnym partnerem („taniec partnerów”). Podwykonawca oferuje specjalistyczne usługi dla jednego z uczestników łańcucha wartości, przekazując mu prawa własności do tworzonych rozwiązań, ale stopniowo będzie dążyć do uzyskania samodzielności i nawiązania kontaktów z odbiorcami końcowymi, którym zaoferuje produkty pod własną marką („wyścig w uczeniu się”).

**Tabela 9.5.** Porównanie trzech możliwych strategii uczestników łańcucha wartości branży zaawansowanych technologii

	Lider łańcucha wartości	Komplementariusz	Podwykonawca
Oferta	Platforma technologiczna	Produkty	Usługi
Klienci	Rynek masowy	Nisza produktowa	Nisza kompetencyjna
Źródło przewagi konkurencyjnej	Baza użytkowników Kompletne rozwiązanie obejmujące produkty komplementarne partnerów	Baza użytkowników Unikalne technologie i produkty Relacje z liderem łańcucha wartości Integracja z platformą technologiczną	Unikalne umiejętności Doskonałość operacyjna Relacje z innymi firmami w łańcuchu wartości Przewagi kosztowe Elastyczność
Cele strategiczne	Utrzymywanie pozycji lidera łańcucha wartości	Utrzymywanie stabilnych relacji z liderem łańcucha wartości	Poszerzenie zakresu usług, zdobycie niezależności i oferowanie produktów pod własną marką
Partnerzy	Wszystkie segmenty łańcucha wartości	Zbliżone segmenty łańcucha wartości	Zleceniodawcy z wybranego segmentu łańcucha
Dynamika strategii	Środki zachęcające i odstrasżające („dziel i rządź”)	Wzorzec substytucji i innowacji („taniec partnerów”)	Zależność od partnera i zdrada („wyścig w uczeniu się”/„mit Ewy Harrington”)
Zakres technologii i umiejętności	Generalista	Specjalista	Specjalista
Model sprzedaży	Bezpośrednia/pośrednia sprzedaż do klientów końcowych	Bezpośrednia/pośrednia sprzedaż do klientów końcowych	Usługi dla partnerów-zleceniodawców
Poziom ryzyka i inwestycji	***	**	*
Technologiczna zależność od innych podmiotów	*	***	*
Finansowa zależność od innych podmiotów	–	*	***
Kontrola praw własności intelektualnej	***	**	–

Źródło: K. Kincewicz (2005), *Strategic Alliances in the High-Tech Industry*, Logos Verlag, Berlin, s. 250.

## 9.8. Podsumowanie

W rozdziale zaprezentowano zagadnienie współpracy międzyorganizacyjnej w kontekście generowania i dyfuzji innowacji. Omówione zostały możliwe formy aliansów, dotyczące poszczególnych etapów cyklu innowacji: tworzenia nowych rozwiązań, ich doskonalenia i przygotowania komercjalizacji, jak również upowszechniania ich na rynku, dystrybucji i wdrażania. Nawiązując do typologii Marcha (1991), dyskusja obejmowała zarówno alianse związane z eksploracją (poszukiwaniem nowych rozwiązań), jak i eksploatacją (wdrażaniem rozwiązań już istniejących).

Rozwiązania techniczne są współcześnie zwykle złożone z komponentów pochodzących od różnych firm. Owa kompleksowość zaawansowanych technologii wymusza więc współzależność firm, co zostało omówione jako model łańcucha wartości branży zaawansowanych technologii, który wyjaśnia, że specyfika technologii wpływa na strukturę sieci aliansów i rodzaje współpracujących z sobą podmiotów. Coraz więcej osób zarządzających jest świadomych korzyści wynikających ze stosowania modelu otwartych innowacji (Chesbrough 2003b), w którym firma aktywnie wykorzystuje pomysły, wiedzę i wyniki prac badawczo-rozwojowych pochodzące spoza organizacji, umiejętnie komercjalizując je i zapewniając sobie kontrolę nad kluczowymi elementami własności intelektualnej. Nawiązując do literatury przedmiotu, w rozdziale zaprezentowano również mniej znane formy współpracy międzyorganizacyjnej, wskazywano też przykłady doświadczeń firm polskich oraz wyniki prowadzonych w naszym kraju badań ankietowych.

Przegląd badań empirycznych dotyczących związków pomiędzy tworzeniem aliansów a innowacyjnością wskazywał na dominujące, pozytywne zależności między tymi dwoma zjawiskami. Okazało się jednak, że istnieją specyficzne przypadki aliansów obniżających skłonność partnerów do generowania innowacji – są to porozumienia o współdzielonych zasobach patentowych (*patent pools*) oraz przypadki ograniczania przez firmy o silnej pozycji rynkowej niezależnych prac badawczo-rozwojowych partnerów w celu uzyskania ich wsparcia dla określonej platformy technologicznej. Dodatkowo negatywny wpływ na innowacyjność ma nadmierne zakorzenienie (*over-embeddedness*) współpracujących firm. Zaprezentowane zostały sposoby efektywnego wykorzystania aliansów do podnoszenia innowacyjności. Szczególną rolę odgrywają umiejętności firmy nawiązującej relację partnerską, w tym zdolność absorpcyjna, która ułatwia identyfikację i przyswajanie wiedzy dostarczonej przez partnera.

W rozdziale poddano także pod dyskusję schemat „wyścigu w uczeniu się”, w którym każdy z partnerów dąży do zdobycia niezbędnych zasobów i zakończenia relacji. Zaprezentowane analizy wskazują na występowanie takiego schematu działania w sytuacjach istotnych różnic pomiędzy pozycjami obu partnerów, zwłaszcza gdy jeden z nich znajduje się w roli podrzędnej i musi



przekazywać drugiemu prawa do tworzonych technologii. Nie zawsze uświadomiony mechanizm psychologiczny, odpowiadający za stopniowo rodzącą się niechęć do partnera i dążenie do samodzielności, został zaprezentowany jako „mit Ewy Harrington” w nawiązaniu do bohaterki znanego hollywoodzkiego filmu. W przypadku firm-komplementariuszy, osiągających wymierne korzyści ze współpracy z silniejszym partnerem – liderem łańcucha wartości, zależności lepiej opisuje model „tańca partnerów”, w którym drogi obu firm co jakiś czas mogą się rozchodzić, ponownie się jednak zbiegają, gdyż pomimo obserwowanych różnic interesów firmy kontynuują współpracę.

Dotychczasowe badania empiryczne i analizowane przypadki doświadczeń firm wskazują na silne związki pomiędzy zaangażowaniem się w relacje międzyorganizacyjne a innowacyjnością firm. W wielu branżach technologicznych aliansy stały się niezbędnym elementem strategii przedsiębiorstwa, a korzystanie z wiedzy i umiejętności innych podmiotów jest sposobem na uzyskanie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Korzystając z dorobku dyscypliny, menedżerowie mogą dokonać wyboru odpowiedniej formy aliansu, jak również skorzystać z opartych na badaniach rekomendacji dotyczących sposobów podnoszenia efektywności takiej współpracy.

## Bibliografia

- Bekkers R., Duysters G., Verspagen B. (2002), *Intellectual property rights, strategic technology agreements and market structure. The case of GSM*, „Research Policy”, Vol. 31, s. 1141–1161.
- Bercovitz J.E.L., Feldman M.P. (2007), *Fishing upstream: Firm innovation strategy and university research alliances*, „Research Policy”, Vol. 36, s. 930–948.
- Bergeron B., Chan P. (2004), *Biotech Industry. A Global, Economic, and Financing Overview*, John Wiley & Sons, Hoboken.
- Bogers M. (2011), *The open innovation paradox: Knowledge sharing and protection in R&D collaborations*, „European Journal of Innovation Management”, Vol. 14, No. 1, s. 93–117.
- Bradach J.L. (1997), *Using the plural form in the management of restaurant chains*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 42, s. 276–303.
- Caves R.E. (2000), *Creative Industries. Contracts between Arts and Commerce*, Harvard University Press, Cambridge.
- Chesbrough H.W. (2003a), *The era of open innovation*, „MIT Sloan Review”, Vol. 44, No. 3, s. 35–41.
- Chesbrough H. (2003b), *The logic of open innovation: Managing intellectual property*, „California Management Review”, Vol. 45, No. 3, s. 33–58.
- Christensen C. (2000), *The Innovator's Dilemma*, Harper Business, New York.
- Clagett R.P. (1967), *Receptivity to innovation – overcoming N.I.H.*, praca magisterska obroniona w Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, <http://18.7.29.232/bitstream/handle/1721.1/42453/23987857.pdf?sequence=1> (data dostępu: 15.04.2014).

- Coase R.H. (1979), *Payola in radio and television broadcasting*, „Journal of Law and Economics”, Vol. 22, No. 2, s. 269–328.
- Cohen W.M., Levinthal D.A. (1990), *Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 35, s. 128–152.
- Colaizzi A., Cook-Deegan R. (2009), *Columbia University's Axel patents: Technology transfer and implications for the Bayh-Dole Act*, „The Milbank Quarterly”, Vol. 87, No. 3, s. 683–715.
- Colombo M.G., Grilli L., Piva E. (2006), *In search of complementary assets: The determinants of alliance formation of high-tech start-ups*, „Research Policy”, Vol. 35, s. 1166–1199.
- Crawshaw B. (1985), *Contract research, the university, and the academic*, „Higher Education”, Vol. 14, No. 6, s. 665–682.
- Cusumano M.A., Gawer A. (2002), *The elements of platform leadership*, „MIT Sloan Review”, Vol. 43, No. 3, s. 51–58.
- Davis J.P., Eisenhardt K.M. (2011), *Rotating leadership and collaborative innovation: Recombination processes in symbiotic relationships*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 56, No. 2, s. 159–201.
- De Man A.P., Duysters G. (2005), *Collaboration and innovation: A review of the effects of mergers, acquisitions and alliances on innovation*, „Technovation”, Vol. 25, s. 1377–1387.
- Di Guardo M.Ch., Harrigan K.R. (2012), *Mapping research on strategic alliances and innovation: a co-citation analysis*, „Journal of Technology Transfer”, Vol. 37, s. 789–811.
- Duysters G., Lemmens Ch. (2003), *Alliance group formation*, „International Studies of Management and Organization”, Vol. 33, No. 2, s. 49–68.
- Dyer J.H., Kale P., Singh H. (2004), *When to ally & when to acquire*, „Harvard Business Review”, Vol. 81, No. 7–8, s. 109–115.
- Dyer J.H., Ouchi W.G. (1993), *Japanese-style partnerships: Giving companies a competitive edge*, „MIT Sloan Management Review”, Vol. 35, No. 1, s. 51–63.
- Dyer J.H., Singh H. (1998), *The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*, „Academy of Management Review”, Vol. 23, No. 4, s. 660–679.
- Eisenhardt K.M., Schoonhoven C.B. (1996), *Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms*, „Organization Science”, Vol. 7, No. 2, s. 136–150.
- Etzkowitz H., Leydesdorff L. (2000), *The dynamics of innovation: From national systems and “mode 2” to a triple helix of university-industry-government relations*, „Research Policy”, Vol. 29, s. 109–123.
- Evans D.S., Hagiu A., Schmalensee R. (2006), *Invisible Engineers. How Software Platforms Drive Innovation and Transform Industries*, The MIT Press, Cambridge.
- Feldman M., Feller I., Bercovitz J., Burton R. (2002), *Equity and the technology transfer strategies of American research universities*, „Management Science”, Vol. 48, No. 1, s. 105–121.
- Gans J.S., Stern S. (2003), *The product market and the market for “ideas”: Commercialization strategies for technology entrepreneurs*, „Research Policy”, Vol. 32, s. 333–350.
- George G., Zahra S.A., Wood D.R. (2002), *The effects of business-university alliances on innovative output and financial performance: A study of publicly traded biotechnology companies*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 17, s. 577–609.

- Gomes-Casseres B. (1996), *The Alliance Revolution. The New Shape of Business Rivalry*, Harvard University Press, Cambridge.
- Goossens B. (2012), *AMSC taking Sinovel infringement suit to China's Supreme Court*, Bloomberg, <http://www.bloomberg.com/news/2012-04-09/amsc-taking-sinovel-infringement-suit-to-china-s-supreme-court.html> (data dostępu: 10.04.2012).
- Granovetter M. (1992), *Economic institutions as social constructions: A framework for analysis*, „Acta Sociologica”, Vol. 35, No. 3, s. 3–11.
- Gulati R. (1995), *Social structure and alliance formation pattern: A longitudinal analysis*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 40, s. 619–652.
- GUS (2012a), *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2009–2011*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa.
- GUS (2012b), *Nauka i technika w 2011 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa.
- Hagedoorn J., Duysters G. (2002), *External sources of innovative capabilities: The preference for strategic alliances or mergers and acquisitions*, „Journal of Management Studies”, Vol. 39, No. 2, s. 167–188.
- Hamel G., Prahalad C.K. (1994), *Strategy as stretch and leverage*, „Harvard Business Review”, Vol. 71, No. 2, s. 75–84.
- Heide J.B. (2003), *Plural governance in industrial purchasing*, „Journal of Marketing”, Vol. 67, s. 18–29.
- Iansiti M., Levien R. (2004), *The Keystone Advantage. What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*, Harvard Business School Press, Boston.
- Inkpen A.C. (2001), *Strategic alliances*, [w:] *Oxford Handbook of International Business*, Oxford University Press, Oxford, s. 402–427.
- Joshi A.M., Nerkar A. (2011), *When do strategic alliances inhibit innovation by firms? Evidence from patent pools in the global optical disc industry*, „Strategic Management Journal”, Vol. 32, s. 1139–1160.
- Kale P., Puranam P. (2004), *Choosing equity stakes in technology-sourcing relationships: An integrative framework*, „California Management Review”, Vol. 46, No. 3, s. 77–99.
- Khanna T., Gulati R., Nohria N. (1998), *The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope*, „Strategic Management Journal”, Vol. 19, s. 193–210.
- Klincewicz K. (2005), *Strategic Alliances in the High-Tech Industry*, Logos Verlag, Berlin.
- Klincewicz K. (2008a), *Eve Harrington and All about Alliances*, [w:] *Mythical Inspirations for Organizational Realities*, red. M. Kostera, Palgrave Macmillan, Houndmills, Basingstone–New York, s. 76–87.
- Klincewicz K. (2008b), *Indyjski model offshoringu. Wnioski dla Polski*, [w:] *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared service center*, red. A. Szymaniak, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, s. 255–284.
- Klincewicz K. (2008c), *Polska innowacyjność. Analiza bibliometryczna*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Klincewicz K. (2010), *Zarządzanie technologiami. Przypadek niebieskiego lasera*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Klincewicz K. (2011), *Polscy eksporterzy zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych – wyniki badań empirycznych*, [w:] *Raport o innowacyjności gospodarki Polski w 2010 roku*, red. T. Baczek, Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk, Wydawnictwo Key Text, Warszawa, s. 224–229.

- Klincewicz K. (2012), *Dyfuzja innowacji. Jak odnieść sukces w komercjalizacji nowych produktów i usług*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Klincewicz K. (red.) (2013), *Polski rynek technologii środowiskowych – doświadczenia dostawców, rekomendacje dla instytucji publicznych*, Ministerstwo Środowiska, Warszawa.
- Klincewicz K., Żemigala M., Mijal M. (2012), *Bibliometria w zarządzaniu technologiami i badaniami naukowymi*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa.
- Kodama F. (1992), *Technology fusion and the new R&D*, „Harvard Business Review”, Vol. 70, No. 4, s. 70–78.
- Kogut B. (2000), *The network as knowledge: Generative rules and the emergence of structure*, „Strategic Management Journal”, Vol. 21, s. 405–425.
- Kwiatkowski S. (1990), *Spółczesność innowacyjna*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Lane P.J., Lubatkin M. (1998), *Relative absorptive capacity and interorganizational learning*, „Strategic Management Journal”, Vol. 19, s. 461–477.
- Larsson R., Bengtsson L., Henriksson K., Sparks J. (1998), *The interorganizational learning dilemma: Collective knowledge development in strategic alliances*, „Organization Science”, Vol. 9, No. 3, s. 285–305.
- Lentowicz Z. (2013), *Final offshetowego eldorado*, „Rzeczpospolita”, 13 stycznia 2013, <http://www.ekonomia.rp.pl/artykul/969489.html>.
- Lichtenthaler U., Lichtenthaler E., (2009), *A capability-based framework for open innovation: Complementing absorptive capacity*, „Journal of Management Studies”, Vol. 46, No. 8, s. 1315–1338.
- Lin Ch., Wu Y.J., Chang Ch., Wang W., Lee Ch.Y. (2012), *The alliance innovation performance of R&D alliances – the absorptive capacity perspective*, „Technovation”, Vol. 32, s. 282–292.
- March J.G. (1991), *Exploration and exploitation in organizational learning*. „Organization Science”, Vol. 2, No. 1, s. 71–87.
- Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (1998), *Strategy Safari. A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*, The Free Press, New York.
- Moore G.A. (1999), *Crossing the Chasm: Marketing and Selling Technology Products to Mainstream Customers*, Capstone, Oxford.
- Morandi V. (2013), *The management of industry-university joint research projects: How do partners coordinate and control R&D activities?*, „Journal of Technology Transfer”, Vol. 38, s. 69–92.
- Mudambi S.M., Tallman S. (2010), *Make, buy, or ally? Theoretical perspectives on knowledge process outsourcing through alliances*, „Journal of Management Studies”, Vol. 47, No. 8, s. 1434–1456.
- Nalebuff B.J., Brandenburger A.M. (1997), *Co-opetition: Competitive and cooperative business strategies for the digital economy*, „Strategy & Leadership”, Vol. 25, No. 6, s. 28–35.
- OECD-Eurostat (2008), *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, wyd. III, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa.
- Parise S., Henderson J.C. (2001), *Knowledge resource exchange in strategic alliances*, „IBM Systems Journal”, Vol. 40, No. 4, s. 908–924.

- Parkhe A. (1993), *Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation*, „Academy of Management Journal”, Vol. 36, No. 4, s. 794–829.
- Pitelis Ch. (2006), *A note on Cyert and March (1963) and Penrose (1959): A case for synergy*, Cambridge Judge Business School Working Paper, 18/2006, [http://mpa.ub.uni-muenchen.de/23939/1/MPRA\\_paper\\_23939.pdf](http://mpa.ub.uni-muenchen.de/23939/1/MPRA_paper_23939.pdf) (data dostępu: 15.04.2014).
- Podolny J.E., Stuart T.E. (1995), *A role-based ecology of technological change*, „American Journal of Sociology”, Vol. 100, No. 5, s. 1224–1260.
- Powell W.W., Koput K.W., Smith-Doerr L. (1996), *Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 41, No. 1, s. 116–145.
- Prahalad C.K., Hamel G. (1990), *The core competence of the corporation*, „Harvard Business Review”, Vol. 68, No. 3, s. 79–91.
- Red Herring (2005), *Stat attack*, „Red Herring”, Vol. 2, No. 26, s. 7.
- Rivette K., Kline D. (2000), *Rembrandts in the Attic: Unlocking the Hidden Value of Patents*, Harvard Business School Press, Cambridge.
- Roberts E.B., Liu W.K. (2001), *Ally or Acquire? How Technology Leaders Decide*, „MIT Sloan Management Review”, Vol. 43, No. 1, s. 26–34.
- Robertson Th.S., Gatignon H. (1998), *Technology development mode: A transaction cost conceptualization*, „Strategic Management Journal”, Vol. 19, s. 515–531.
- Schilling M.A., Phelps C.C. (2007), *Interfirm collaboration networks: The impact of large-scale network structure on firm innovation*, „Management Science”, Vol. 53, No. 7, s. 1113–1126.
- Sobrero M., Roberts E.B. (2002), *Strategic management of supplier-manufacturer relations in new product development*, „Research Policy”, Vol. 31, s. 159–182.
- Stabell Ch.B., Fjeldstad O.D. (1998), *Configuring value for competitive advantage: On chains, shops, and networks*, „Strategic Management Journal”, Vol. 19, No. 5, s. 413–437.
- Stafford E.R., Polonsky M.J., Hartman C.L. (2000), *Environmental NGO-business collaboration and strategic bridging: A case analysis of the Greenpeace-Foron alliance*, „Business Strategy and the Environment”, Vol. 9, s. 122–135.
- Stuart T.E., Ozdemir S.Z., Ding W.W. (2007), *Vertical alliance networks: The case of university-biotechnology-pharmaceutical alliance chains*, „Research Policy”, Vol. 36, s. 477–498.
- Tapscott D., Williams A.D. (2006), *Wikinomics. How Mass Collaboration Changes Everything*, Portfolio, New York.
- Tomkiewicz M. (2012), *Rozwój i badania na eksport. Computerworld Top 200, 2011*, Wydawnictwo Computerworld, Warszawa, s. 84–89.
- Tushman M.L. (1977), *Special boundary roles in the innovation process*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 22, s. 587–605.
- USITC (2011), *China: Effects of intellectual property infringement and indigenous innovation policies on the U.S. economy*, Investigation No. 332-519, USITC Publication 42226, United States International Trade Commission, Washington.
- Uzzi B. (1997), *Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 42, s. 35–67.
- Veryard R. (2000), *The Component-based Business: Plug and Play*, Springer, New York.
- Wartburg I. von, Teichert Th. (2008), *Valuing patents and licenses from a business strategy perspective – extending valuation considerations using the case of nanotechnology*, „World Patent Information”, Vol. 30, s. 106–114.

## Koopetycja jako źródło tworzenia sieci międzyorganizacyjnych

*Alberto Lozano-Platonoff, Aleksandra Rudawska, Hubert Pachciarek*

---

### 10.1. Istota koopetycji

Koopetycja<sup>1</sup> jest terminem pochodzącym z języka angielskiego (*coopetition* lub *co-opetition*), który stanowi połączenie dwóch pojęć: *cooperation* (współpraca) i *competition* (konkurencja). Etymologia pojęcia „koopetycja” wskazuje na zawarty w nim paradoks (Bengtsson, Kock 2000, s. 411–426) polegający na skłonności przedsiębiorstw do jednoczesnych dwóch przeciwstawnych zachowań względem konkurentów (Rzońca 2005, s. 83–84). To wrażenie paradoksalności całego zagadnienia wzmacnia również fakt, że oba zachowania opierają się na relacjach wymagających odmiennego podejścia: współpraca wymaga zaufania, konkurencja – determinacji i agresji. Współcześnie uznaje się jednak koopetycję za jedno z ważniejszych podejść strategicznych.

Według niektórych autorów geneza koopetycji sięga początku XX wieku, kiedy to po raz pierwszy pojęcia tego użył Kirk S. Pickett (w 1911 roku) w odniesieniu do przedsiębiorców zajmujących się sprzedażą ostryg. Wskazał wówczas, że każdy sprzedawca nie znajduje się w relacji konkurencyjnej względem pozostałych, lecz musi z nimi współpracować, by zwiększać rynek dla wszystkich jego uczestników. Relację tę można zatem określić jako koopetycję, a nie konkurencję. Te spostrzeżenia zostały przywołane w książce *Advertising as a Business Force*, napisanej w 1913 roku przez T. Cheringtona (Stein 2010, s. 259). Wzrost zainteresowania problematyką koopetycji jest związany z dwoma publikacjami stanowiącymi swoiste kamienie milowe w rozwoju koncepcji koopetycji w naukach o zarządzaniu. Pierwszą z nich jest artykuł R. Noorda z 1993 roku zatytułowany *Co-opetition*, a drugą książka napisana przez B.J. Nalebuffa i A.M. Brandenburgera w 1996 roku pod tym samym tytułem, tj. *Co-opetition* (Rusko 2011, s. 311; Rzońca 2005, s. 83). Artykuł Noorda wprowadził pojęcie koopetycji do nauki, natomiast wspomniana książka Brandenburgera i Nalebuffa spopularyzowała

---

<sup>1</sup> W polskiej literaturze przedmiotu pojęcie *coopetition* jest tłumaczone również jako koope-rencja (Cygler 2009) bądź kompetycja (Romanowska, Trocki 2002).

to podejście i zachęciła do rozwoju badań nad tym zagadnieniem. Ci ostatni autorzy zdefiniowali koopetycję w kontekście teorii gier. W proponowanym podejściu dążyli do wyjaśnienia współwystępowania konkurencji i współpracy w sieciach biznesowych. Zakładali, że w ramach „sieci wartości” koopetycja może doprowadzić do sytuacji wygrany-wygrany dla każdego z uczestników sieci. Opłacalna jest bowiem współpraca ukierunkowana na kreowanie wspólnego rynku (podnoszenie wartości w sieci), znacznie większego i bardziej wartościowego, niż podmioty byłyby w stanie wykreować, działając w pojedynkę. Rywalizacja (konkurencja) między podmiotami pojawia się w momencie podziału wartości pomiędzy koopetytorów (Brandenburger, Nalebuff 1996, s. 11–15). Brandenburger i Nalebuff w przenośni traktują koopetycję raczej jako znajdowanie sposobu na powiększanie ciastka aniżeli walkę o istniejące ciastko.

W odniesieniu do wyżej opisanego podejścia koopetycja oznacza jednoczesną współpracę i konkurencję pomiędzy co najmniej dwoma podmiotami biznesowymi, przy założeniu powtarzalności zachodzących interakcji (Zerbin, Castalado 2007, s. 941–954). W tym kontekście koopetytorami mogą być zarówno konkurent, komplementor (dostawca dóbr komplementarnych), jak i dostawca oraz klient danego podmiotu. To szerokie spojrzenie prowadzi do utożsamienia w pewnym sensie koopetytora z interesariuszem zewnętrznym przedsiębiorstwa (Janowska 2012, s. 55).

Na koopetycję można spojrzeć w węższym zakresie, tj. jako na formę relacji między konkurentami rynkowymi. M. Bengtsson i S. Kock definiują koopetycję jako relację dwustronną i paradoksalną, która wyłania się wtedy, gdy dwa przedsiębiorstwa konkurujące na tym samym rynku produktowym współdziałają w zakresie kilku aktywności, pozostając jednocześnie w stosunkach konkurencyjnych na innych polach (Bengtsson, Kock 1999; 2000, s. 415). Jak podają O.D. Fjeldstadt et al., koopetycja to nowe podejście strategiczne przedsiębiorstwa, a współpraca między konkurentami w tym kontekście jest jednym z działań konkurencyjnych (Fjeldstadt et al. 2004, s. 173–196), które mają umożliwić uzyskanie przewagi konkurencyjnej na danym rynku. A.A. Lado, N.G. Boyd i S.C. Hanlon nazwali takie działania strategiczne zachowaniem synkretycznym jako kolejną opcję strategiczną obok zachowań monopolistycznych, konkurencyjnych oraz współpracujących (*collaborative*) (Lado et al. 1997).

G.B. Dagnino i G. Padula piszą, że koopetycja „wynika z niepełnej zgodności interesów i celów firm będących w relacji współzależności” (Dagnino, Padula 2002), to „gra, w ramach której firmy oddziałują na siebie wzajemnie na zasadzie częściowej zgodności interesów” (Padula, Dagnino 2007, s. 36–37). W odniesieniu do tego G.B. Dagnino, F. Le Roy, S. Yami i W. Czakon definiują koopetycję jako „system aktorów w interakcji opartej na częściowej zgodności interesów i celów”, podkreślając jednocześnie trzy kluczowe cechy odróżniające koopetycję od konkurencji czy współpracy (Dagnino et al. 2008, s. 3):

- współzależność pomiędzy podmiotami jest jednocześnie źródłem tworzenia wartości i miejscem podziału tej wartości;
- współzależność między podmiotami jest oparta na grze o sumie dodatniej i zmiennej, która powinna przynieść uczestnikom wzajemne, choć niekoniecznie równe korzyści,
- w grze o sumie dodatniej i zmiennej współzależność między podmiotami jest oparta na częściowej zbieżności interesów.

Można zaobserwować, że koncepcja koopetycji zapoczątkowała nowy nurt w myśleniu strategicznym, obok podejścia kooperatywnego i konkurencyjnego. Koopetycja w tym ujęciu oznacza bowiem całkowicie świadomy wybór strategiczny przedsiębiorstwa (Jankowska 2012, s. 54–58).

Koopetycja czerpie zarówno z teorii gier, teorii zasobowej, jak i z teorii sieci. Teoria gier pozwala spojrzeć na konkurencję pomiędzy podmiotami rynkowymi jak na relację między nimi w postaci wzajemnie oddziałujących na siebie decyzji strategicznych, a w dalszej perspektywie umożliwia modelowanie zachowań konkurentów. Dzieje się tak ze względu na nadanie ram decyzjom strategicznym przez dostarczenie odpowiedniej struktury i terminologii. W konsekwencji pozwala przewidywać reakcje konkurencyjne oraz określać optymalne wybory w zależności od sytuacji rynkowej. Analiza decyzji strategicznych na podstawie teorii gier umożliwia definiowanie konsekwencji wyborów strategicznych konkurentów, a tym samym zmian zachodzących na rynku. Należy jednocześnie podkreślić, że teoria gier wskazuje na paralelizm konkurencji i kooperacji w relacjach pomiędzy konkurentami. Przykładem może być tutaj „dylemat więźnia”, który dowodzi, że w określonych uwarunkowaniach rynkowych bardziej opłacalna dla konkurentów jest współpraca niż rywalizacja (Grant 2011, s. 131–133).

Zgodnie z teorią zasobową o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa decyduje posiadanie wartościowych, rzadkich, nieimitowalnych, niepodlegających substytucji zasobów i kompetencji (nazywanych VRIN od *valuable, rare, inimitable, nonsubstitutable*) wyróżniających dane przedsiębiorstwo na tle konkurencji. Przewaga konkurencyjna w tym podejściu kształtowana jest przez umiejętność wykorzystania tych posiadanych, specyficznych zasobów i dzięki temu tworzenia unikalnych zdolności operacyjnych, do których nie mają dostępu konkurenci lub dostęp ten jest ograniczony (Barney 1991, s. 105–112).

Teoria sieci umożliwia wyjaśnianie szerokiego zakresu zjawisk zarówno na poziomie systemów społeczno-gospodarczych, relacji międzyorganizacyjnych, jak i relacji wewnątrzorganizacyjnych (Czakon 2012, s. 42). Stanowi odpowiedź zarządzania strategicznego na zmienność otoczenia, szczególnie w obliczu problemów związanych z prognozowaniem przyszłości, niemożnością wykorzystywania historycznie sprawdzonych strategii, niepewnością i „niespodzianko-



wym” charakterem otoczenia (Niemczyk et al. 2012, s. 13). Sieć jest względnie trwałym układem więzi międzyorganizacyjnych o znaczeniu strategicznym dla uczestniczących w niej podmiotów (Czakon 2012, s. 48).

Charakterystyka koncepcji koopetycji z perspektywy teorii gier, teorii zasobowej oraz teorii sieci została przedstawiona w tabeli 10.1.

**Tabela 10.1.** Wkład teorii gier, teorii zasobowej oraz teorii sieci w rozwój koopetycji

Kategoria	Teoria gier	Teoria zasobowa	Teoria sieci
Definicja koopetycji	Strategia wspólnego tworzenia wartości i konkurencji przy podziale wygenerowanej wartości	Równoczesne czerpanie korzyści wynikających z kooperacji i dzielenia się zasobami lub tworzenia wspólnych zasobów oraz zachowanie relacji konkurencyjnych w odniesieniu do wyłącznych, unikalnych zasobów firmy	System aktorów w interakcji opartej na częściowej zgodności interesów i celów, przy założeniu jej powtarzalności
Cel koopetycji	Gra o sumie dodatniej i zmiennej, jednoczesna realizacja procesów tworzenia i pozyskiwania wartości	Pozyskiwanie trwałej przewagi konkurencyjnej przez kumulowanie zasobów, takich jak zasoby techniczne czy kompetencyjne, za pośrednictwem dzielenia się nimi z wybranymi konkurentami	Organizacja sieci relacji i wzmacnianie oraz rozbudowa zasobów sieciowych koopetytorów, tak aby możliwe było kształtowanie i pozyskiwanie wartości z sieci
Uczestnicy	Podmioty gry rynkowej	Dysponenci zasobów	Partnerzy, uczestnicy sieci
Wkład teorii w rozwój paradygmatu koopetycji w zarządzaniu strategicznym	Wspólnota celów, współpraca w tworzeniu wartości oraz przywłaszczanie części wartości w relacjach typu wygrany-wygrany	Rozwój ilościowy i jakościowy zasobów dostępnych dla koopetytorów	Kształtowanie relacji sprzyjających rozszerzeniu dostępu koopetytorów do wiedzy i zasobów uczestników interakcji

Źródło: opracowanie własne na podstawie Gnyawali D.R., Park B.R. (2009), *Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: A multilevel conceptual model*, „Journal of Small Business Management”, Vol. 43, No. 3, s. 308–330.

Bogactwo podejść oraz różnorodność implikacji teoretycznych i praktycznych powodują, że koopetycja jest istotnym kierunkiem dalszych badań nad konkurencyjnością przedsiębiorstw. Czerpiąc z dotychczasowych, dominujących paradygmatów strategicznych, konkurencji i współpracy oraz łącząc je, wnosi istotny wkład w nowe podejście do konkurencyjności w postaci paradygmatu relacji (Staćzyk-Hugiet 2011, s. 8) lub, ściślej, paradygmatu koopetycji (Dagnino et al. 2008, s. 3).

Warto odnotować, że koopetycja może zachodzić na różnych poziomach – globalnym, makro, mezo oraz mikro (zob. tabela 10.2).

**Tabela 10.2.** Poziomy analizy relacji koopetycji

Poziom koopetycji	Podmioty w relacji koopetycji
Globalny	Gospodarki narodowe, ugrupowania integracyjne
Makro	Klasy, branże, sektory gospodarki
Mezo	Przedsiębiorstwa w branżach (relacje poziome), podmioty w klastrach (relacje poziome i pionowe)
Mikro	Działy funkcjonalne w przedsiębiorstwie, dywizje, strategiczne jednostki organizacyjne
Mikro-mikro	Pracownicy w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne na podstawie B. Janowska (2012), *Koopetycja w klastrach kreatywnych. Przyczynek do teorii w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 59; E. Stańczyk-Hugiet (2011), *Koopetycja, czyli dokąd zmierza konkurencja*, „Przegląd Organizacji”, nr 5, s. 8–12.

Najbardziej ogólny poziom koopetycji – globalny – dotyczy kształtowania relacji współpracy i konkurencji między gospodarkami lub regionami w kontekście międzynarodowym. Przykładem koopetycji na poziomie globalnym jest projekt FINE (*Food Innovation Network Europe*). Ogólnym celem projektu było zwiększenie poziomu inwestycji w B+R w sektorze spożywczym, a celami szczegółowymi – rozwój polityki klastrowej w regionach partnerskich oraz podjęcie i rozwój projektu współpracy konsorcjum FINE w zakresie innowacyjności w sektorze spożywczym. Uczestnikami projektu były regiony europejskie, których gospodarka opiera się na sektorze spożywczym (wschodnia Holandia, Castilla y Leon w Hiszpanii, Emilia-Romagna w Włoszech, Flandria w Belgii, region Oresund łączący Danię i Szwecję, Rogaland w Norwegii, Szkocja i Wielkopolska). Regiony te, a dokładniej producenci żywności, konkurują na europejskim rynku żywności, co nie wyklucza współpracy w obszarach zdefiniowanych w celach projektu, tj. prowadzeniu wspólnych przedsięwzięć B+R oraz rozwoju polityki klastrowej w sektorze spożywczym (Vermeire et al. 2006, s. 5–7).

Na poziomie makro można wyróżnić koopetycję pomiędzy sektorami gospodarki lub pomiędzy regionalnymi oraz sektorowymi organizacjami zrzeszającymi przedsiębiorców i innych interesariuszy. Również na tym poziomie kooperacja może sprzyjać rozwojowi wspólnego rynku, który jest jednocześnie przestrzenią rywalizacji pomiędzy zaangażowanymi podmiotami. Jako przykład można przytoczyć fiński sektor przemysłu drzewnego. Na przemysł drzewny składają się trzy branże: leśnictwo, przemysł produktów drzewnych i przemysł papierniczy. Sektor ten wyróżnia się dużym udziałem państwa fińskiego, internacjonalizacją oraz silną koncentracją wokół największych korporacji. Jako czynniki globalnego sukcesu fińskiego przemysłu drzewnego uznaje się dostęp do surowca, innowacyjność procesów technologicznych, dostęp do głębokowodnych portów umożliwiających eksport towarów oraz działalność organizacji zajmujących się marketingiem w sektorze. Przedsiębiorstwa działające w sektorze osiągnęły

swój sukces globalny przede wszystkim dzięki wzajemnej konkurencji mobilizującej do rozwoju, a także współpracy w dziedzinie działalności marketingowej na rynkach międzynarodowych oraz w zakresie pozyskiwania surowca do obróbki. Wymienione obszary współpracy wymagały jednak porozumienia nie na poziomie pojedynczych przedsiębiorstw, lecz branż w ramach sektora. Nie do przecenienia było również zaangażowanie państwa fińskiego w rozwój przemysłu drzewnego. Koopetycja na poziomie makro pozwoliła w tym przypadku na wzrost konkurencyjności całego sektora fińskiej gospodarki na rynku globalnym (Rusko 2011, s. 314–319).

Poziom mezo w koopetycji dotyczy przedsiębiorstw rywalizujących na wspólnym rynku (relacje horyzontalne). Literatura w tym zakresie dostarcza licznych przykładów podejmowania współpracy przez przedsiębiorstwa stanowiące dla siebie na co dzień konkurencję. Przytoczyć można m.in. współpracę w ramach opracowywania pierwszego standardu DVD (Toshiba, Hitachi Ltd., Matsushita Electric Industrial Co Ltd., MCA Inc., Electronic Corp., Thomson Consumer Electronics oraz Time Warner Inc.), współpracę Toyoty i General Motors w zakresie technologii przyjaznych dla środowiska naturalnego, ze szczególnym uwzględnieniem silników hybrydowych i ogniw paliwowych (Grzybowska 2011, s. 33). Wyjątkowo ciekawym przypadkiem jest wspomniana historia wspólnego standardu DVD opracowanego przez DVD Forum w 1995 roku. Rok wcześniej zostały zawiązane dwa wzajemnie konkurencyjne konsorcja, które zaczęły pracować nad dosyć podobnymi projektami dotyczącymi nowych standardów płyt. Liderami pierwszego konsorcjum były Matsushita Electric Industrial Co. Ltd., Hitachi Ltd. oraz Toshiba Corp., drugiemu przewodziły natomiast Sony Corp. i Philips Electronics N.V. przy wsparciu HP Co. Ryzyko wynikające z wystąpienia na rynku dwóch równoległych standardów, w dodatku niekompatybilnych, przypominało o analogicznym zdarzeniu z przeszłości, gdy na rynku pojawiły się niekompatybilne standardy magnetowidów. W konsekwencji część klientów, pomimo zakupu drogiego sprzętu, nie była w stanie odtwarzać większości filmów. Aby uniknąć podobnych zawirowań rynkowych, konsorcja postanowiły współpracować w ramach DVD Forum, co w krótkim czasie przyniosło oczekiwane rezultaty, a opracowany standard miał cechy obu rozwiązań przygotowanych przez wspomniane konsorcja. Z jednej strony korzyścią ze współpracy pomiędzy rynkowymi konkurentami był przede wszystkim wzrost zaufania klientów, którzy nie musieli obawiać się niekompatybilności posiadanych płyt i czytników. Z drugiej strony pozwoliło to tym przedsiębiorstwom konkurować w obszarze prędkości zapisu na płytach DVD oraz jakości aplikacji nowego standardu (Pawłowicz 1997).

Należy jednak zauważyć, że koopetycja może zachodzić również na poziomie mikro – w ramach przedsiębiorstwa. Podmiotami w koopetycji na

tym poziomie mogą być pracownicy, obszary funkcjonalne firmy lub też jej jednostki organizacyjne (Stańczyk-Hugiet 2011, s. 10). Koopetycja pojawia się tam w wyniku świadomego wprowadzenia (w celu podniesienia efektywności poszczególnych działów, a tym samym przyczynienia się do rozwoju przedsiębiorstwa) lub pojawienia się bodźców konkurencyjnych (rywalizacja o zasoby finansowe w ramach procesu budżetowania) w relacjach współpracy. O ile oczywiście jest oczekiwanie, że jednostki organizacyjne będą współpracowały z sobą w zakresie strategii przedsiębiorstwa i konieczności osiągnięcia wspólnych celów, o tyle w rzeczywistości pomiędzy tymi samymi jednostkami występują także relacje konkurencyjne (Tidstrom 2008, s. 206–207). Te bodźce do konkurowania w ramach jednego podmiotu wynikają ze wspomnianej wcześniej niepełnej zgodności interesów i celów między współpracującymi a współzależnymi jednostkami (pracownikami, działami, dywizjami) (Padula, Dagnino 2007).

Ze wszystkich omówionych powyżej poziomów konkurencyjnych na szczególną uwagę zasługuje poziom mezoekonomiczny, czyli pomiędzy przedsiębiorstwami będącymi konkurentami. J. Moore (1993), stosując koncepcję biologicznych ekosystemów w ramach teorii ekologii organizacji, wskazał, że poszczególne podmioty gospodarcze i inne organizacje są częścią ekosystemu (lub wielu ekosystemów) biznesu. Ze względu na to, że gospodarka składa się z wielu niezależnych i nieprzewidywalnych podmiotów, a w otoczeniu występują liczne zmiany, podmioty w ramach danego ekosystemu muszą wspólnie ewoluować, by przetrwać mogły zarówno ekosystem, jak i one same. Ta chęć przetrwania jego zdaniem jest naturalnym bodźcem do współpracy (tworzenia relacji koopetycji) w warunkach coraz silniejszej konkurencji i kształtowania licznych układów sieciowych (Lozano-Platonoff, Sysko-Romańczuk 2002).

W dalszej części niniejszego rozdziału autorzy skupią się na analizie koopetycji na poziomie mezo.

## 10.2. Przyczyny pojawienia się koopetycji

Długoterminowy sukces przedsiębiorstwa wynika nie tylko ze zrozumienia rynku, na którym dane przedsiębiorstwo działa, lecz również z aktywnego uczestnictwa w kształtowaniu przyszłości tego rynku (Bernard 2005, s. 26). Stwierdzenie, że zmiana w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa jest już elementem stałym, a otoczenie przedsiębiorstwa ocenia się jako turbulentne, stanowi współcześnie podstawę rozważań nad zarządzaniem strategicznym. Przedsiębiorcy borykają się z problemami choćby ilościowego i jakościowego wzrostu konkurencji na globalnym rynku, dynamicznego postępu technologicznego oraz

szybkich zmian oczekiwań konsumentów (Rzońca 2005, s. 84). Odpowiedzią na wyzwania współczesnego rynku stała się m.in. koopetycja.

Globalne zmiany rynkowe znajdują swoje podłoże w przemianach zarówno społecznych, jak i ekonomicznych. Czynnikiem zmian społecznych z pewnością był rozwój technologii teleinformacyjnej pozwalającej na szybką komunikację z mieszkańcami całego świata oraz możliwość szybkiego przemieszczania się. Z jednej strony umożliwiło to wymianę kulturową, z drugiej – narzuciło kulturę masową społeczeństwom i jednostkom, redukując ich indywidualność. Znajduje to swoje odzwierciedlenie w zachodzącej zmianie struktury społecznej w coraz większej liczbie krajów, co następnie wymusza również zmiany sprawowania władzy. Coraz większa część społeczeństwa oczekuje państwa socjalnego, opiekuńczego, w przeciwieństwie do mniejszości żądającej samoograniczenia się państwa (według szacunków w każdym społeczeństwie znajduje się 2–3% osób przedsiębiorczych) (Olesiński 2010, s. 13–16). Realizacja tego postulatu wymaga środków, które przy ograniczonych możliwościach rozciągania budżetów państwowych wymusza nakładanie coraz wyższych danin na osoby przedsiębiorcze. Ma to więc przełożenie na interwencjonizm państwa w sferze gospodarczej. Dlatego też zachodzące przemiany społeczne mają istotny wpływ na możliwość kształtowania warunków rozwoju przedsiębiorstw. Narzucane obciążenia fiskalne oraz polityczno-prawne wymuszają na przedsiębiorstwach konieczność ciągłego doskonalenia sprawności organizacji oraz aktywnego poszukiwania okazji rynkowych i bardziej sprzyjającego otoczenia, w tym również przez tworzenie względnie trwałych relacji międzyorganizacyjnych.

Wskazane przemiany społeczne znajdują również odzwierciedlenie w zmianach gospodarczych. Do najważniejszych z nich należy zaliczyć (Olesiński 2010, s. 18):

- przyspieszony proces umiędzynarodowienia produkcji, dystrybucji i zarządzania;
- wzrost wartościowy i ilościowy bezpośrednich inwestycji zagranicznych (m.in. offshoring);
- wzrost znaczenia korporacji transnarodowych jako producentów w ramach globalnej gospodarki;
- kształtowanie się międzynarodowych sieci produkcji.

Czynnikiem przyspieszającymi powyższe zmiany były przede wszystkim zmiany na rynkach surowcowych, rozwój technologiczny oraz wzrost możliwości szybkiego przemieszczania towarów i ludzi na długie dystanse. We współczesnym turbulentnym świecie rośnie zatem znaczenie ludzi przedsiębiorczych, radzących sobie z dynamiką otaczającej ich rzeczywistości, a tym samym na znaczeniu zyskuje cecha przedsiębiorczości. Przedsiębiorczość pełni różne funkcje, takie jak (Koźmiński 2005, s. 165):

- intensywne wykorzystywanie zasobów, zwłaszcza wiedzy i kapitału intelektualnego;
- szybkość reakcji na sygnały rynku;
- elastyczność reakcji na sygnały z rynku;
- kreowanie i testowanie innowacji;
- zacieranie granic między organizacjami a otoczeniem.

Choć przedsiębiorczość może być stymulowana za pośrednictwem kształtowania sprzyjających warunków poprzez decyzje administracyjne, płynność rynków finansowych, jest to zdecydowanie niewystarczające. Konieczne jest aktywne kształtowanie przyszłości rynku przez jego uczestników. Na początku rozdziału (w przeglądzie podejść do koopetycji) wskazano, że dzięki dwóm zachodzącym stale procesom: kształtowania wartości na rynku w ramach współpracy oraz jej zagarniania na rzecz przedsiębiorstwa w wyniku konkurowania, kreowany jest paradygmat koopetycji w zarządzaniu strategicznym jako odpowiedź środowiska menedżerskiego na wyzwania współczesności.

Jako bezpośrednie przesłanki rozwoju relacji koopetycyjnych uznaje się jednak wzrost globalnej konkurencji wywołany redukcją prawnych i technicznych barier w handlu i przepływie kapitału oraz wysokie tempo rozwoju technologii komunikacyjnych, wywierające wpływ na długość cyklu życia produktów (obserwuje się dynamiczny proces skracania cykli życia produktów), sposób organizacji przedsiębiorstw, sposób organizacji rynków oraz relacje międzyorganizacyjne (Brol, Rzońca 2006). Konsekwencją wskazanych powyżej zmian był wzrost skłonności przedsiębiorstw do wchodzenia w relacje z innymi organizacjami, szczególnie w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa dążące do rozwoju oraz sprawnego radzenia sobie w turbulentnym otoczeniu na zmiennym rynku zaczęły poszukiwać swoich przewag konkurencyjnych w budowaniu trwałych relacji z interesariuszami – dostawcami, klientami. Jednakże podobieństwo problemów oraz warunków działania skłoniło również menedżerów do otwarcia się na możliwą współpracę z konkurentami.

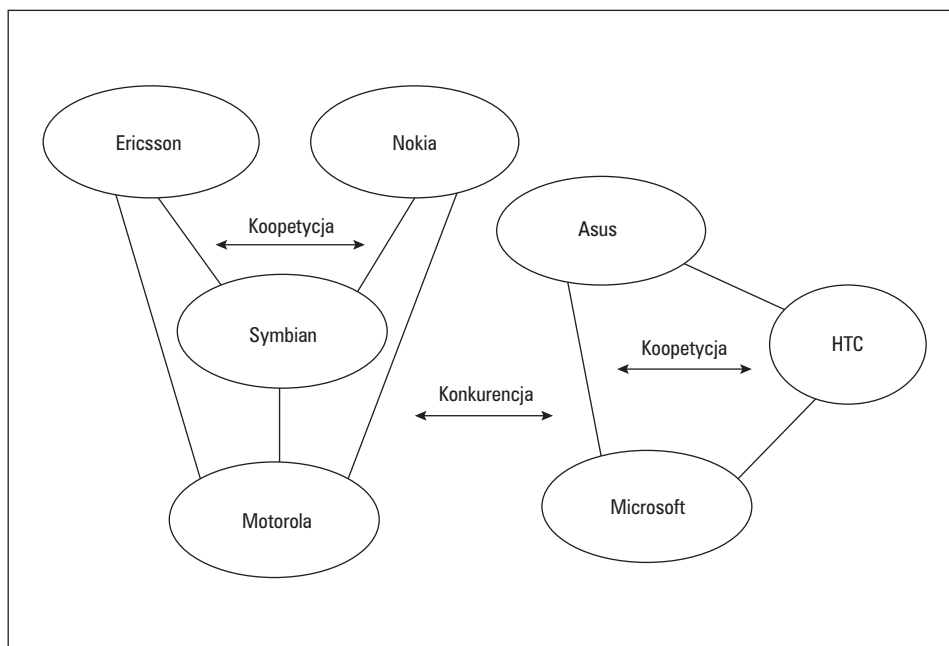
Należy jednocześnie wskazać na te czynniki, które szczególnie sprzyjają angażowaniu się przedsiębiorstw w relacje koopetycyjne. Na podstawie przeprowadzonych badań D.R. Gnyawali i B.R. Park (2009, s. 312) przedstawili kluczowe przesłanki dające asumpt do ukierunkowania strategii przedsiębiorstwa na koopetycję:

- konkurenci borykają się z analogicznymi problemami rynkowymi, co sprzyja wymianie wiedzy, doświadczeń oraz zasobów, które mogą być podobne lub komplementarne;
- konkurenci, przede wszystkim z sektora małych i średnich przedsiębiorstw, zderzają się z problemem ograniczeń zasobowych, szczególnie dotkliwym w konkurencji z korporacjami międzynarodowymi, a współpraca w tym

- zakresie pozwala im na osiągnięcie wspólnej zdolności do konkurowania na rynku globalnym;
- przedsiębiorstwa oferujące podobne produkty i korzystające z analogicznych technologii mogą współpracować w zakresie rozwoju wspólnego rynku poprzez innowacyjność technologiczną i organizacyjną, łączenie wybranych etapów realizowanych procesów strategicznych i operacyjnych oraz przedstawianie wspólnej oferty rynkowej w konkurencji do przedsiębiorstw spoza sieci koopetycji.

Przykładami obrazującymi wejście przedsiębiorstw w relacje koopetycyjne z omówionych powyżej pobudek są współpraca i konkurencja pomiędzy przedsiębiorstwami oferującymi urządzenia mobilne (rysunek 10.1).

**Rysunek 10.1.** Konkurencja pomiędzy sieciami Symbian i Microsoft



Źródło: H. Paul (2011), *Koopetycja jako wybór strategiczny*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, nr 10, s. 202.

Na rynku urządzeń mobilnych pojawiły się sieci innowatorów, które doprowadziły do współpracy konkurentów rynkowych w obszarze systemów operacyjnych dla produkowanych przez nich urządzeń mobilnych, jednocześnie wywołując rywalizację pomiędzy sieciami. Odnosząc się do poziomów koopetycji omówionych w pierwszej części niniejszego rozdziału, można zauważyć, że koopetycja na poziomie mezo wywołała relacje konkurencyjne na poziomie

makro. Te zaś przerodziły się w koopetycję pomiędzy sieciami innowatorów ze względu na potrzebę rozszerzenia oferty producentów urządzeń mobilnych opartych na różnych systemach operacyjnych. Pierwotnie jednak wokół fundacji Symbian skupieni byli Nokia, Ericsson i Motorola, natomiast wokół projektu Microsoftu HTC, Asus i inne. Główną przesłanką współpracy wokół Symbiana było początkowo stworzenie realnej przeciwwagi dla Microsoftu, a w dalszej kolejności możliwość tworzenia kompatybilnych urządzeń, co w konsekwencji doprowadziło do wzrostu zadowolenia klientów, a tym samym poprawy wyników sprzedaży, obniżenia kosztów działalności oraz podniesienia efektywności innowacyjnej koopetytorów (Paul 2011, s. 201–204).

### 10.3. Formy relacji koopetycji

W praktyce koopetycja może przyjąć różne formy w zależności od skali, zakresu i sposobu zarówno współpracy, jak i konkurencji między organizacjami oraz liczby podmiotów związanych relacjami koopetycji. W literaturze przedmiotu występuje wiele modeli koopetycji.

K. Bengtsson i S. Kock wyróżnili trzy typy koopetycji w zależności od intensywności kooperacji i intensywności konkurencji, takie jak: koopetycja z dominacją kooperacji, koopetycja z dominacją konkurencji oraz koopetycja z równą konkurencją i kooperacją. Autorzy ci wskazują, że ciężar relacji kooperacyjnych bądź konkurencyjnych zależy od tego, jak daleko od klienta znajdują się działania będące podstawą relacji współpracy. Im dalej od klienta (np. działania B + R), tym bardziej dominują relacje kooperacji, a im bliżej klienta (np. obsługa klienta), tym silniejsza jest konkurencja. Intensywność kooperacji zależy również od różnorodności i unikalności zasobów między konkurentami oraz od postrzegania przez konkurentów, czy dzielenie się tymi zasobami nie wpłynie na spadek pozycji konkurencyjnej (jeśli nie wpłynie, to relacja współpracy będzie silniejsza) (Bengtsson, Kock 2000).

Y. Luo (2007, s. 135–139) zaproponował bardziej złożony model intensywności koopetycji między kluczowymi globalnymi rywalami, uwzględniając intensywność współpracy oraz intensywność konkurencji na rynkach międzynarodowych. Model ten C. Kwai-Sang et al. (2008, s. 439–440) zaadaptowali, tworząc model czterech różnych sposobów koopetycji w zależności od poziomu intensywności współpracy i konkurencji (rysunek 10.2):

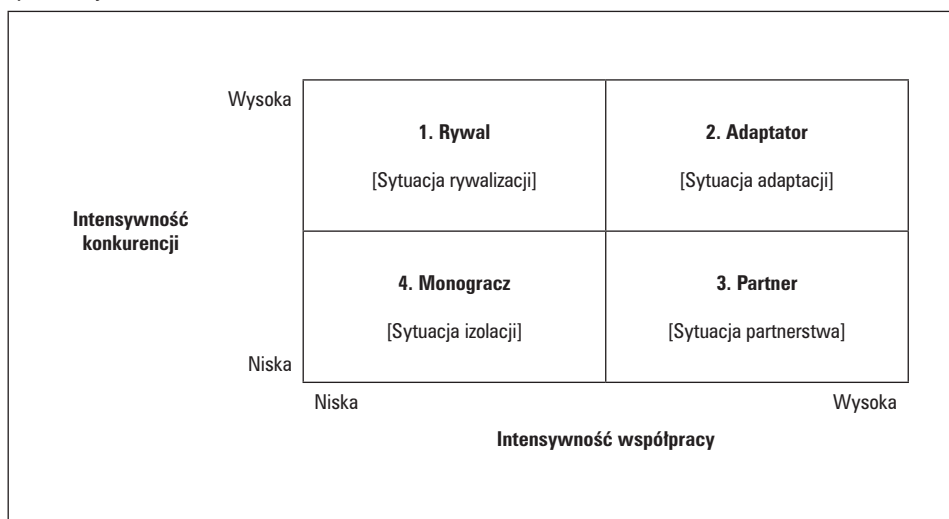
1. W sytuacji rywalizacji firmy intensywnie rywalizują między sobą na kluczowych rynkach międzynarodowych (o udział w rynku, o pozycję konkurencyjną), współpracując tylko w niewielkim, marginalnym zakresie. Sytuacja rywalizacji może wystąpić wtedy, gdy podmioty mają podobne produkty



- oraz działają na wspólnym rynku, a ponadto gdy rynek jest oligopolistyczny z wysokim poziomem konkurencji i wyrafinowanym popytem. Podmioty będące w relacji koopetycji w takich warunkach postrzegają się głównie jako „rywale” (walka o lepszą pozycję, zbieranie informacji o konkurentach oraz poszukiwanie i wypełnianie nisz rynkowych). Jako przykład można podać firmy Fujifilm i Kodak, które konkurowały we wszystkich obszarach działania, a współpracowały w obrębie recyklingu i utylizacji aparatów fotograficznych jednorazowego użytku (Kwai-Sang et al. 2008, s. 440). Współpraca w tym przypadku dotyczy tych obszarów działania, które mają niewielki wpływ na relacje z klientem.
2. W sytuacji adaptacji globalni gracze są mocno uzależnieni od siebie nawzajem, aby więc osiągnąć swoje cele, utrzymują wysoki poziom współpracy i jednocześnie intensywnie konkurują między sobą. W tej sytuacji występuje rozgraniczenie obszaru współpracy i rywalizacji, np. w wymiarze rynków lub działań łańcucha wartości. Strategia „adaptatora” według Y. Luo może się wiązać z następującymi taktykami: analiza granic organizacji w celu identyfikacji obszarów, w ramach których należy współpracować lub rywalizować, a także przyjęcie formy współpracy opartej na swobodnych strukturach (np. konsorcja badawcze, licencjonowanie). Luo przedstawia przykład koopetycji między Hitachi i HP, które intensywnie konkurowały o globalny udział w rynku w zakresie napędów DVD z możliwością ponownego zapisu (DVD RW) oraz produktów i technologii sieci pamięci masowej (SAN). Jednocześnie firmy te intensywnie współpracowały na rynku komputerów RISC, w takich obszarach, jak porozumienie technologiczne, zaopatrzenie produktów, zobowiązanie do stosowania podobnych układów scalonych.
  3. W sytuacji partnerstwa organizacje dobrowolnie utrzymują wysoki poziom współpracy i niski rywalizacji, dążąc do uzyskania synergii wynikającej z komplementarności zasobów i kompetencji. Warunkiem wystąpienia sytuacji partnerstwa jest wysoka komplementarność zasobów i kompetencji oraz niewielki zakres wspólnego rynku. Strategia „partnera” według Y. Luo może się wiązać z takimi taktykami, jak poszukiwanie i rozwój obszarów współpracy, w których mogą pojawić się efekty synergiczne, kształtowanie wspólnej wizji w ramach obszarów współpracy oraz poszukiwanie i podejmowanie działań mających na celu wytworzenie silniejszych powiązań między firmami (np. na poziomie zarządów). Jako przykład strategii koopetycji „partnera” Kwai-Sang et al. (2008, s. 440) podają współpracę między firmami Sony i Ericsson w zakresie produktów i usług w branży telefonów komórkowych. Przyczyną podjęcia współpracy, poza dzieleniem się zasobami i redukcją kosztów, była zdolność do konkurowania z innymi silnymi graczami rynkowymi – Nokią i Motorolą.

4. W sytuacji izolacji występują słabe interakcje zarówno w zakresie współpracy, jak i rywalizacji między konkurentami. „Monogracz” (monopolista) wyróżnia się silną pozycją na rynku i podejmuje działania umacniające jego pozycję (np. zwiększenie specjalizacji w wybranej domenie, rozwój skali działania, integracja pionowa). Przykładem przyjęcia takiej strategii koopetycji jest Microsoft mający silną pozycję na rynku systemów operacyjnych, który podjął współpracę z SUN w zakresie rozwoju technologii JAVA.

**Rysunek 10.2.** Model sposobów koopetycji w zależności od intensywności współpracy i intensywności rywalizacji



Źródło: C. Kwai-Sang, B.L. Chan, L. Ping-Kit (2008), *Identifying and prioritizing critical success factors for cooperation strategy*, „Industrial Management & Data Systems”, Vol. 108, No. 3/4, s. 439.

Z. M’Chirgui, opierając się na analizie relacji występujących na rynku kart chipowych (*smart cards*), zaproponował typologię koopetycji w zależności od celów, dla których konkurenci przyjmują strategię koopetycji: (1) poziom zaangażowania w rozwój technologii, oraz (2) poziom zaangażowania w tworzenie rynku (M’Chirugi 2005 za: Ganguli 2007, s. 11). Jeśli w obu obszarach występuje silne zaangażowanie, to koopetycja przyjmuje formę integracji biznesów przejawiających się np. współpracą zarówno w obszarze rozwoju technologii, jak i działań ukierunkowanych na zdobycie lepszej pozycji na rynku. Wysokie zaangażowanie w technologię skutkuje wspólnymi działaniami B + R, a wysokie zaangażowanie w rozwój rynku – tworzeniem i rozpowszechnianiem standardów. Natomiast przy niskim zaangażowaniu zarówno w technologię, jak i rynek koopetycja przybiera formę wymiany wiedzy. Podobne formy koopetycji zaproponował F. Grraffo (2002 za: Rzońca 2005, s. 87).

G.B. Dagnino i G. Padula (2002) proponują typologię koopetycji uwzględniającą liczbę konkurentów będących w relacji koopetycji oraz liczbę poziomów łańcucha wartości objętych koopetycją (Dagnino et al. 2008, s. 6). Przyjmując powyższe dwa kryteria, wyróżnili prostą koopetycję (dotyczącą jednego działania w łańcuchu wartości) bilateralną (między dwiema firmami) oraz prostą koopetycję sieciową (w relację zaangażowane są więcej niż dwa podmioty), a także złożoną koopetycję (dotyczącą większej liczby działań w łańcuchu wartości) bilateralną lub sieciową (np. powiązania między producentami smartfonów a producentami oprogramowania na nie oraz dostawcami podzespołów).

W. Mitchell et al. (2002) zaproponowali klasyfikację relacji współpracy między konkurentami na podstawie przyczyny podjęcia współpracy, wyróżniając sojusze komplementarne (*link allinaces*), w których współpraca opiera się na wykorzystaniu komplementarnych zasobów i rozwijaniu wiedzy, oraz sojusze skali (*scale alliances*) zawiązywane w celu lepszego wykorzystania podobnych zasobów i uzyskania efektu skali. Zawiązując sojusze skali konkurencji, najczęściej wnoszą zasoby produkcyjne oraz B + R, natomiast zawiązując sojusze komplementarne – zasoby marketingowe.

Jeszcze inną klasyfikację koopetycji zaproponował I.C. Mustata, który – biorąc pod uwagę stopień określenia celu ujmowanego jako pozycja na rynku oraz czas trwania koopetycji – wyróżnił trzy typy koopetycji. Koopetycja typu „A” cechuje się tym, że relacje współpracy są ukierunkowane na szybkie osiągnięcie celu, którym przeważnie jest wzmocnienie pozycji konkurencyjnej partnerów względem innych graczy, a sama współpraca jest zawiązywana na krótki lub średni okres. Koopetycja typu „B” opiera się na złożonych celach i przez to długim, ale skończonym (choć trudnym do określenia) czasie trwania koopetycji (celem jest obrona przed silnym konkurentem, budowanie barier). Koopetycja typu „C” to długoterminowe relacje kształtowane z zamiarem osiągnięcia złożonych celów – ich przesłanką zazwyczaj jest utrzymanie pozycji na rynku przez koopetytorów, którym grozi wyparcie z rynku (Mustata 2004, s. 4, cyt. za: Rzońca 2005, s. 86).

#### **10.4. Budowanie przewagi konkurencyjnej z wykorzystaniem relacji koopetycji**

W zarządzaniu strategicznym pojęcie przewagi konkurencyjnej wiąże się z uzyskiwaniem lub potencjałem do uzyskania ponadprzeciętnych wyników w odniesieniu do innych podmiotów działających w danym sektorze (Grant 2011, s. 264). W ramach paradygmatu konkurencji przewagę konkurencyjną firmy mogą uzyskać m.in. poprzez wprowadzenie strategii umożliwiających lepsze

dostosowanie do struktury rynku lub strategii, które umożliwią wpływanie na tę strukturę i jej zmianę, lub też wypracowanie i utrzymanie trudnych do imitacji zasobów, zdolności i kompetencji (Padula, Dagnino 2007, s. 35). R. Grant źródła przewagi konkurencyjnej dzieli na wewnętrzne – związane z umiejętnością kreatywności i innowacji, a w związku z tym tworzeniem „nowej gry rynkowej”, oraz zewnętrzne – związane ze zdolnością reagowania na zmiany zewnętrzne (m.in. popytu, cen, technologii) (Grant 2011, s. 265–269).

Kooperacja to forma relacji międzyorganizacyjnych, która w dążeniu do uzyskania ponadprzeciętnych wyników ma na celu wyeliminowanie ujemnych skutków zwalczającej się konkurencji (koszty bezwzględnej rywalizacji) (Romanowska, Trocki 2002, s. 15) oraz problemów związanych ze stosowaniem strategii kooperacji (m.in. brak motywacji do doskonalenia i innowacyjności, spadek elastyczności strategicznej, pojawienie się myślenia grupowego) (Lado et al. 1997, s. 122). Z założenia kooperacja ma przyczyniać się do osiągnięcia ponadprzeciętnych wyników, gdyż firmy czerpią to, co najlepsze, z kooperacji (lepsze wykorzystanie zasobów, dostęp i rozwijanie zasobów, relacji oraz kompetencji, podział kosztów i ich obniżanie itp.), mając jednocześnie na uwadze konieczność rywalizowania (presja do rozwoju produktów, poprawy efektywności oraz sprawności podejmowanych działań) (Bengtsson, Kock 2000). W literaturze przedmiotu pojawiło się nawet pojęcie przewagi kooperatytywnej (Walley 2007, s. 17). Jedną z głównych zalet kooperacji jest właśnie „kombinacja presji wymuszonej przez konkurencję do rozwoju w ramach nowych obszarów oraz dostępności zasobów uzyskanych dzięki kooperacji” (Bengtsson, Kock 2000, s. 424). Dagnino i Padula wskazują, że system kooperatywny jest systemem tworzenia wartości, a zdolność do tworzenia wartości stanowi przewagę konkurencyjną (Morris et al. 2007, s. 36). Firmy mogą uzyskać przewagę konkurencyjną przez umiejętne równoważenie intensywności kooperacji oraz intensywności konkurencji (Ma 1999; Garcia, Velasco 2002), uwzględniając dynamikę pozycji rynkowych poszczególnych uczestników oraz zmianę układu szans i zagrożeń na rynku. Racje konkurencyjne i kooperacyjne w ramach przyjętej strategii kooperacji są dynamiczne (Morris et al. 2007, s. 37–38).

Analiza problematyki budowania przewagi konkurencyjnej z wykorzystaniem strategii kooperacji wiąże się z pytaniem, w odniesieniu do jakiego podmiotu ta przewaga ma być budowana (jak jest rozumiany konkurent) i czy tę przewagę należy traktować z perspektywy jednego podmiotu, czy też grupy podmiotów wchodzących w relacje kooperacji. Konkurenta można rozpatrywać z perspektywy rynkowej – tj. podmiotów, które wytwarzają i sprzedają takie same produkty (Bengtsson, Kock 2000, s. 415), lub z perspektywy wartości – tj. graczy w ramach danej sieci wartości, którzy dążą do przywłaszczenia jak największej wartości wytwarzanej w tej sieci (Brandenburger, Nalebuff 1996). W ramach tego szerszego rozumienia konkurencji konkurowanie rozpatrywane

jest z perspektywy rywalizacji o wygenerowaną na rynku wartość – każdy z graczy w ramach danego rynku konkuruje o przejęcie (zawłaszczenie) (Czakon 2009) jak największej wartości, tzn. wzmocnienie swojej siły przetargowej w odniesieniu do innych graczy. Przyjmując węższe znaczenie konkurenta, przewagę konkurencyjną można rozpatrywać jako przewagę podmiotu znajdującego się w ramach koopetycji w odniesieniu do innych podmiotów (konkurentów) – zarówno tych, z którymi nawiązana jest współpraca, jak i pozostałych. Przewagę można również rozpatrywać w stosunku do pozostałego rynku, tzn. tylko do niewspółpracujących rynkowych graczy.

Kształtowanie przewagi konkurencyjnej przez podmioty będące w relacji koopetycji wiąże się z podejmowaniem działań, dzięki którym tworzona jest przewaga między podmiotami znajdującymi się w relacji koopetycji a pozostałymi konkurentami (Stańczyk-Hugiet 2011, s. 11). Kooperujący konkurenci wchodzi zazwyczaj w skład jednej grupy strategicznej, a podejmowane przez nich działania (w różnych obszarach łańcucha tworzenia wartości dodanej) mają na celu stworzenie barier wejścia do danej grupy strategicznej, umocnienie tej grupy w odniesieniu do innych grup występujących na rynku (Ma 2004) oraz szybszą i mniej kosztowną reakcję na zmiany otoczenia instytucjonalnego. Współpraca podmiotów w ramach jednej grupy strategicznej, kiedy firmy przyjmują podobne strategie, jest ułatwiona, gdyż firmy przyjmują podobną logikę działania oraz korzystają z podobnych zasobów, co umożliwi lepszy transfer wiedzy ze względu na odpowiednią zdolność absorpcyjną (kooperanci rozumieją kontekst, w jakim funkcjonują).

Paul (2011, s. 200–201) opisuje współpracę Polskiej Telefonii Cyfrowej i PTK Centertel w zakresie wzajemnego korzystania z infrastruktury sieciowej oraz pasm częstotliwości w celu zwiększenia zasięgu i dostępności sieci, zmniejszenia kosztów oraz zwiększenia efektywności. Ta współpraca ma skutkować pozyskaniem lepszej pozycji obu podmiotów będących w relacji koopetycji względem innych podmiotów konkurujących na rynku (tworzenie przewagi w odniesieniu do innych graczy), powodując większą dostępność swoich usług, czyli powiększając grono potencjalnych klientów (rozszerzając rynek lub wchodząc na rynek innych graczy) oraz dążąc do uzyskania ekonomii skali (obniżenie kosztów).

Postrzegając tworzenie przewagi konkurencyjnej z perspektywy pojedynczego gracza, można wyróżnić kilka racjonalnych przesłanek, dla których konkurenci decydują się podjąć współpracę. P. Ritala pisze o trzech ogólnych korzyściach związanych ze strategią koopetycji: (1) powiększenie wielkości rynku lub stworzenie nowego rynku; (2) lepsze wykorzystanie zasobów, (3) utrzymanie i poprawa pozycji konkurencyjnej (udziału w rynku) (Ritala 2012, s. 309).

Rozwijanie rynku lub kreowanie nowego rynku wiąże się z tworzeniem innowacji doskonalących obecne produkty i usługi lub też tworzeniem zupełnie nowych produktów i usług dzięki współpracy konkurentów. W ramach współ-

pracy następuje wykorzystanie komplementarnych i podobnych zasobów, wiedzy oraz kompetencji organizacyjnych. C. Garcia i C. Velasco (2002), badając podmioty branży biotechnologicznej, zauważyli, że współpraca z bezpośrednimi konkurentami ma pozytywny wpływ na innowacyjność ocenianą jako linie produktowe oraz zróżnicowanie technologiczne. Firmy dzięki temu nie tylko mają lepszy dostęp do zasobów, ale ponadto dzielą się kosztami związanymi z innowacją oraz ryzykiem. Wspólnie wypracowana innowacja staje się nowym standardem, a konkurenci w ramach kooperacji zapewniają kompatybilność swoich indywidualnych rozwiązań z wypracowanym standardem.

Drugą ogólną korzyścią związaną z koopetycją jest efektywność operacyjna uzyskana dzięki lepszemu wykorzystaniu uzupełniających się zasobów, m.in. poprzez wykorzystanie efektu skali. Podjęcie wspólnych działań z konkurencją umożliwia firmie skoncentrowanie się na jej głównym obszarze działania oraz doskonaleniu swojego potencjału konkurencyjnego. M. Bengtsson i S. Kock (2000) podają przykład firm produkujących okładziny dla przemysłu wydobywczego w Szwecji (współpraca dotycząca rozwoju nowych materiałów, a konkurencja w zakresie rozwoju nowych produktów gotowych i sprzedaży bezpośredniej) oraz przemysłu browarniczego w Szwecji (współpraca związana ze ściąganiem pustych butelek z rynku oraz konkurencja w obszarze marketingu i sprzedaży piwa). W pierwszym przypadku Bengtsson i Kock analizowali koopetycję między Skega Ltd. oraz Trellex Ltd. (producenci gumowych okładzin). Firmy te do 1995 roku<sup>2</sup> intensywnie konkurowały i jednocześnie współpracowały. Rywalizacja (a nawet wrogość) występująca po stronie rynkowej była duża – praktycznie firmy konkurowały o każdą instalację okładzin na urządzeniach klienta (zatajały przed sobą nawet współpracę z danym klientem). W istocie celem konkurencyjnym każdej z firm była zmiana udziału konkurenta w rynku. W tym samym czasie blisko z sobą współpracowały po drugiej stronie łańcucha wartości, tj. w obszarze badań i rozwoju materiałów. Wykorzystywały nawzajem swoje laboratoria, dążąc do obniżenia kosztów B + R oraz wykorzystania kompetencji badawczych pracowników każdej z nich, informowały się o swoich indywidualnych działaniach rozwojowych (tylko w zakresie materiałów) oraz wspierały relacje społeczne między pracownikami działów B + R. Relacja współpracy wyróżniała się dużym zaufaniem częściowo na podstawie formalnej umowy, a częściowo na podstawie kontraktu społecznego. Gdy jednak realizowane działania badawcze dotyczyły już rozwoju konkretnych produktów, współpraca się kończyła.

Drugi przypadek przedstawiony przez tych autorów (Bengtsson, Kock 2000) dotyczył przedsiębiorstw szwedzkiego przemysłu browarniczego (mocno zorientowanego na konsumenta) silnie rywalizujących w zakresie dystrybucji.

<sup>2</sup> W 1995 roku firmy te zostały zintegrowane. Do 1990 roku Trellex Ltd. było częścią Trelleborg Ltd., a następnie Svedala Industries. W 1995 roku Svedala Industries przejęła Skega Ltd.

Ważnym narzędziem konkurencyjnym była dla nich odpowiednia ekspozycja towarów w sklepie, dlatego firmy dążyły do bardziej regularnych dostaw niż konkurenci, by zająć lepsze miejsca dla swoich produktów na półkach sklepowych. Aby zmniejszyć koszty działania, podjęły jednak współpracę w zakresie zwrotu pustych butelek z całego kraju, zarazem przyjmując dla ułatwienia wspólny system pakowania. W tym przypadku konkurenci współpracowali z sobą za pośrednictwem trzeciego podmiotu (Swedish Brewers' Association), tworząc wspólny system dystrybucji zwrotnej.

Trzecią z opisanych przez A. Ritalę (2012) korzyści strategicznych wynikających z koopetycji jest utrzymanie lub poprawa pozycji konkurencyjnej. Opiera się ona na poszukiwaniu sposobu, w jaki produkty, wiedza, zasoby czy relacje będące w posiadaniu współpracującego konkurenta mogą przyczynić się do umocnienia lub utrzymania indywidualnej przewagi konkurencyjnej. Korzystanie przez konkurentów z uzupełniających się zasobów umożliwia umocnienie pozytywnych relacji z klientami, którzy otrzymują produkty i usługi wyższej jakości oraz mają dostęp do nowych, coraz liczniejszych rozwiązań.

Jako ilustrację poprawy pozycji konkurencyjnej przez podniesienie wartości oferty dla klientów dzięki koopetycji można przytoczyć przykłady sojuszy linii lotniczych w bardzo konkurencyjnym sektorze pasażerskich przewozów lotniczych. Podmioty będące w sojuszu lotniczym polepszają zakres i dostępność usług dzięki stworzeniu wspólnej oferty portów docelowych (lepsze pokrycie geograficzne) obsługiwanych przez jedną grupę przewoźników oraz dzięki większej częstotliwości lotów (Ganguli 2007, s. 9). Podmioty w ramach sojuszu mogą konkurować w wymiarze warunków pokładowych (np. przestrzeń na nogi podróżnego), obsługą pokładową (np. dla klasy biznesowej) oraz wysokością cen w klasie ekonomicznej. D. Latusek-Jurczak (2011, s. 12–15) opisała przykład sojuszu lotniczego SkyTeam, wskazując, że firma ta daje poszczególnym liniom w sojuszu wspomnianą możliwość rozszerzenia oferty, a także wzmocnienia rozpoznawalności marki, poprawy jakości i standaryzacji usług oraz obniżenia kosztów związanych z obsługą naziemną i opłatami lotniskowymi. Główne korzyści dla klientów to: ułatwiony dostęp do globalnej sieci lotów, lepsza obsługa na lotnisku, liczne oferty cenowe i lojalnościowe, zestandaryzowana obsługa pokładowa. Można zauważyć, że walka konkurencyjna w sektorze przewozów lotniczych rozgrywana jest bardziej między sieciami kooperujących konkurentów niż pojedynczych podmiotów.

Przyjęcie strategii koopetycji jako sposobu na utrzymanie i poprawę pozycji konkurencyjnej przedstawiają również Bengtsson i Kock (2000), opisując koopetycję między dwiema firmami działającymi w przemyśle nabiałowym w Finlandii. W omawianym przypadku firma Milka dążyła do utrzymania dominującej pozycji w zagospodarowanej niszy rynkowej (szwedzkojęzyczna i dwujęzyczna część Finlandii, która zdecydowanie różniła się od reszty kraju pod względem

wymagań klientów). Natomiast firma Valiko (lider rynkowy na pozostałym obszarze Finlandii, lecz niesprzedający na rynku firmy Milka) miała na celu poprawę pozycji konkurencyjnej w szwedzkojęzycznej i dwujęzycznej części Finlandii (wejście na rynek). Milka dzięki współpracy z Valiko mogła zaoferować swoim odbiorcom pełną linię produktów, uzupełniając braki produktowe wyrobami Valiko i pozostając wyłącznym dystrybutorem dla swoich klientów. Natomiast Valiko weszła na nowy, dotychczas jej nieznan rynek (Bengtsson, Kock 2000, s. 420). Podobnie kooperację jako drogę do internacjonalizacji firm analizowali S. Kock et al. (2010).

Oprócz określenia powyższych ogólnych przewag konkurencyjnych wynikających z przyjęcia strategii kooperacji naukowcy dążą do identyfikacji konkretnych korzyści i kosztów związanych z kooperacją dla firm. Korzyści dla firm przyjmujących strategię kooperacji można pogrupować na następujące obszary:

- zdolność reakcji na zmiany otoczenia: lepsza reakcja na potrzeby konsumentów, poprawa elastyczności firmy, lepsze panowanie nad niepewnością rynkową (Morris et al. 2007, s. 36–37);
- wpływ na otoczenie: modyfikacja zachowań konsumentów (Jankowska 2009, s. 183), lobbowanie, tworzenie nowych standardów rynkowych (Ganguli 2007, s. 12);
- rozwój rynku: wzrost rynku (Lado et al. 1997), wejście na rynki zagraniczne (Carlin et al. 1994);
- doskonalenie wewnętrzne: koordynacja linii produkcyjnych, różnorodność technologiczna, mechanizm organizacyjnego uczenia się, szczególnie jeśli współpraca dotyczy kluczowych kompetencji konkurentów (Morris et al. 2007, s. 36–37);
- dostępność do zasobów: pobudzanie transferu wiedzy (Lado et al. 1997), stabilizacja źródeł dostaw, wpływ na rozwój komponentów, dostęp do specyficznych zasobów materialnych, ale również do wiedzy i relacji oraz do sieci kooperatora (Morris et al. 2007, s. 36–37);
- zmniejszenie kosztów operacyjnych: dzielenie się kosztami, możliwości ekonomii skali, mniejszy czas opóźnienia (*lead time*);
- innowacyjność: postęp technologiczny (Lado et al. 1997), zdolności innowacyjne firm (Garcia, Velasco 2002).

Oprócz korzyści strategia kooperacji wiąże się z kosztami i zagrożeniami, wśród których najczęściej wymieniane są (Morris et al. 2007, s. 37): ponoszenie dodatkowych kosztów finansowych i czasowych związanych z kształtowaniem (zarządzaniem) relacji współpracy oraz utrata kontroli nad kluczowymi zasobami, działaniami, jak również informacją. Ponadto zagrożeniem jest możliwość spowolnienia lub ograniczenia innowacyjności i inwestowania w nowe technologie.



K. Walley (2007, s. 16) wskazuje na jeszcze jeden aspekt koopetycji, a mianowicie na czerpanie nieuzasadnionych korzyści przez podmioty będące w relacji koopetycji, wynikające ze zmywy między tymi podmiotami. W tym wypadku związek koopetycji umacnia pozycję podmiotów konkurujących o klienta, i to klient staje się „ofiara”, zostaje ukarany i nie otrzymuje dodatkowej wartości dodanej. Z tego względu rozpatrując koopetycję w ujęciu rynkowym, warto uwzględnić trzy strony jako beneficjentów koopetycji – tzn. analizować, czy działania podmiotów dostarczają korzyści klientom. F.Y. Grangsjö (2003) sugeruje, że to właśnie poziom spełnienia wymagań klienta ma wskazywać, w jakim stopniu i w jakim obszarze firma powinna stosować strategię koopetycji oraz co jest przesłanką do zakończenia takich relacji.

Podsumowując, można stwierdzić, że głównym powodem wejścia konkurentów w relacje koopetycji jest możliwość korzystania z szeroko pojętych zasobów i kompetencji konkurentów, a dzięki temu uzyskanie efektu skali lub efektu synergii (kreowania nowych zasobów i kompetencji). W relacjach koopetycji nie chodzi jednak o własność zasobów, lecz o takie poszerzenie granic organizacji, by możliwe były kontrola i korzystanie z zasobów, zdolności i kompetencji innych podmiotów (Dowling et al. 1996, s. 159). Przewaga konkurencyjna jest tworzona w wyniku wzrostu siły koopetytorów właśnie dzięki tworzeniu puli wspólnych zasobów i kompetencji (*resource pool*) i częściowej zgodności interesów firm (Ganguli 2007, s. 9). Bengtsson i Kock postulują, że różnorodność wśród konkurentów kształtuje relacje koopetytywne między nimi. Heterogeniczność zasobów skłania do współpracy, ale również jest podstawą utrzymywania stosunków konkurencyjnych (Bengtsson, Kock 2002, s. 421).

Z perspektywy praktycznej potrzebne jest zidentyfikowanie warunków, w jakich firma powinna przyjąć strategię koopetycji w relacjach ze współgraczami – jaki zakres działania konkurencyjnego i kooperacyjnego powinno się podjąć w celu kształtowania przewagi konkurencyjnej. Próbę opracowania postulatów wskazujących na zasadność podjęcia przez firmy strategii koopetycji stanowi praca M.J. Dowling et al. (1996). Natomiast P. Ritala (2012) na podstawie badań międzysektorowych w fińskich firmach wskazał warunki, w jakich koopetycja umożliwia poprawę wyników rynkowych i innowacyjnych, będą to mianowicie: wysoka niepewność rynkowa, niska intensywność konkurencji na rynku oraz oferta firmy wymagająca wysokiego poziomu efektu sieciowego (*network externalities*). Prace naukowe dotyczące tego obszaru są jednak nadal nieliczne. Potrzeba dalszych badań nad warunkami i czynnikami efektywności strategii koopetycji wynika również z tego, że nie ma jednoznacznych badań wskazujących, że koopetycja przynosi ponadprzeciętne wyniki. Pozytywne efekty koopetycji występują, ale tylko w pewnych warunkach (Morris et al. 2007, s. 37).

## 10.5. Kluczowe czynniki sukcesu kooperacji

Nieliczne badania empiryczne koncentrują się na analizie działań podejmowanych przez firmy przyjmujące strategię kooperacji w celu określenia praktyk, które są istotne do uzyskania pozytywnego efektu kooperacji. Jeden z modeli kluczowych czynników sukcesu strategii kooperacji zaproponowali C. Kwai-Sang, C.L. Boris i L. Ping-Kit (2008), opierając się na badaniach eksperckich przeprowadzonych wśród firm produkcyjnych w Hongkongu. Przyjmując za punkt odniesienia (cel) pomyślną kooperację, zidentyfikowali siedem głównych czynników sukcesu w ramach trzech kategorii (zob. tabela 10.3). Przeprowadzone przez nich badania wykazały, że zaangażowanie w kooperację przywództwo oraz rozwijanie zaufania są najważniejszymi czynnikami sukcesu z grupy czynników przez nich badanych.

Tabela 10.3. Model zarządzania strategią kooperacji

Kategoria czynników	Cel	Udana kooperacja		
		Zaangażowanie menedżerów	Rozwój relacji	Zarządzanie komunikacją
Czynniki Podczynniki	<b>1. Przywództwo</b>	<b>4. Rozwój zaufania</b>	<b>6. System informacyjny</b>	
	<b>2. Długoterminowe zaangażowanie</b>	<b>5. Dzielenie się wiedzą i ryzykiem</b>	<b>7. System zarządzania konfliktami</b>	
	<b>3. Organizacyjne uczenie się</b>			

Źródło: C. Kwai-Sang, B.L. Chan, L. Ping-Kit (2008), *Identifying and prioritizing critical success factors for cooperation strategy*, „Industrial Management & Data Systems”, Vol. 108, No. 3/4, s. 442.

W zaproponowanym przez C. Kwai-Sanga et al. (2008) modelu zarządzania strategią kooperacji wyróżniono trzy główne obszary wspierające zarządzanie relacjami kooperacji. Pierwszy z nich to zaangażowanie kadry kierowniczej, w ramach którego wyróżniono trzy główne czynniki sukcesu:

1. przywództwo – obrazujące, jak kadra kierownicza najwyższego szczebla odnosi się do kooperacji poprzez opracowaną wizję i misję, polityki i strategię oraz decyzje dotyczące alokacji zasobów;

2. długoterminowe zaangażowanie – rozumiane jako tworzenie długoterminowych relacji z konkurentami, a w ramach tego uwzględnianie wspólnych mocnych i słabych stron, tworzenie długoterminowych porozumień oraz przeprowadzanie okresowych kontroli umacniających motywację do współpracy;
3. organizacyjne uczenie się – identyfikacja potrzeb zmiany i wprowadzania zmiany. Aby mogły zajść procesy organizacyjnego uczenia się, należy stworzyć w organizacji warunki zachęcające zespoły i poszczególnych pracowników do uczenia się i do dzielenia się wiedzą.

Drugi kluczowy obszar zarządzania strategią koopetycji dotyczy rozwoju relacji między konkurentami na podstawie kształtowania zaufania oraz dzielenia się wiedzą i ryzykiem. C. Kwai-Sang et al. (2008) proponują, żeby jako kluczowe działania w rozwijaniu zaufania uwzględnić definiowanie wspólnych celów oraz tworzenie podstaw do współpracy w obszarze wartości i postaw (szacunek, zrozumienie, akceptacja, tolerancja). Natomiast wspieranie dzielenia się wiedzą i ryzykiem wymaga identyfikacji wiedzy, która ma być podstawą wymiany i dalszego rozwoju, opracowania skutecznych mechanizmów dzielenia się wiedzą oraz zasad dzielenia się ryzykiem.

Trzecim obszarem zarządzania strategią koopetycji jest zarządzanie komunikacją, czyli planowanie, wdrożenie, monitorowanie i sprawdzenie wszystkich kanałów komunikacyjnych w organizacjach i między organizacjami uczestniczącymi w koopetycji. Zarządzanie komunikacją obejmuje wspieranie systemu informacyjnego przez wymianę danych i sprawną koordynację rodzaju danych wymienianych między konkurentami oraz tworzenie systemu zarządzania konfliktami, który pozwala odpowiednio reagować w sytuacjach spornych spowodowanych złożonością i trudnością współpracy między konkurentami. W ramach tego należy wspólnie opracować proces zarządzania konfliktami, a także monitorować sposób i efekty dotychczasowego rozwiązywania konfliktów.

Dodatkowo P. Ritala (2012) sugeruje, że istotnym czynnikiem udanej koopetycji jest dobór odpowiedniego konkurenta do współpracy. Konkurent powinien mieć zbliżone do firmy cele w zakresie współpracy (czyli dążyć do nabycia podobnych kompetencji), dzięki czemu możliwe jest zarówno lepsze dzielenie, jak i obniżenie ryzyka i kosztów.

W badaniach przeprowadzonych wśród małych i średnich przedsiębiorstw Morris et al. (2007) – obok zaufania oraz zaangażowania jako czynników sukcesu strategii koopetycji – wyróżnili identyfikację wzajemnych korzyści. Skoro koopetycja sprowadza się do ścisłej współpracy z konkurencją w kluczowych dla rozwoju firmy obszarach, istotne jest jasne określenie wkładu i odpowiedzialności poszczególnych jednostek oraz oczekiwanych efektów współpracy i zasad korzystania z nich.

## 10.6. Problematyka granic organizacji w ramach kooperacji

Przyjęcie strategii kooperacji wiąże się z istotnymi wyzwaniami dla kadry menedżerskiej, wynikającymi z potrzeby symultanicznego zarządzania przeciwstawnymi relacjami kooperacyjnymi i konkurencyjnymi z podmiotem zewnętrznym. Każda z tych relacji opiera się na odmiennej logice interakcji (współpraca i rywalizacja/konflikt) (Bengtsson, Kock 2000, s. 422) oraz wiąże się z odmiennym zakresem oddziaływania podmiotu na inne podmioty i odwrotnie. M. Bengtsson i S. Kock piszą, że aby strategia kooperacji mogła być realizowana, kadra menedżerska powinna uświadamiać pracownikom, na czym polega istota przyjętej strategii, jakie są zalety kooperacji z konkurentem, a jakie konkurencji, oraz jakie są cele podejmowania działań w tych dwóch obszarach. Pracownicy powinny rozumieć i akceptować, że „poszczególne osoby wnoszą odmienny wkład w utrzymanie relacji kooperacji i że te działania razem są pozytywne dla organizacji” (Bengtsson, Kock 2000, s. 423). D.R. Gnyawali i B.R. Park (2011) piszą o kooperacyjnym sposobie myślenia menedżerów (*coopetitive mind-set*), tzn. dostrzeganiu potrzeby kooperacji, poszukiwaniu możliwości tworzenia relacji kooperacji oraz rozwijaniu mechanizmów efektywnej kooperacji.

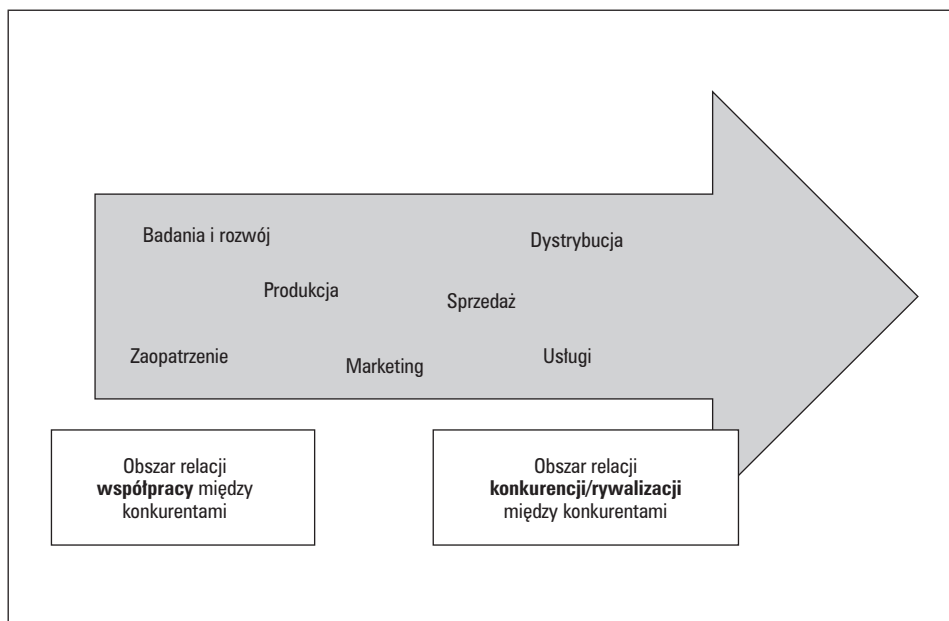
Ze względu na sprzeczną logikę interakcji występującą w kooperacji oraz to, że jednostki nie mogą symultanicznie realizować działań współpracy i konkurencji, obszary występowania tych dwóch logik w ramach danego podmiotu powinny zostać rozdzielone na część współpracującą i część konkurującą (rozdzielenie zespołów) (Dowling et al. 1996), w razie zaś problemów z rozdzieleniem powinien zostać wprowadzony podmiot pośredniczący (Bengtsson, Kock 2000, s. 423). Jeszcze jednym mechanizmem utrzymywania i wzmacniania współpracy między podmiotami będącymi w relacji kooperacji jest mianowanie tego samego człowieka na członka zarządu w obu podmiotach (*interlock directorates*) (Simoni, Caiazza 2012). Takie działanie wzmacnia przepływ informacji między podmiotami, choć – jak wskazują badania powyższych autorów – nierzadko kończy się to fuzją lub przejęciem pomiędzy konkurentami (sektor finansowy).

Strategia kooperacji wymaga zatem określenia wewnętrznej granicy obszaru współpracy i rywalizacji, zakresu wpływu podmiotu kooperującego, potencjalnych obszarów konfliktów, zasobów udostępnianych podmiotowi kooperującemu oraz tych zasobów (szczególnie niematerialnych), które ze względu na rywalizację powinny być niedostępne dla tego zewnętrznego podmiotu.

Firmy będące w relacjach kooperacyjnych podejmują zazwyczaj współpracę w ramach obszarów początkowych w ich łańcuchach wartości (*upstream activities*), takich jak badania i rozwój, zaopatrzenie, czasami produkcja, a konkurują w obrębie końcowych działań łańcucha wartości (*downstream activities*), takich

jak sprzedaż, usługi i dystrybucja (zob. rysunek 10.3). Decyzja o tym, w jakim obszarze podejmowane są działania kooperacyjne, a w jakim konkurencyjne, zależy od sektora, zmian w nim zachodzących oraz pozycji danej firmy.

**Rysunek 10.3.** Relacje koopetycji w ramach podmiotu



Źródło: K. Walley (2007), *Coopetition: An introduction to the subject and agenda for research*, „International Studies of Management and Organization”, Vol. 37, No. 2, s. 18.

Problematyka granic w ramach koopetycji odnosi się nie tylko do aspektu wewnątrzorganizacyjnego. Decyzje dotyczące podjęcia współpracy między konkurentami można powiązać z koncepcją zarządzania granicami organizacji – przesłankami zmiany granic (wejścia w relacje współpracy) oraz mechanizmami związanymi z modyfikowaniem granic organizacji. Wejście w relacje współpracy z innymi podmiotami wpływa bowiem na kształt granic organizacji – poszerzenie granic podmiotów będących w relacji współpracy, ich zazębienie się i nakładanie (przenikanie się).

Pojęcie granicy organizacji w literaturze z obszaru nauk organizacji i zarządzania jest różnie definiowane, np. jako: mechanizm wyodrębniania organizacji z otoczenia, mechanizm wzajemnego oddziaływania organizacji na otoczenie, mechanizm wyznaczania sfery oddziaływania organizacji oraz wzorzec funkcjonowania organizacji (Cyfert 2012, s. 20–22). Sz. Cyfert (2012, s. 21) przyjmuje, że granice określają zakres oddziaływania organizacji w otoczeniu i stanowią mechanizm jej integracji z otoczeniem, który pozwala na realizację działań ukie-

runkowanych na zapewnienie przetrwania i rozwoju. F.M. Santos i K.M. Eisenhardt (2005, s. 491) definiują granice organizacji jako „rozgraniczenie między organizacją a jej otoczeniem”. Pomocne w identyfikacji granic oraz identyfikacji mechanizmów wpływających na ich przesuwanie jest wieloaspektowe postrzeganie granic (całościowe spojrzenie na ich problematykę) i interakcji między organizacjami. Santos i Eisenhardt (2005) zaproponowali cztery koncepcje granic organizacji, związane z czterema istotnymi zagadnieniami organizacji: (1) granice rozpatrywane przez pryzmat efektywności (problematyka kosztów transakcyjnych i umiejscowienia transakcji); (2) granice z perspektywy władzy (problematyka autonomii decyzji, strefy wpływu); (3) granice z perspektywy kompetencji organizacji (problem dostępnych zasobów i możliwości rozwoju) oraz (4) granice z perspektywy tożsamości organizacji (spójności, wspólnej logiki działania).

Przyjmując spojrzenie tych autorów, koopetycję wiążemy z ustalaniem i definiowaniem granic na nowo w każdym z opisywanych przez nich wymiarów oraz określeniem najlepszego z nich z perspektywy celów strategii koopetycji i sposobu jej realizacji, a także określeniem zakresu wpływu konkurenta na działanie danego podmiotu.

Pierwszy wymiar granic w koopetycji to postrzeganie możliwości relacji współpracy z konkurentem w zakresie potencjału obniżenia kosztów działalności funkcjonowania (transakcyjne i wymiany) w zakresie granic pionowych i horyzontalnych. Wymiar ten wskazuje na konieczność uwzględnienia kosztów zarządzania operacjami (*governance costs*) i porównania, czy podjęcie długoterminowej współpracy przyniesie niższe koszty przy jednoczesnym wzięciu pod uwagę takich czynników, jak niepewność otoczenia, niepewność w zachowaniu konkurenta, niepewność technologiczna czy specyfika posiadanych zasobów.

Drugi wymiar granic dotyczy możliwości kontroli szerokiego zakresu relacji w ramach danego rynku, w jaki dany podmiot jest bezpośrednio lub pośrednio zaangażowany – określenie wymiaru oddziaływania danego podmiotu na rynek. Poprzez przyjęcie strategii koopetycji firmy poszukują zwiększenia swojego zakresu kontroli, siły przetargowej wobec innych graczy na rynku – poszukiwanie jak najlepszego układu relacji strategicznych zależności, umożliwiającego maksymalną kontrolę nad kluczowymi zależnościami dla danego rynku. Można tu zatem wyróżnić współpracę w zakresie półproduktów i dostaw (rozwój granic pionowych), by ograniczyć uzależnienie od poddostawców oraz niepewność z tym związaną. Może też wystąpić współpraca w zakresie rozwoju produktu lub rynku pod względem geograficznym (poszerzanie granic wertykalnych), by umocnić pozycję rynkową w odniesieniu do innych graczy.

Trzeci wymiar granic jest określany przez dostępność do zasobów i kompetencji. Wydaje się, że jest to najczęstszy wymiar uwzględniany w definiowa-

niu przyjmowanej strategii koopetycji. Konkurenci decydują się na podjęcie współpracy, dążąc do indywidualnej maksymalizacji możliwości wykorzystania dostępnych zasobów i kompetencji do kreowania wartości. Identyfikacja zakresu współpracy (rozszerzenia granic) zależy od możliwości późniejszego rozmieszczenia zasobów i efektów ich wykorzystania na rynku.

Jak podają Santos i Eisenhardt (2005), ostatni wymiar granic odnosi się do tożsamości i wskazuje, że granica organizacji występuje tam, gdzie istnieje spójność tożsamości oraz realizowanych działań. Na aspekt modeli mentalnych w relacjach koopetycji wielu autorów wskazuje jako na wyzwanie stojące przed kadrą zarządzającą. Można stwierdzić, że aby współpraca z konkurentami przyniosła zamierzone rezultaty, każda z organizacji musi poszerzyć swoje granice również w tym wymiarze, tak aby w percepcji pracowników zachować spójność między strategią przyjętą przez firmę a realizowanymi działaniami, szczególnie w wymiarze współpracy.

Wydaje się, że decydowanie o tworzeniu związków koopetycyjnych wiąże się głównie z postrzeganiem granic z perspektywy krytycznych zależności strategicznych (władza), efektywności oraz kompetencji. Wymiar tożsamości może stanowić o efektywności współpracy między konkurentami. Jak wcześniej wspomniano, uzyskanie przewagi konkurencyjnej z zastosowaniem strategii koopetycji wymaga umiejętnego równoważenia poziomu współpracy i konkurencji w zależności od zmian zachodzących na rynku. W odniesieniu do granic organizacji oznacza to umiejętne zarządzanie nimi, tj. przesuwanie ich z uwzględnieniem każdego z omawianych wymiarów. Przedstawiona koncepcja granic (Santos, Eisenhard 2005) może stanowić podstawę badania dynamiki koopetycji między podmiotami.

## 10.7. Zakończenie

Gruntowne zmiany technologiczne, funkcjonalne i kulturalne, które zaszły w ostatnich latach, radykalnie wpływają na sposób funkcjonowania organizacji. W celu utrzymania w czasie przewagi konkurencyjnej, a jednocześnie kontrolowania poziomu ryzyka oraz pozyskania odpowiednich zasobów zwykła współpraca nie jest już wystarczająca. Wszystkie te zmiany spowodowały, że zmieniło się również podejście do podmiotów konkurencyjnych – od wroga przez konkurenta do potencjalnego kooperanta. Podmiot, który nie potrafi współpracować z wybranymi konkurentami, będzie miał wielki problem z uzyskaniem przewagi konkurencyjnej. Y. Luo (2004, s. 11), odnosząc się do wymiaru globalnego, pisze, że „obecnie wyłaniający się krajobraz globalnej konkurencji w wymiarze międzynarodowym opiera się na koopetycji z większością globalnych rywali”.

Istnieje duża różnorodność form kooperacji. W istocie chodzi o nowe podejście do funkcjonowania na rynku (zmiana modelu biznesu) w odniesieniu do pozostałych graczy rynkowych: współpracujemy tam (w obszarach), gdzie nie powinniśmy konkurować; konkurujemy tam (w obszarach), gdzie nie możemy współpracować. Takie podejście do konkurencji, choć potrzebne, jest również trudne i ryzykowne. W związku z tym opracowując i wdrażając strategię kooperacji, menedżerowie muszą zwracać szczególną uwagę na określenie obszaru oraz dobór podmiotu, celów i sposobu współpracy, które są kluczowymi czynnikami zarówno realizacji indywidualnych celów firmy, jak i jej przetrwania. Kooperacja stawia bowiem firmę w bardzo delikatnym położeniu – firma otwiera zasoby wiedzy na konkurentów, a sama ryzykuje, że się od nich uzależni.

Kooperacja to szczególny rodzaj relacji międzyorganizacyjnych, w ramach których łączone są zasoby dwóch lub większej liczby niezależnych i konkurujących z sobą organizacji, aby wspólnie wytworzyć wartość dodaną, a następnie o nią rywalizować. Kooperacja rozwija sieć międzyorganizacyjną i powoduje, że jest ona bardziej złożona, gdyż łączy sieci zbudowane przez poszczególnych konkurentów. To specyficzny typ relacji między podmiotami, występujący m.in. w klastrach.

Przedstawione w tym rozdziale przykłady oraz dalsze przykłady przytaczane przez wielu autorów w literaturze przedmiotu wskazują, że kooperacja to bardzo popularny w praktyce typ relacji międzyorganizacyjnych. Wiele z dotychczas przeprowadzonych badań było ukierunkowanych na klasyfikację strategii kooperacji (modelowe uporządkowanie rodzajów kooperacji występujących w rzeczywistości), identyfikację przyczyn strategicznych przyjmowania przez firmy strategii kooperacji, określenie sposobów radzenia sobie przez firmy z dualizmem relacji międzyorganizacyjnych (współpraca *versus* rywalizacja). Pojawiły się również, choć nieliczne, badania koncentrujące się na czynnikach sukcesu zarządzania w ramach przyjętej kooperacji oraz identyfikacji wpływu kooperacji na wyniki działania firm. Pozostaje nadal jeszcze wiele zagadnień wymagających opracowania teoretycznego oraz weryfikacji empirycznej, wśród których należałoby wyróżnić:

- warunki (potencjał danego podmiotu czy też potencjalnego kooperatora, warunki otoczenia), w jakich firma powinna przyjąć strategię kooperacji, a także warunki, w jakich strategia ta nie przyniesie wartości dodanej danemu podmiotowi;
- proces zarządzania relacją kooperacji (tworzenie relacji współpracy z konkurentem, zarządzanie procesem kooperacji, kontrola kooperacji);
- czynniki zagrażające kooperacji oraz przesłanki jej zakończenia;
- zmiany relacji kooperacji między podmiotami w czasie (etapy kooperacji);
- pomiar skutków i kosztów kooperacji;
- konsekwencje kooperacji między podmiotami dla innych graczy rynkowych, w tym dla klientów.



Dodatkowym obszarem wartym zbadania jest identyfikacja roli instytucji publicznych lub podmiotów otoczenia okołobiznesowego (podmiotów trzecich) w tworzeniu i utrzymywaniu relacji kooperacji między konkurentami oraz stosowanych sposobów ewentualnego wsparcia.

Podjęcie powyższych zagadnień wydaje się szczególnie istotne ze względu na potrzebę lepszego zrozumienia wyzwań stojących przed przedsiębiorstwami w zakresie relacji międzyorganizacyjnych.

## Bibliografia

- Barney J.B. (1991), *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management”, Vol. 17, No. 1, s. 99–120.
- Bengtsson M., Kock S. (1999), *Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks*, „Journal of Business and Industrial Marketing”, Vol. 14, No. 3, s. 178–190.
- Bengtsson M., Kock S. (2000), *Coopetition in business networks – to cooperate and compete simultaneously*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 29, s. 411–426.
- Bernard R. (2005), *Coopetition arrives*, „Security Technology & Design”, Vol. 15, No. 10, s. 26–32.
- Branderbueger A.M., Nalebuff B.J. (1996), *Co-opetition*, Currency Doubleday, New York.
- Brol M.W., Rzońca W. (2006), *Koopetycja – nowe spojrzenie na wzajemne relacje między firmami*, Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, nr 79, Wrocław, s. 19–28.
- Carlin B.A., Dowling M.J., Roering W.D., Wyman J., Kalinogloi J., Clyburn G. (1994), *Sleeping with the Enemy: Doing Business with a Competitor*, „Business Horizons”, Vol. 37, No. 5, s. 9–15.
- Cyfert Sz. (2012), *Granice organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Cygler J. (2009), *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
- Czakon W. (2009), *Koopetycja – splot tworzenia i zawłaszczania wartości*, „Przegląd Organizacji”, nr 12, s. 11–14.
- Czakon W. (2012), *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Dagnino G.B., Le Roy F., Yami S., Czakon W. (2008), *Strategia kooperacji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej*, „Przegląd Organizacji”, nr 6, s. 3–7.
- Dagnino G.B., Padula G. (2002), *Coopetition strategy. A new kind of interfirm dynamics for value creation*, referat zaprezentowany na EURAM Second Annual Conference „Innovative Research in Management”, Stockholm.
- Dowling M.J., Roering W.D., Carlin B.A., Wisnieski J. (1996), *Multifaceted relationships under coopetition – description and theory*, „Journal of Management Inquiry”, Vol. 5, No. 2, s. 155–167.
- Fjeldstad O.D., Becerra M., Narayanan S. (2004), *Strategic action in network industries: An empirical analysis of the european mobile phone industry*, „Scandinavian Journal of Management”, Vol. 20, No. 1–2, s. 173–196.

- Ganguli S. (2007), *Coopetition models in the context of modern business*, „The Icfai Journal of Marketing Management”, Vol. VI, No. 4, s. 6–16.
- Garcia C., Velasco C. (2002), *Co-opetition and performance: Evidence from European Biotechnology Industry*, II Annual Conference of EURAM „Innovate Research in Management”, Stockholm (Sweden), May 9–11. Track: *Coopetition strategy: Towards a new kind of interfirm dynamics*.
- Gnyawali D.R., Park B.R. (2009), *Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: A multilevel conceptual model*, „Journal of Small Business Management”, Vol. 43, No. 3, s. 308–330.
- Gnyawali D.R., Park B.R. (2011), *Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation*, „Research Policy”, Vol. 40, s. 650–663.
- Grangsjö F.Y. (2003), *Destination networking – co-opetition in peripheral surroundings*, „International Journal of Physical Distribution and Logistics Management”, Vol. 33, No. 5, s. 427–448.
- Grant R.M. (2011), *Współczesna analiza strategii*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Grzybowska K. (2011), *Koopetycja – współczesna forma współpracy w łańcuchu dostaw*, „Logistyka”, nr 6.
- Jankowska B. (2009), *Koopetycja a międzynarodowa konkurencyjność przedsiębiorstwa – przypadek małych i średnich firm z Wielkopolski – badania eksploracyjne*, [w:] *Współczesne problemy międzynarodowej działalności przedsiębiorstw*, red. J. Schroeder, B. Stępień, Zeszyty Naukowe. Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, nr 125, Poznań, s. 181–191.
- Janowska B. (2012), *Koopetycja w klastrach kreatywnych. Przyczynek do teorii w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Kock S., Nisuls J., Söderqvist A. (2010), *Co-opetition: A source of international opportunities in Finnish SMEs*, „Competitiveness Review: An International Business Journal”, Vol. 20, No. 2, s. 111–125.
- Koźmiński A.K. (2005), *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kwai-Sang C., Chan B.L., Ping-Kit L. (2008), *Identifying and prioritizing critical success factors for coopetition strategy*, „Industrial Management & Data Systems”, Vol. 108, No. 3/4, s. 437–454.
- Lado A.A., Boyd N.G., Hanlon S.C. (1997), *Competition, cooperation and the search for economic rents: A syncretic model*, „Academy of Management Review”, Vol. 22, No. 1, s. 110–141.
- Latuszek-Jurczak D. (2011), *Zarządzanie międzyorganizacyjne*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Lozano-Platonoff A., Sysko-Romańczuk S. (2002), *Koncepcja koopetycji jako szczególna forma integracji jednostek gospodarczych – teoria i praktyka*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, nr 928, Wrocław, s. 301–307.
- Luo Y. (2004), *Coopetition in International Business*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen.
- Luo Y. (2007), *A coopetition perspective of global competition*, „Journal of World Business”, Vol. 42, No. 12, s. 129–144.
- M’Chirgui Z. (2005), *The economics of the smart card industry: Toward cooperative strategies*, „Economics of Innovation and New Technology”, Vol. 14, No. 6, s. 455–477.
- Ma H. (1999), *Anatomy of competitive advantage: A select framework*, „Management Decision”, Vol. 42, No. 7, s. 907–924.
- Ma H. (2004), *Toward global competitive advantage – creation, competition, cooperation and co-option*, „Management Decision”, Vol. 42, No. 7, s. 907–924.

- Mitchell W., Dussauge P., Garrette B. (2002), *Alliances with competitors: How to combine and protect key resources*, „Journal of Creativity and Innovation Management”, Vol. 11, No. 3, s. 203–223.
- Moore J.F. (1993), *Predators and prey: A new ecology of competition*, „Harvard Business Review”, May–June.
- Morris M.H., Koçak A., Özer A. (2007), *Coopetition as a small business strategy: Implications for performance*, „Journal of Small Business Strategy”, Vol. 18, No. 1, s. 35–55.
- Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B. (2012), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa.
- Olesiński Z. (2010), *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi*, C.H. Beck, Warszawa.
- Pachciarek H., Rudawska A. (2012), *Foresight jako koncepcja wspierająca rozwój regionalny*, „Management and Business Administration. Central Europe”, Vol. 115, No. 2.
- Padula G., Dagnino G.B. (2007), *Untangling the Rise of Coopetition. The Intrusion of Competition in a Cooperative Game Structure*, „International Studies of Management and Organization”, Vol. 37, No. 2, s. 32–52.
- Paul H. (2011), *Koopetycja jako wybór strategiczny*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, nr 10, s. 198–207.
- Pawłowicz W. (1997), *Rozłam w DVD Forum*, „Computerworld”, 6 października 1997, <http://www.computerworld.pl/artykuly/290101/Rozlam.w.DVD.Forum.html> (data dostępu: 28.11.2013).
- Ritala P. (2012), *Coopetition strategy – when is it successful? Empirical evidence on innovation and market performance*, „British Journal of Management”, Vol. 23, s. 307–324.
- Romanowska M., Trocki M. (2002), *Przedmowa*, [w:] *Przedsiębiorstwo partnerskie*, red. M. Romanowska, M. Trocki, Difin, Warszawa.
- Rusko R. (2011), *Exploring the concept of coopetition: A typology for the strategic moves of the Finnish forest industry*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 40.
- Rzońca W. (2005), *Koopetycja – przejaw przeobrażeń we współczesnej praktyce zarządzania*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 1092, Wrocław.
- Santos F.M., Eisenhardt K.M. (2005), *Organizational boundaries and theories of organization*, „Organization Science”, Vol. 16, No. 5, s. 491–508.
- Simoni M., Caiazza R. (2012), *Interlocks network structure as driving force of coopetition among Italian firms*, „Corporate Governance”, Vol. 12, No. 3, s. 319–336.
- Stańczyk-Hugiet E. (2011), *Koopetycja, czyli dokąd zmierza konkurencja*, „Przegląd Organizacji”, nr 5, s. 8–12.
- Stein H.D. (2010), *Literature overview on the field of co-opetition*, „Business: Theory and Practice”, No. 11(3).
- Tidstrom A. (2008), *Perspectives on coopetition on an actor and operational level*, „Management Research”, Vol. 6, No. 3.
- Vermeire B., Gellynck X., Bartoszek P., Rijswijk L. (2006), *Strategic objectives for developing innovation clusters in the European food industry*, Report of overall SWOT analysis and Strategic Orientation in the FINE project.
- Walley K. (2007), *Coopetition: An introduction to the subject and agenda for research*, „International Studies of Management and Organization”, Vol. 37, No. 2, s. 11–31.
- Zerbini F., Castalado S. (2007), *Stay in or get out the Janus? The maintenance of multiplex relationships between buyers and sellers*, „Industrial Marketing Management”, No. 7.



**Część III** \_\_\_\_\_

# **Relacje międzyorganizacyjne – zastosowania**

---

---



## Klasy i współpraca regionalna

Zbigniew Olesiński

---

### 11.1. Obszary przemysłowe (*industrial districts*)

Integralnym elementem dyskusji naukowej o relacjach międzyorganizacyjnych jest refleksja o klastrach. Funkcjonowanie skupisk przedsiębiorstw w końcu XIX wieku opisał A. Marshall (1890). Opracował on koncepcję dystryktu przemysłowego (*industrial districts*), który rozumiał jako skoncentrowane przestrzennie skupisko wzajemnie powiązanych przedsiębiorstw jednego bądź pokrewnych sektorów, w ramach którego w toku funkcjonowania tych przedsiębiorstw w rezultacie owego powiązania generowana jest pewna dodatkowa synergia.

Na ogół źródeł inspiracji współczesnych badań nad klastrami upatruje się w badaniach wcześniejszych niż A. Marshalla, takich jak idee A. Smitha dotyczące specjalizacji pracy i teorii przewagi absolutnej (Skawińska, Zalewski 2009, s. 19 i nast.). Z kolei rozwinięciem teorii przewagi absolutnej jest teoria kosztów komparatywnych zaproponowana przez D. Ricarda (Skawińska, Zalewski 2009, s. 20). Problematykę skupisk przedsiębiorstw podejmował też M. Weber (2002), a kontynuowali G. Myrdal (1958), J.K. Galbraith (1979) i inni. W Polsce nabierającą znaczenia problematyką klastrów relatywnie najwcześniej zainteresowali się B. Gruchman i E. Glukiewicz (1998). Badania dotyczyły systemów produkcyjnych w Poznaniu i zdolności innowacyjnej firm lokalnych. W tym samym okresie w pracy redagowanej przez A. Jewtuchowicz znalazł się artykuł G. Duch, traktujący o systemie produkcyjnym w Łodzi i regionie łódzkim (Duch 1997). Zespół Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową (Brodnicki, Szultka 2002; Szultka et al. 2004) podjął natomiast trud identyfikacji klastrów w sektorze wysokich technologii w województwie gdańskim. Z czasem opublikowane zostały prace monograficzne takich autorów, jak: E. Bojar (2006), E. Skawińska, R.I. Zalewski (2009), M. Gorynia, B. Janowska (2012), J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (2012) i inni.

W szerszym zakresie środowisko naukowe zwróciło uwagę na fenomen klastrów po publikacji M.E. Portera *O konkurencyjnej przewadze narodów* (1990). Porter we wcześniejszych pracach zajmował się już fenomenem konkurencyjności. Dużą wagę przykładał do innowacyjności wyrobów i usług, podnoszącej ich konkurencyjność (Porter 1990). W przeciwieństwie do innych badaczy zwrócił uwagę na znaczenie lokalizacji. Dowodził, że w zależności od uwarunkowań lokalnych należy ów potencjał wykorzystywać, co będzie sprzyjać podnoszeniu konkurencyjności – przez współpracę lokalnych przedsiębiorstw w klastrach. Wskazywał też, że tworzące się klastry wymuszają od władz realizację określonej polityki makroekonomicznej sprzyjającej wzrostowi konkurencyjności (Porter 2001).

Porter jest również autorem koncepcji łańcucha wartości, który wyraża się konkretną charakterystyką dla danej firmy. Modelem łańcucha wartości autor ów posługuje się, wyjaśniając kształtowanie się relacji między przedsiębiorstwami. I tak rozważa relację między firmą będącą dostawcą a drugą firmą będącą wobec pierwszej nabywcą. Jeśliby porównać łańcuchy wartości dwóch firm, to ich współpraca mogłaby obejmować współpracę w zakresie poprawy infrastruktury, rozwoju technologii itd. Serwis posprzedażny dla firmy-dostawcy jest fragmentem zaopatrzenia dla firmy-nabywcy, ale też może wchodzić w ramy działań operacyjnych firmy-nabywcy. Z kolei logistyka zewnętrzna firmy-dostawcy może stać się logistyką wewnętrzną firmy-nabywcy.

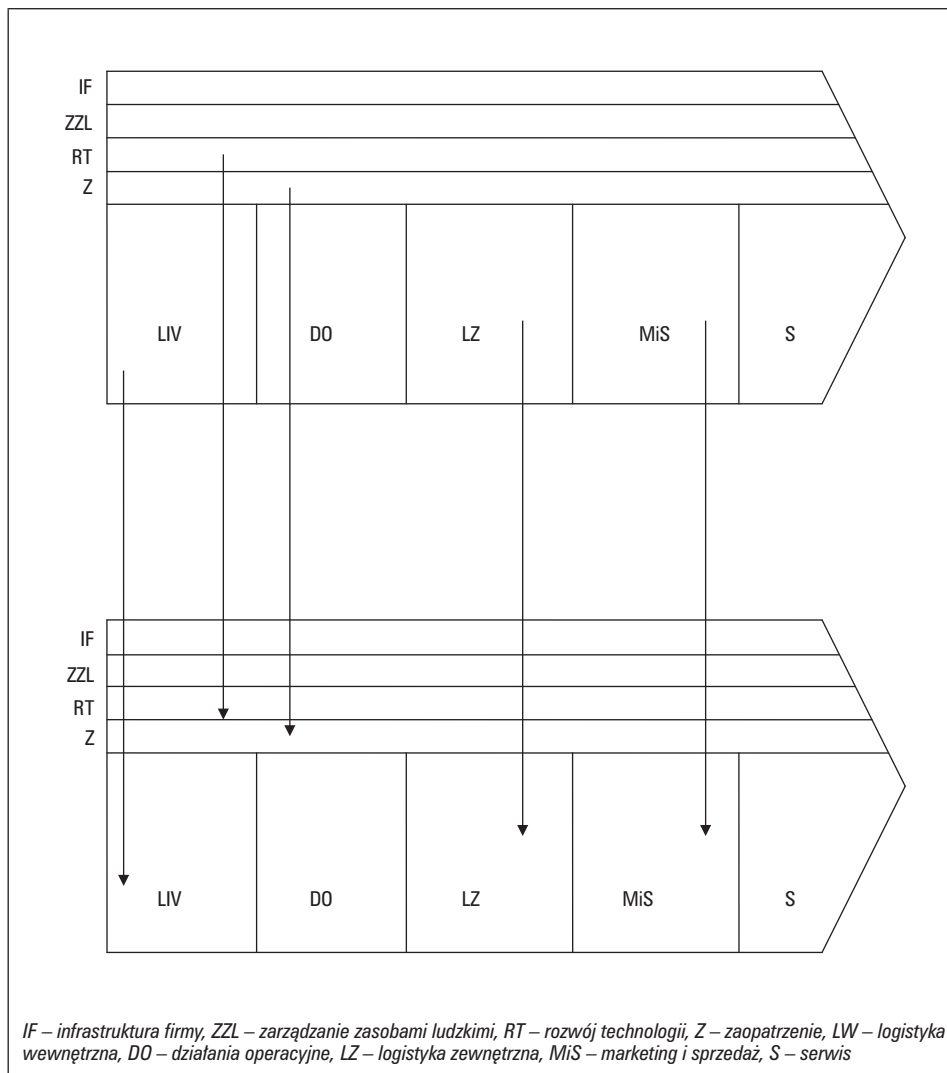
Jeżeli relacje firmy-nabywcy z firmą-dostawcą mają charakter relatywnie trwałe, zwłaszcza zaś gdy relacje te regulują umowy, to możemy mówić o kooperacji. W każdym wypadku mamy do czynienia z relacją międzyorganizacyjną.

Ciekawa sytuacja powstaje w przypadku powstania interakcji między przedsiębiorstwami tej samej branży. Zasadniczo przedsiębiorstwa te powinny konkurować, ale w pewnych warunkach nawiązują współpracę. Rysunek 11.1 przedstawia przykładowe możliwości współpracy (zaznaczone strzałkami).

Analizując wzajemne relacje między przedsiębiorstwami, zadajemy sobie pytanie o ich charakter. Wyjaśnienie tych relacji wymaga analizy zjawisk rozpatrywanych nie tylko przez naukę o organizacji i zarządzaniu, lecz także przez ekonomię, zwłaszcza międzynarodowe stosunki gospodarcze, finanse, ekonomię regionalną, ale też politologię, socjologię i stosunki międzynarodowe.

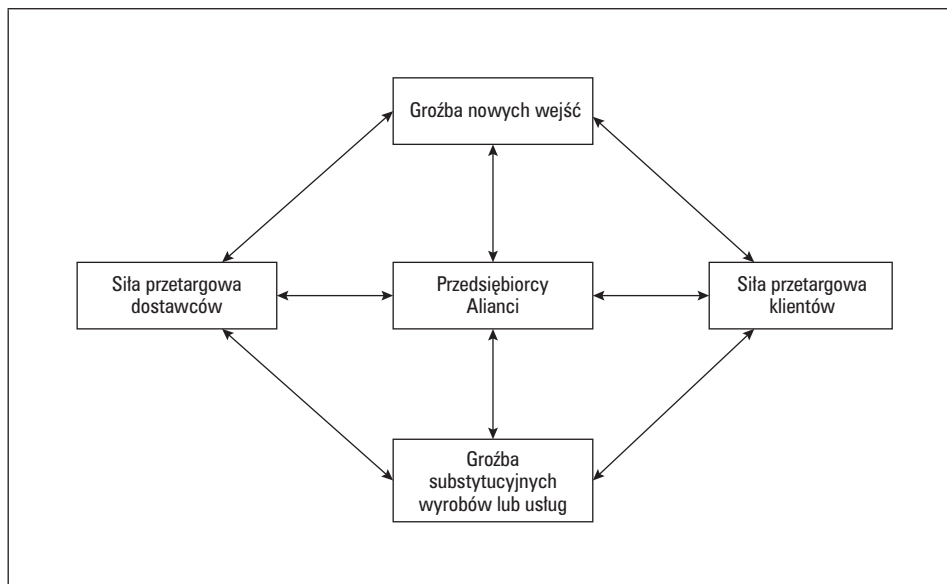
Rozwijając koncepcję relacji dwóch przedsiębiorstw tego samego sektora, Porter opracował schemat oddziaływania pięciu sił konkurencji – „Romb Portera” (Porter 2001, s. 24).



**Rysunek 11.1.** Zależności między łańcuchami wartości dwóch przedsiębiorstw tego samego sektora

Źródło: M.E. Porter (2006), *Przewaga konkurencyjna, osiągnięcie i utrzymywanie lepszych wyników*, Helios, Gliwice, s. 394.

Schemat składa się z kilku elementów. Po pierwsze, mamy obustronne relacje między daną firmą a jej dostawcą i odbiorcą. Obie te relacje są podobne, jeśli chodzi o relacje łańcucha wartości i były analizowane wyżej. Po drugie, mamy relacje między przedsiębiorcami danego sektora analizowane w kontekście łańcucha wartości przedstawionego na rysunku 11.1.

**Rysunek 11.2.** Siły rządzące konkurencją w sektorze

Źródło: M.E. Porter (2001), *Porter o konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 24.

Tak właśnie kształtują się relacje międzyorganizacyjne i wyłania się problem zarządzania międzyorganizacyjnego. Należy przy tym mocno podkreślić, że oba przedsiębiorstwa, współpracując, zachowują własną niezależność. W każdej chwili mogą zerwać współpracę, a współpraca w danym zakresie nie wyklucza rywalizacji w innym. Należy też zaznaczyć, że nawet trwała współpraca nie prowadzi do wyłaniania centrów zarządzania. Obie firmy są przez cały czas niezależne, nawet jeśli któraś z nich dominuje nad drugą.

Analiza otoczenia przedsiębiorstw znajdujących się we względnej wzajemnej bliskości przestrzennej za pomocą modelu „Rombu Portera”, a dotycząca danego sektora produkcji, pozwala zrekonstruować sieć. Analiza ta dotyczy wzajemnych powiązań (występowanie interakcji, ustalone na podstawie analizy dokumentów, badań ankietowych i wywiadów) oraz określenia struktury wzajemnych powiązań, co pozwala zidentyfikować klaster (Olesiński, Predy-gier 2003).

Wśród kilku tysięcy przedsiębiorstw budowlanych mających swoje siedziby w województwach świętokrzyskim i podkarpackim Staropolska Izba Przemysłowo-Handlowa z końcem 2010 roku podjęła inicjatywę instytucjonalizacji Świętokrzysko-Podkarpackiego Klastra Budowlanego Innowator (Citkowski 2013, s. 76 i nast.). Inicjatorzy założyli, że dzięki działalności zinstytucjonalizowanego klastra w wyniku transferu wiedzy i nowoczesnych technologii nastąpi

obniżenie kosztów działalności przedsiębiorstw. Do klastra przystąpiło 20 podmiotów, w tym 14 z województwa świętokrzyskiego i 6 z podkarpackiego, a wśród owych 20 podmiotów było 15 przedsiębiorstw, uczelnia wyższa (Politechnika Świętokrzyska), jednostka B+R i 3 instytucje otoczenia biznesu.

Działania podmiotów w ramach realizacji Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej – Wsparcie dla tworzenia i rozwoju Świętokrzysko-Podkarpackiego Klastra Budowlanego Innowator doprowadziły do wzrostu wewnętrznej integracji branży wokół tej inicjatywy. Nastąpiło polepszenie komunikacji między podmiotami, wzrosła liczba spotkań, co przyczyniło się do poprawy wiedzy na temat problemów poszczególnych przedsiębiorstw. Rozwojowi inicjatywy sprzyjają: bliskość dostawców i wzrastająca wiedza o rynku odbiorców (głównie Warszawa, ale też Kraków i Łódź) oraz duża liczebność kadry mającej niższe wynagrodzenia niż w Warszawie czy innych dużych miastach. Dzięki inicjatywom klastra nastąpiło pewne wzmocnienie pozycji konkurencyjnej uczestników, wzrosła liczba szkoleń, seminariów, konferencji, zakupów i wdrożeń nowoczesnych technologii, systemów zarządzania oraz systemów jakości. Prowadzone są działania promocyjne na rynkach krajowych i zagranicznych. Odrębną kwestię stanowi przymuszanie przedsiębiorstw do członkostwa w klastrze, co wynika z wykorzystania dawnych zależności czy układów koleżeńskich

## 11.2. Tworzenie się i funkcjonowanie klastrów

W Polsce w celu oceny dotychczasowych dokonań w zakresie wspierania rozwoju klastrów opracowano metodę ich badania – *Benchmarking klastrów* (Nowakowska et al. 2008).

Benchmarking klastrów działających w Polsce przeprowadzono pierwszy raz w 2010 roku (*Benchmarking 2010*), drugi zaś w 2012 roku (Hołub-Iwan 2012). W pierwszych badaniach przeanalizowano funkcjonowanie 39 klastrów, a w drugich – 35. Najwięcej klastrów przebadano w Wielkopolsce (w obu badaniach 9), Małopolsce (8) i Podkarpackiem (8) (por. tabela 11.1).

Trzydzieści pięć klastrów badanych w 2012 roku zostało założonych przez różne podmioty. Najwięcej, bo 13, utworzyły różne podmioty prywatne. Znaczną grupę wśród inicjatorów stanowiły instytucje badawczo-rozwojowe – łącznie 11, w tym 3 we współpracy z podmiotami publicznymi, 2 z podmiotami publicznymi i niepublicznymi, 1 z podmiotem niepublicznym i 5 samodzielnie (tylko podmioty B+R), 6 klastrów utworzyły podmioty z sektora pozarządowego, 5 zaś zainicjowały podmioty publiczne.

**Tabela 11.1.** Rozkład terytorialny badanych klastrów

Lp.	Województwo	2010 rok	2012 rok
1.	Zachodniopomorskie	3	2
2.	Pomorskie	3	4
3.	Warmińsko-mazurskie	1	1
4.	Podlaskie	1	3
5.	Lubuskie	1	1
6.	Wielkopolskie	6	3
7.	Kujawsko-pomorskie	1	1
8.	Mazowieckie	4	4
9.	Dolnośląskie	2	2
10.	Łódzkie	0	3
11.	Świętokrzyskie	1	1
12.	Lubelskie	3	2
13.	Opolskie	3	1
14.	Śląskie	1	3
15.	Małopolskie	2	6
16.	Podkarpackie	6	2
	Razem	35	39

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Benchmarking klastrów w Polsce. Raport z badania 2010 Deloitte Business Consulting S.A.* (2010), PARP, Warszawa; J. Holub-Iwan (red.) (2012), *Benchmarking klastrów w Polsce – edycja. Raport z badania 2012*, PARP, Warszawa.

Formami organizacyjnymi klastra były stowarzyszenie (16), spółka z o.o. (9), umowa o współdziałaniu (6), korporacja – 2, fundacja – 1, spółka akcyjna – 1. Łącznie w 35 przebadanych klastrach działało 1540 podmiotów, w tym 1137 przedsiębiorstw. Zatrudnienie wynosiło ok. 250 tys. osób. Poszczególne klastry znacznie różniły się między sobą. Średnio działały w nich 44 podmioty, w tym 32 przedsiębiorstwa.

Najmniejszy klaster liczył tylko 11 podmiotów i tylko 8 przedsiębiorstw, największy 117 podmiotów, w tym 71 przedsiębiorstw (województwo pomorskie). Najwięcej przedsiębiorstw liczył klaster pomorski – 102, klaster województwa podkarpackiego – 82, klaster województwa świętokrzyskiego – 71 (Kieleckie Grono Targowe) i analizowany wyżej drugi klaster z województwa pomorskiego – też 71 przedsiębiorstw.

W analizowanych 35 klastrach wśród działających 1540 podmiotów 74% stanowiły przedsiębiorstwa, 9% podmioty naukowo-badawcze (B+R), 7% instytucje wsparcia i 10% inne podmioty. W wyniku przeprowadzonych badań określono silne strony klastrów w Polsce (por. tabela 11.2).

**Tabela 11.2.** Silne i słabe strony klastrów w Polsce

Silne strony klastrów	Słabe strony klastrów
Aktywność w sferze komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej (ulotki, foldery, reklama w mediach)	Niska innowacyjność przedsiębiorstw w klastrze
Udział członków klastrów w procesie kreowania wiedzy – wspólne szkolenia, warsztaty, konferencje, wizyty studialne (edukacja pracowników)	Mała liczba innowacji objętych ochroną prawną wprowadzonych w klastrze w ostatnich latach
Bardzo dobra dostępność biur i sal konferencyjnych na potrzeby klastra	Niewielka liczba klastrów realizujących wspólną aktywność rynkową, jak np. wspólne zamówienia, zaopatrzenie na rzecz firm w klastrze
Dobra dostępność laboratoriów dla członków klastra	Słaba aktywność klastra w przygotowaniu ofert dla odbiorców z zewnątrz
Powiązanie klastrów z potencjałem, zasobami naturalnymi, tradycjami gospodarczymi środowiska lokalnego	Niewiele pozyskanych zewnętrznych środków finansowych na projekty klastrowe
Siła i pozycja koordynatora w klastrach oraz aktywność koordynatora na rzecz animacji współpracy w klastrach	Słaby przyrost zatrudnienia w podmiotach działających w klastrze
Aktywność klastra względem otoczenia zewnętrznego	Słabe efekty współpracy z sektorami nauki – mała liczba spin offów w klastrach
	Słabe wsparcie finansowe klastrów ze strony władz publicznych
	Słaba współpraca z innymi podmiotami regionalnych systemów innowacji, w tym instytucjami otoczenia biznesu

Źródło: J. Holub-Iwan (red.) (2012), *Benchmarking klastrów w Polsce – edycja. Raport z badania 2012*, PARP, Warszawa.

Jak widać, środki unijne pomogły rozwinąć się koordynatorom klastrów, w niewielkim jednak stopniu wpłynęły na rozwój przedsiębiorstw wchodzących w skład klastrów.

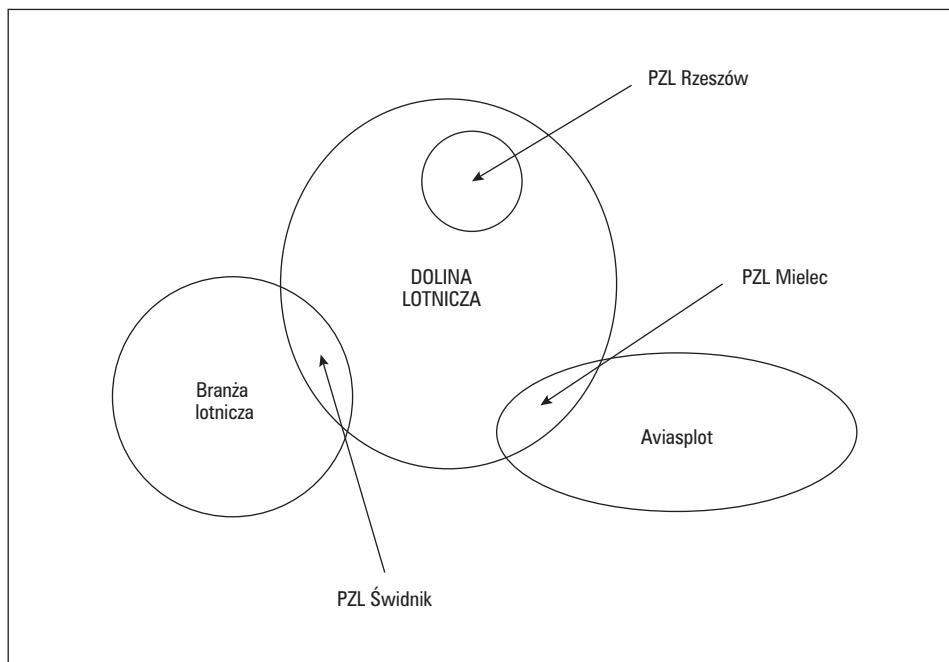
Jednym z najciekawszych klastrów w Polsce jest niewątpliwie Dolina Lotnicza, z którym to klastrem współpracują dwa inne: Branża Lotnicza w Świdniku i Aviasplot w Mielcu. Trafną charakterystykę tej inicjatywy przedstawili E. SkaWińska i R.I. Zalewski (2009, s. 254–255; por. też Czakon 2012, s. 208 i nast.).

Klaster Dolina Lotnicza (*Aviation Valley*) jest stowarzyszeniem. Rozpoczął on działalność w 2003 roku. Jego misją jest przekształcenie Polski Południowo-Wschodniej w jeden z głównych regionów produkcji lotniczej w Europie. Cele klastra są następujące: rozwój łańcucha poddostawców, współpraca z instytucjami B+R, budowa nowoczesnego centrum badawczego na potrzeby podmiotów klastra, kształcenie kadry na potrzeby klastra oraz rozwój współpracy z kluczowymi klastrami lotniczymi w Unii Europejskiej. Klaster założyła grupa głównych producentów, dostawców i instytucji naukowo-badawczych działających w branży lotniczej. W klastrze działa ok. 60 podmiotów.

Z kolei klaster Aviasplot to inicjatywa z 2004 roku, mająca formę porozumienia sieciowego. Zrzesza ok. 30 podmiotów. Misją klastra jest wyspecjalizowana współpraca gospodarcza mająca na celu zapewnienie rozwoju przemysłu lotniczego i zaspokojenie potrzeb potencjalnych klientów na wyroby lotnicze (Skawińska, Zalewski 2009, s. 257).

Natomiast Klaster Branży Lotniczej w Świdniku istnieje od 2004 roku wokół PZL Świdnik. Jego misją jest modernizacja i rozbudowa oraz stworzenie bazy dla producentów lotniczych i centrów badawczo-rozwojowych w Świdniku, a celem – zwiększenie aktywności badawczej i produkcyjnej w dziedzinie lotnictwa. W klastrze działa ok. 10 podmiotów.

**Rysunek 11.3.** Model współzależności i współpracy klastrów



Źródło: E. Skawińska, R.I. Zalewski (2009), *Klasy biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów: Świat – Europa – Polska*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 257.

Zasadniczym wyzwaniem, które stoi przed badaczami klastrów, jest opracowanie metod pomiaru synergii generowanej w klastrze. Synergia ta jest rezultatem wzajemnego oddziaływania licznych, często trudnych do porównania czynników.

Przykładowo zespół badaczy skupiony w Świętokrzyskiej Agencji Rozwoju Regionalnego zidentyfikował siedem klastrów w województwie świętokrzyskim

metodą opisaną przy badaniu klastra budowlanego w tym województwie. Ustalono wzajemną korelację między deklarowanymi relacjami z innymi podmiotami klastra (skupiska) a innowacyjnością (por. tabela 11.3). W przypadku badanych podmiotów trudno mówić o klastrach jako takich – są to raczej skupiska firm, które mogą z czasem wykształcić klastr, co ma niewiele wspólnego z jego instytucjonalizacją.

**Tabela 11.3.** Funkcjonowanie relacji międzyorganizacyjnych i powstanie innowacji w badanych skupiskach przedsiębiorstw

Nazwa skupiska organizacji	Liczba przebadanych przedsiębiorstw, instytucji otoczenia, urzędów	Wskaźnik nawiązywania relacji	Wskaźnik innowacyjności	Wskaźnik konkurencyjności (suma kolumn 3,4)
Grono Targowe Kielce	10	1,80	1,40	3,20
Grono Turystyczne „Słońce Regionu”	281	1,80	0,96	2,76
Biomasa Świętokrzyska	8	1,60	1,25	2,85
Grono Sadowniczo-Przetwórcze	212	1,08	0,94	2,02
Grono odlewnicze	51	1,06	1,07	2,13
Grono budowlane	261	1,15	1,30	2,28
Grono medyczne	112	0,80	0,89	1,69
Inne przedsiębiorstwa	106	0,47	0,47	0,90
Razem	1041			

Źródło: Z. Olesiński (2008), *Strategia rozwoju klastrów w województwie świętokrzyskim*, ŚARR, Kielce, s. 18.

Próbie pomiaru kapitału społecznego metodą socjologiczną podjął zespół J. Stachowicza (2006). W badaniach posługiwano się siedmiostopniową skalą Likerta. Przebadano po kilka osób z przedsiębiorstwa. Na pytanie o własną ocenę jakiegoś faktu czy zjawiska związanego z przejawianiem się kapitału społecznego odpowiadający dokonywał wyboru spośród odpowiedzi: 1 – zupełnie nie wpływa to na wzrost kapitału społecznego, 2 – nie wpływa, 3 – raczej nie wpływa, 4 – nie ma znaczenia, jest neutralne, 5 – raczej wpływa, 6 – trochę wpływa, 7 – zdecydowanie wpływa.

Posługując się taką samą ankietą, A. Sabat zmierzyła poziom kapitału społecznego w zintegrowanych klastrach ceramicznych i odlewniczych w województwie świętokrzyskim.

**Tabela 11.4.** Wielkość kapitału społecznego według sektorów (gron) w poszczególnych wymiarach

Sektor (grono)	Wymiar kulturowy	Wymiar strukturalny	Wymiar społeczny	Wymiar Strategiczny
Medyczny	4,42	2,78	4,22	2,77
Transport szynowy	4,89	3,98	4,80	3,03
Turystyka	4,09	3,55	4,27	2,94
Ceramika	5,72	5,83	6,21	5,54
Odlewnictwo	5,76	5,94	6,41	5,86

Źródło: Z. Olesiński, A. Sabat (2008), *Shaping of Relations between Global and Local Network upon the Example of the Foundry and Ceramic Cluster in the Konskie Powiat*, [w:] *Enterprise in the Face of 21st Century Challenges*, red. R. Borowiecki, A. Jaki, Fundacja UEK, Kraków.

Tabela 11.4 pozwala stwierdzić, że w klastrach bardziej zintegrowanych, takich jak ceramiczny i odlewniczy, ocena kapitału społecznego jest wyższa.

Próby pomiarów synergii generowanej przez klaster wiodą do pojęcia kapitału intelektualnego. W literaturze polskiej pojęcie to z klastrami związał J. Stachowicz (2006), który traktuje kapitał intelektualny jako składową wielu elementów. Idąc tym tropem, zaproponowałem model podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw poprzez wykorzystanie wzrostu kapitału intelektualnego (por. rysunek 11.4), gdzie kapitał ten złożony jest z sześciu elementów. Wzrost kapitału intelektualnego prowadzi do wzrostu konkurencyjności.

Najprostsza metoda obliczania wartości kapitału intelektualnego polega na ustalaniu jego wartości jako różnicy między ceną giełdową a ceną księgową. Wartość kapitału ludzkiego najprościej wylicza się jako całościowy koszt kształcenia pracownika. Wartość kapitału organizacyjnego można obliczyć jako wartość marki metodami stosowanymi w marketingu. Podobnie można obliczyć wartość kapitału relacyjnego jako wartość relacji. Wartość kapitału rozwojowego można natomiast obliczyć wartością patentów, wzorów produkcji itp.

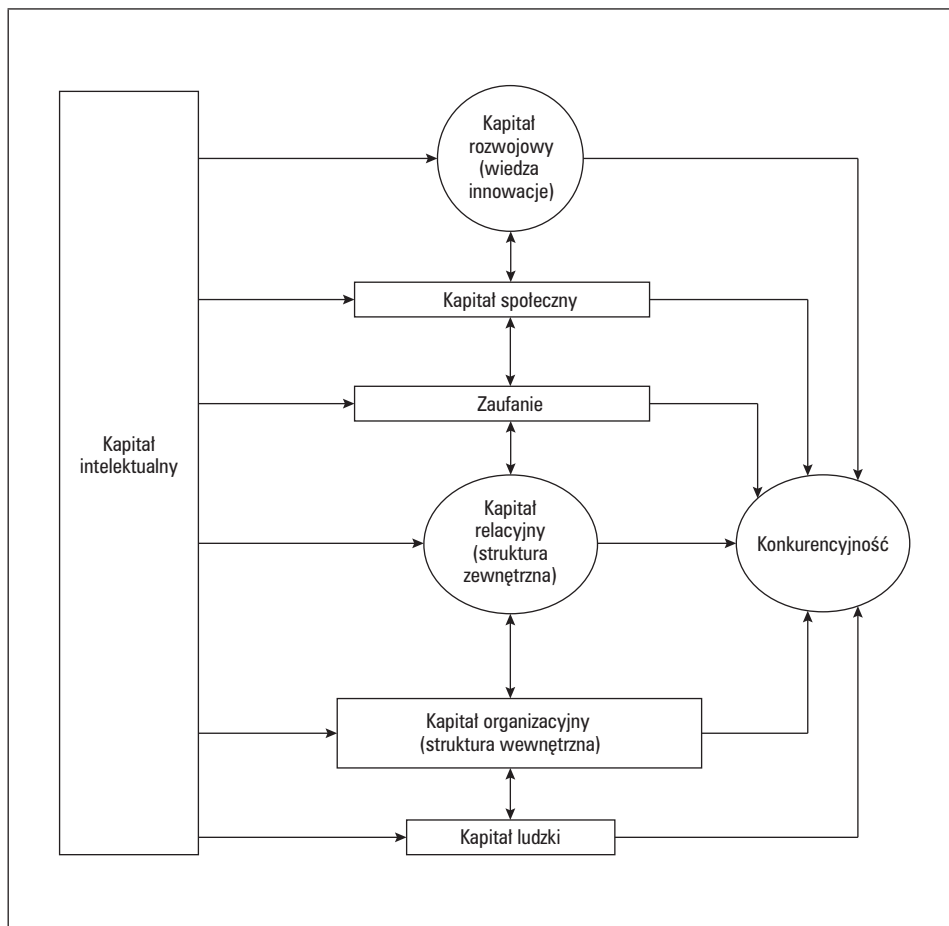
Różnica między wartością kapitału intelektualnego a sumą wartości czterech powyższych elementów składowych określa wartość pieniężną zaufania i kapitału społecznego. Są to obliczenia raczej marketingowe niż naukowe.

Można jednak próbować, zwłaszcza w małych przedsiębiorstwach, określić relację między obliczoną wartością kapitału ludzkiego, organizacyjnego, relacyjnego i rozwojowego a zaufania i kapitału społecznego – na przykład w proporcji w zaokrągleniu 66% ( $4 \times 100/6$ ) do 34% ( $2 \times 100/6$ ).

Istotny walor poznawczy ma posługiwanie się liczbami wynikającymi z badań ankietowych i wywiadów prowadzonych za pomocą skali Likerta. Porównanie wartości pieniężnej z wartością punktu w skali Likerta pozwala na określenie zmian wartości kapitału intelektualnego w wypadku pojawienia się nowych patentów, planowania przedsięwzięć integracyjnych itp.



**Rysunek 11.4.** Model podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw wykorzystujący współpracę międzyorganizacyjną



Źródło: Z. Olesiński (2010), *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi*, C.H. Beck, Warszawa, s. 136.

Szczególnie silne efekty synergiczne występują w zintegrowanych skupiskach podmiotów, czyli w klastrach. Nie muszą one być zinstytucjonalizowane, muszą jednak działać w rzeczywistości, czyli między podmiotami klastra muszą zachodzić wzajemnie oddziaływania (relacje). W przypadku rzeczywistej występującej w klastrze integracji (czyli intensywnych relacji) wpływ dodatkowo wygenerowanej synergii może wynieść do 1–1,5% wzrostu dzięki działaniu w klastrze przy kilkuprocentowym całkowitym wzroście. Może to stanowić 3–5% wartości produkcji towarów i usług danego przedsiębiorstwa.

Przeprowadzone badania w niewielkim stopniu wskazują na osiągnięte efekty ze współpracy w klastrze (Porter 2001; Bojar 2006; Skawińska, Zalewski 2009; Gorynia, Jankowska 2012; Olesiński, Predygier 2003; Citkowski 2013;

Plawgo 2013; Kaźmierski 2012; Porter, Kramer 2011; *Benchmarking* 2010; Hołub-Iwan 2012; Szultka et al. 2004). Wynika to z trudności dotarcia do danych finansowych oraz z tego, że korzystne rezultaty z funkcjonowania w klastrze pojawiają się po wielu latach.

### 11.3. Formy wsparcia rozwoju klastrów

Istotą działania klastrów jest bliska relacja grupy określonych podmiotów na niewielkiej przestrzeni. W polskich warunkach dotyczy to powiatu czy grupy powiatów, chociaż zdarzają się klastry działające na terenie grupy województw.

Jedną z możliwości wykorzystania endogenicznych czynników wzrostu jest wsparcie środkami publicznymi obiecujących inicjatyw określonych mianem inteligentnych specjalności (Plawgo 2013). Zespół badawczy Uniwersytetu w Białymstoku kierowany przez prof. B. Plawgo podjął się analizy klastrów tworzących się w województwie mazowieckim. Zidentyfikowano 25 klastrów. W toku badań zadano ekspertom pytanie odnośnie do tego, w jakim stopniu poszczególne inicjatywy klastrowe wpływają na konkurencyjność regionu. Eksperci mieli do dyspozycji skalę ocen od 0 – brak wpływu do 5 – bardzo duży wpływ. Średnia ocen przyznanych przez ekspertów przedstawia się skromnie. Najwyższą ocenę – 4 – otrzymał Optoklaster – Mazowiecki Klaster Innowacyjnych Technologii Fotonicznych. Jest to niewątpliwie ze wszech miar interesujące przedsięwzięcie, zważywszy na wysoki poziom technologiczny. Wydaje się jednak, że mimo znacznych możliwości eksportowych wpływ przedsiębiorstw tego klastra na rozwój województwa będzie niewielki. Inaczej przedstawia się perspektywa Mazowieckiego Klastra Technologii Informatycznych i Komunikacyjnych (ocena 3,5).

**Tabela 11.5.** Wpływ klastra na konkurencyjność regionu Warszawy

Lp.	Nazwa klastra	Branża	Ranga
1.	Alice-Med.	medyczna	2,5
2.	Alternatywny Klaster Informatyczny	informatyczna	3,1
3.	BTO – Mazowsze	medyczna	2,3
4.	Creative Communication Cluster	przemysł kreatywny	2,6
5.	Edu Klaster Nowe Media w Edukacji	edukacyjna	2,3
6.	Fabryka Samochodów Elektrycznych. Klaster	motoryzacyjna	1,4
7.	Klaster e-innowacji	informatyczna	1,9
8.	Klaster „Greek Cars”	motoryzacyjna	1,9

9.	Klaster Polskich Producentów Mebli	meblarska	1,3
10.	Klaster SpediGO Polish Group	transportowa	1,8
11.	Klaster Telco 2,0	informatyczna	2,0
12.	Klaster Turystyczny Mazowsza	turystyczna	1,6
13.	Lecto-Feed – rozwój technologii leczenia żywieniowego + B19	medyczna	1,9
14.	Mazowiecki Klaster Druku i Reklamy „Kolorowa Kotlina”	poligraficzna	2,4
15.	Mazowiecki Klaster Efektywności Energii Odnawialnych Źródeł Energii	energetyczna	2,4
16.	Mazowiecki Klaster IT	informatyczna	2,9
17.	Mazowiecki Klaster Lotniczy Aviation Mazovia	przemysł lotniczy	2,4
18.	Mazowiecki Klaster Owocowy	owocowa	2,0
19.	Mazowiecki Klaster Peptydowy	medyczna	2,6
20.	Mazowiecki Klaster Przedsiębiorczości	edukacyjna	1,3
21.	Mazowiecki Klaster Technologii Informatycznych i Komunikacyjnych	informatyczna	3,5
22.	Mazowiecki Sojusz Energetyczny ALFAB	energetyczna	1,5
23.	Naukowo-Technologiczny Klaster Samochodów Ekologicznych	motoryzacyjna	1,7
24.	Optoklaster – Mazowiecki Klaster Innowacyjnych Technologii Fotonicznych	optyczna	4,0
25.	Polski Klaster Motoryzacyjny	motoryzacyjna	1,4

Źródło: B. Plawgo (2013), *Badanie inteligentnych specjalności Mazowsza*, maszynopis, Warszawa.

J. Kaźmierski przygotował natomiast obszerną rozprawę *Rozwój i zarządzanie strukturami klastrowymi w regionie* (2012), w której przedstawił możliwości stosowania rozwiązań klastrowych w praktyce. Szczególne znaczenie ma tu zastosowanie modelu *triple helix* opisującego współpracę przedsiębiorstw, środowiska nauki i samorządu lokalnego. W ten sposób autor podejmuje problem zarządzania międzyorganizacyjnego. Wskazuje 20 różnorodnych korzyści sprzyjających rozwojowi regionu, płynących z inicjatyw klastrowych.

**Tabela 11.6.** Twarde i miękkie korzyści wynikające z istnienia klastra

Twarde korzyści wynikające z istnienia klastra	
Zasoby	Korzyści
Lokalne łańcuchy dostaw	Efektywność organizacji łańcucha dostaw
Wyspecjalizowana siła robocza	Wyższa produktywność
Wyspecjalizowane usługi	Szybszy i łatwiejszy dostęp
Szeroki wybór partnerów/kooperantów	Niższy koszt, wyższa jakość
Koncentracja przedsiębiorstw	Joint venture, możliwość działania w sieci

Miękkie korzyści wynikające z istnienia klastra	
Zasoby	Korzyści
Kultura współpracy	Wspólna wizja działania, planowania zależności
Zaufanie	Współpraca między firmami i tworzenie sieci
Uczenie się (1)	Transfer technologii i innowacyjności
Uczenie się (2)	Wiedza milcząca i <i>know-how</i>
Nieformalne rynki pracy	Efektywność, większe możliwości kariery zawodowej

Źródło: J. Kaźmierski (2009), *Logistyka a rozwój regionu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 196.

J. Kaźmierski zidentyfikował 16 klastrów działających na terenie województwa łódzkiego, które jego zdaniem odgrywają istotną rolę w kształtowaniu rozwoju regionu.

M. Citkowski (2013) przeprowadził badania 11 klastrów działających na terenie Polski Wschodniej:

Polityka rozwoju klastrów ma najczęściej na celu stymulowanie rozwoju gospodarczego i innowacyjności, poprzez niwelowanie występujących lub mogących wystąpić niedoskonałości rynku, a które mogą utrudniać przepływ wiedzy i technologii między poszczególnymi podmiotami. Niedoskonałości te mogą wynikać m.in. z niedostatecznej koordynacji asymetrii informacji czy historycznie uwarunkowanej ścieżki rozwoju poszczególnych regionów (*Wykorzystanie 2009*, s. 11). Jest ona prowadzona w chwili obecnej na całym świecie, jako jeden z najważniejszych instrumentów rozwoju regionalnego, jak i poszczególnych krajów. W krajach uprzemysłowionych, a także w krajach rozwijających się w ramach polityki rozwoju klastrów uruchomiane są różnorodne działania mające na celu stymulowanie rozwoju regionalnego (Citkowski 2013, s. 4).

Analiza wyników badań wskazuje na duże znaczenie Klastra Instytucji Otoczenia Biznesu, Klastra Mazurskie Okna, Świętokrzysko-Podkarpackiego Klastra Energetycznego oraz Wschodniego Klastra Informatycznego. Klaster Instytucji Otoczenia Biznesu skupia 26 uczestników, ma krajowy zasięg oddziaływania i współpracuje z 2 uczelniami, co niewątpliwie może być istotnym czynnikiem rozwoju dla regionu.

Z kolei Klaster Mazurskie Okna, który skupia 30 uczestników, w tym 26 przedsiębiorstw, 2 instytucje otoczenia biznesu, 2 uczelnie wyższe – ma zasięg międzynarodowy. Jest on dobrym przykładem klastra posiłkującego się średnio zaawansowanymi technologiami, które mogą służyć kształtowaniu inteligentnej specjalności. Świętokrzysko-Podkarpacki Klaster Energetyczny jest natomiast znakomitym przykładem inicjatywy na rzecz odnawialnych źródeł energii. Z kolei Wschodni Klaster Informatyczny wykorzystuje zaawansowane technologie, które mogą być przepustką do lepszego życia rozwijających się regionów.

Tabela 11.7. Charakterystyka badanych klastrow według typu klastra i fazy jego rozwoju

Lp.	Nazwa klastra (skrót)	Typ klastra		Faza rozwoju klastra			
		tradycyjny	nowoczesny	embrionalna	wzrostu	dojrzałości	schyłkowa
1.	Innowacyjny Klastr Zdrowia i Turystyki „Uzdrowiska-Perły Polski Wschodniej” (IKZIT)	X		X			
2.	Dolina Ekologicznej Żywności (DEŻ)	X			X		
3.	Klastr Instytucji Otoczenia Biznesu (KIOB)		X		X		
4.	Klastr Mazurskie Okna (KMO)		X		X		
5.	Podlaski Klastr Bielizny (SPKB)	X			X		
6.	Północno-Wschodni Klastr Edukacji Cyfrowej (KEC)	X			X		
7.	Świętokrzysko-Podkarpacki Klastr Energetyczny (ŚPKE)		X		X		
8.	Świętokrzysko-Podkarpacki Klastr Budowlany Innowator (ŚPKB)	X			X		
9.	Warmińsko-Mazurski Klastr Razem Ciepłej (KRC)	X			X		
10.	Wschodni Klastr Informatyczny (WKI)		X		X		
11.	Wschodni Klastr Obróbki Metali (WKOM)	X			X		

Źródło: M. Cichowski (2013), *Polityka rozwoju klastrow w Polsce*, niepublikowana rozprawa doktorska, Wydział Ekonomii, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok, s. 304.

Należy mieć świadomość, że przeciętnie na terenie województwa działa ok. 100 tys. podmiotów gospodarczych, w tym kilkanaście klastrów z udziałem łącznym ok. 1000 przedsiębiorstw. Ilościowo siłą rzeczy klastry nie mają dużego znaczenia, ale są zaczynem kształtowania relacji międzyorganizacyjnych na terenie województwa i mogą mieć wpływ na jego rozwój gospodarczy i społeczny, poprawę innowacyjności i konkurencyjności regionu.

Analiza zakresu działania klastrów dobitnie wskazuje, że inteligentnych specjalności regionu trzeba szukać zarówno wśród przedsiębiorstw postępujących się zaawansowanymi technologiami, jak i przedsiębiorstw stosujących tradycyjne technologie – o powodzeniu zawsze decyduje zasób kapitału intelektualnego kreowanego najefektywniej w sieciach relacji międzyorganizacyjnych.

M.E. Porter i M.R. Kramer w artykule *Tworzenie wartości dla biznesu* (2011, s. 36 i nast.) wskazują na zarysowujący się przełom w sposobie prowadzenia działalności gospodarczej. Otóż coraz więcej firm znanych ze swojego praktycznego podejścia do działalności biznesowej, takich jak Google, IBM, Intel, Johnson & Johnson, Nestlé, Unilever czy Walmart, zaczyna podejmować inicjatywy służące wytwarzaniu wartości ekonomiczno-społecznej (Porter, Kramer 2011, s. 39).

Istnieją trzy główne drogi, dzięki którym firmy mogą kreować szanse wytwarzania wartości ekonomiczno-społecznej:

- przeformułowanie produktów i rynków;
- przededefiniowanie produktywności dotyczącej łańcucha wartości;
- stworzenie warunków do rozwoju lokalnych klastrów (Porter, Kramer 2011, s. 39).

Istotą rozważań Portera i Kramera jest zwrócenie uwagi na konieczność zmiany filozofii działania przedsiębiorców. Chodzi o to, by zastanowić się, jak sprzedać dany produkt i w związku z tym nie kreować uparcie popytu, ale dociekać, co potrzebne jest ludziom, i podjąć trud zaspokojenia tych potrzeb. W myśl tej filozofii człowiek staje się podmiotem kształtującym swoją świadomość w toku doświadczenia życiowego i oczekującym od przedsiębiorcy wyjścia naprzeciw jego oczekiwaniom.

Szybki wzrost liczby klastrów w Europie i na świecie skłonił władze Unii Europejskiej do wsparcia dalszego wzrostu ich liczby i zwiększenia potencjału ekonomicznego już istniejących, co było zgodne z koncepcjami M.E. Portera. Pomoc Unii Europejskiej przyznawana jest w ramach określonych programów. Zasadniczo na wsparcie inicjatyw klastrowych pieniądze mogą być przyznawane z kilku różnych programów, nie ma bowiem jakiegoś szczególnego programu wspierania rozwoju klastrów. W Polsce wsparcie publiczne dla inicjatyw klastrowych wiąże się nierozzerwalnie z programami pomocowymi Unii Europejskiej, zwłaszcza ze środkami z Europejskiego Funduszu Spójności.

Ramy instytucjonalne tej pomocy przyjęte zostały w perspektywie budżetowej 2000–2006. Wzrost wydatków z tych programów nastąpił po 2004 roku,

czyli po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej. Wtedy to realizowany był Sektorowy Program Operacyjny Wzrost Konkurencyjności, w tym zwłaszcza działanie 1.1. Wzmocnienie instytucji wspierających działalność przedsiębiorstw oraz działanie 1.4. Wzmocnienie współpracy między sferą badawczą i rozwojową a gospodarką. Środki na wsparcie rozwoju klastrów znajdowały się też w Programie Operacyjnym Rozwój Zasobów Ludzkich na lata 2004–2006, działanie 2.3. Rozwój kadr nowoczesnej gospodarki.

W perspektywie budżetowej Unii Europejskiej 2007–2013 priorytety rządowe w Polsce zostały określone w dokumencie *Kierunki zwiększania innowacyjności gospodarki na lata 2007–2013 (Instrumenty 2007)*. Klasy funkcjonujące na terenie kilku województw mogą otrzymać wsparcie w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka. Nabór wniosków poprzez ogłaszanie i rozstrzyganie konkursów prowadzi Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.

W ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka realizowane jest działanie 5.1. Wspieranie powiązań kooperacyjnych o znaczeniu ponadregionalnym, a w jego ramach mogą być finansowane następujące projekty:

- zakup środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych związanych z nową inwestycją;
- doradztwo z zakresu opracowania planów rozwoju i ekspansji powiązania (tj. klastra);
- udział w krajowych i międzynarodowych spotkaniach w celu wymiany doświadczeń,
- zakup ogólnodostępnej infrastruktury badawczej (laboratorium, miejsce do prowadzenia testów);
- infrastruktura sieci szerokopasmowych;
- działania promocyjne w celu pozyskania nowych przedsiębiorstw do udziału w ugrupowaniu;
- zarządzanie ogólnodostępnym zapleczem technicznym klastra;
- organizacja programów szkoleniowych, warsztatów i klastrów w celu wspierania procesu dzielenia się wiedzą oraz tworzenie sieci powiązań między członkami ugrupowania;
- ekspansja rynkowa powiązania.

W ramach działania 5.1 przyjęto wiele kryteriów, takich jak:

- udział w projekcie co najmniej 10 przedsiębiorców, w tym przynajmniej połowy spełniających definicję MSP, jak również co najmniej jednej organizacji badawczej i jednej instytucji otoczenia biznesu;
- udział z przychodów ze sprzedaży poza obszar, na którym zlokalizowane jest powiązanie kooperacyjne, na poziomie co najmniej 30% (kryterium stopnia otwartości na zewnątrz);

- zagwarantowanie równego dostępu do produktu projektu wszystkim członkom powiązania kooperacyjnego;
- realizacja przedsięwzięć na rzecz uczestników powiązania kooperacyjnego, współpracy uczestników powiązania kooperacyjnego oraz współpracy uczestników powiązania z jednostkami otoczenia przedsiębiorstw i jednostkami naukowymi.

Obok działania 5.1 projekty dotyczące klastrów mogą być realizowane w drodze konkursu z działania 5.2. Wspieranie sieci proinnowacyjnych instytucji otoczenia biznesu o znaczeniu ponadregionalnym.

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości ogłasza także konkursy w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, w którego działaniu 2.1. Rozwój kadr nowoczesnej gospodarki dopuszczalne jest zgłaszanie projektów zakładających rozwój kapitału ludzkiego w toku funkcjonowania przedsiębiorstw w klastrze. W szczególności dotyczyło to następujących działań:

- 2.1.1. Rozwój kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach;
- 2.1.2. Partnerstwo dla zwiększenia adopcji oraz
- 2.1.3. Wsparcie systemowe na rzecz zwiększania zdolności adaptacyjnych pracowników i przedsiębiorstw.

Innym przykładem programu ukierunkowanego na rozwój i wzmocnienie konkurencyjności istniejących struktur klastrowych jest prowadzony w 2007 roku przez PARP program „Wsparcie na rozwój klastra”. Stanowił on projekt pilotażowy, który miał służyć pobudzeniu i uaktywnieniu istniejących klastrów w celu skutecznego i efektywnego wykorzystania znaczących środków finansowych pochodzących z funduszy strukturalnych, przewidzianych w Narodowej Strategii Spójności, do wykorzystania w latach 2007–2013. W ramach programu zgłoszono 49 wniosków na łączną kwotę 18 233 099,50 zł, co przekroczyło wysokość środków w ramach dostępnej alokacji. W rezultacie postępowania konkursowego wybrano pięć projektów na łączną kwotę 1 636 835,19 zł. Wśród wybranych wniosków znalazły się projekty zgłoszone przez następujące podmioty:

- Eurocentrum Innowacji i Przedsiębiorczości;
- Górnośląską Agencję Przekształceń Przedsiębiorstw SA;
- Fundację Rozwoju Rolnictwa, Wsi i Obszarów Wiejskich;
- Jagiellońskie Centrum Innowacji Sp. z o.o.;
- Lubelską Izbę Rzemieślniczą.

W ramach programu koordynatorom klastrów udzielono pomocy finansowej w formie bezzwrotnego wsparcia na realizację projektu dotyczącego niektórych obszarów działalności klastrów, ze szczególnym uwzględnieniem podnoszenia innowacyjności i atrakcyjności ich produktów, zacieśnienia współpracy między przedsiębiorstwami, ośrodkami badawczo-rozwojowymi, edukacyjnymi oraz



przedstawicielami władz lokalnych i regionalnych, a także wzmocnienia potencjału eksportowego poprzez realizację wspólnych przedsięwzięć. Wsparcie polegało na finansowaniu wydatków na zakup niektórych usług związanych z przygotowaniem opracowań, dokumentów, analiz lub raportów, finansowaniu promocji i internacjonalizacji działań klastra. Ważnym elementem wsparcia były także wybrane inwestycje niezbędne do podniesienia poziomu komunikacji.

Dla pięciu województw – warmińsko-mazurskiego, podlaskiego, lubelskiego, świętokrzyskiego i podkarpackiego – istnieje możliwość wykorzystania środków pomocowych Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej, w szczególności w ramach działania 1.4. Promocja i współpraca.

Nabór wniosków prowadzi Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. W ramach działania można realizować projekty polegające na:

- prowadzeniu badań analitycznych, przygotowaniu analiz, ekspertyz i publikacji w zakresie polityki rozwoju województw Polski wschodniej, opartej na klasteringu, a także zakupie wyników badań, analiz, ekspertyz;
- popularyzacji idei klasteringu w Polsce wschodniej, w tym m.in. organizowaniu konferencji i spotkań tematycznych;
- tworzeniu i rozwoju klastrów, w tym m.in. opracowaniu strategii oraz dokumentów operacyjnych dla rozwoju klastra, zakupie usług doradczych/prawnych, marketingowych, public relations, wynajęciu powierzchni pod „biuro klastra”, organizowaniu konferencji i spotkań tematycznych członków klastra, organizowaniu zagranicznych misji branżowych, udziale w konferencjach tematycznych/branżowych.

Łącznie Program Operacyjny Rozwój Polski Wschodniej w obecnej perspektywie budżetowej 2007–2013 wyniósł 56,4 mln zł (tylko dofinansowanie z programu Rozwój Polski Wschodniej; zob. *Rozwój klastrów w Polsce*).

Największe wsparcie otrzymał Północno-Wschodni Klaster Edukacji Cyfrowej. Sześciu największych beneficjentów prezentuje tabela 11.8.

**Tabela 11.8.** Główni beneficjenci programów pomocowych Unii Europejskiej w zakresie wspierania klastrów w Polsce wschodniej

Klaster	Kwota wsparcia
Świętokrzysko-Podkarpacki Klaster Budowlany Innowator	3,29 mln zł
Północno-Wschodni Klaster Edukacji Cyfrowej	4,22 mln zł
Podlaski Klaster Bielizny	3,85 mln zł
Klaster Dolina Ekologicznej Żywności	2,25 mln zł
Klaster Zdrowie i Turystyka – „Uzdrowiska-Perły Polski Wschodniej”	3,59 mln zł
Wschodni Klaster Obróbki Metali	3,22 mln zł

Źródło: opracowanie własne.

Wykaz wszystkich zinstytucjonalizowanych klastrów działających na terenie Polski wschodniej przedstawia tabela 11.9.

**Tabela 11.9.** Klasy w Polsce wschodniej znajdujące się w fazie ustabilizowanego rozwoju

Województwo	Liczba klastrów	Nazwa powiązań kooperacyjnych
Warmińsko-mazurskie	6	Mazurskie Okna, Klaster Mebel Elbląg, Klaster Biznesu Kultury, BIZART, Elbląski Klaster Turystyczny, ICT Amber, Klaster Wołowyń
Podlaskie	6	Klaster Instytucji Otoczenia Biznesu, Wschodni Klaster Budowlany, Podlaski Klaster Bielizny, Klaster Obróbki Metali, Północno-Wschodni Klaster Edukacji Cyfrowej, Klaster Uzdrawisko Supraśl
Lubelskie	6	Klaster Dolina Ekologicznej Żywności, Klaster Restauratorów i Hotelarzy, Lubelski Klaster Energetyczny, Wschodni Klaster Ekologiczny, Dom Energooszczędny, Stowarzyszenie Lubelskie Drewno, Regionalny Klaster w Lublinie, Klaster Usług dla Biznesu
Podkarpackie	6	Stowarzyszenie Grupy Przedsiębiorców Przemysłu Lotniczego „Dolina Lotnicza”, Podkarpackie Powiązanie Kooperacyjne Klaster Spawalniczy KLASTAL, Podkarpacki Klaster Energii Odnawialnej, Klaster Przetwórstwa Tworzyw Sztucznych POLIGEN, Klaster Firm Informatycznych Polski Wschodniej
Świętokrzyskie	5	Stowarzyszenie Producentów Komponentów Odlewniczych Kom-CAST, Świętokrzysko-Podkarpacki Klaster Energetyczny, Grono Targowe Kielce, Innowacyjny Klaster Zdrowie i Turystyka – „Uzdrowiska-Perły Polski Wschodniej”, Świętokrzysko-Podkarpacki Klaster Budowlany Innowator

Źródło: *Rozwój klastrów w Polsce Wschodniej*, www.parp.gov.pl (data dostępu: 5.02.2013).

O ile projekty dotyczące rozwoju klastrów związane z ponadregionalnymi strukturami organizacyjnymi mogą być zgłaszane do konkursów w Państwowej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, o tyle programy dotyczące klastrów działających wyłącznie na terytorium jednego województwa zgłaszane są w drodze konkursów w urzędach marszałkowskich. W urzędach tych działają odpowiednie zespoły ogłaszające konkursy, przeprowadzające ich rozstrzygnięcie, monitorujące ich realizację oraz rozliczające koszty poniesione w trakcie realizacji i oceniające stopień zrealizowania projektu. Działania te prowadzone są w odniesieniu do klastrów w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego. Procedura przygotowania, realizacji i oceny realizacji projektu jest skomplikowana, w znacznym stopniu zbiurokratyzowana i często przeprowadzana formalnie. Oceniający rzadko są w stanie merytorycznie ocenić zrealizowany projekt, często skupiają się na ocenie formalnej złożonych przez wykonawcę dokumentów.

Urzędy marszałkowskie preferują następujące działania (*Instrumenty 2007*):

- wyznaczanie klastrów;
- tworzenie struktury organizacyjnej oraz zarządzanie nią;

- działania marketingowe;
- działania mające na celu pozyskanie nowych uczestników;
- wspieranie najlepszych praktyk;
- tworzenie kooperacji pomiędzy członkami w celu transferu technologii.

Właściwe wykorzystanie środków pomocowych Unii Europejskiej wymaga sprawnego funkcjonowania wielu różnorodnych organizacji. W szczególności duże znaczenie ma współpraca przedsiębiorstw z samorządami, instytucjami otoczenia biznesu i innymi organizacjami pozarządowymi.

Przeprowadzone badania empiryczne (Citkowski 2013; Kaźmierski 2012; Pławgo 2013) wskazują, że pewna liczba klastrów jest w sposób biurokratyczny powoływana do życia w celu zdobycia pieniędzy z programów Unii Europejskiej. Podejmowane są też działania mające dostarczyć środki do finansowania instytucjom będącym pozostałościami dawnych zjednoczeń, przekształconym w ośrodki naukowo-badawcze lub doradcze.

#### **11.4. Perspektywy rozwoju klastrów i kierunki ich badań**

Zdaniem A.K. Koźmińskiego i D. Latusek-Jurczak (2011) sieci są pewnym rodzajem gospodarczej regulacji działalności człowieka, podobnie jak rynek i hierarchia. W związku z tym powstaje pytanie, jakie są wzajemne relacje między regulacją gospodarczej działalności człowieka przez rynek, hierarchię i sieci. Otóż przede wszystkim wydaje się celowe wprowadzenie czwartego rodzaju regulacji gospodarczej działalności człowieka w drodze gospodarki naturalnej. Mimo znacznego utowarowienia gospodarki i wszechobecnej, wydawałoby się, dominacji pieniądza, gospodarka naturalna ma się dobrze, a nawet zyskuje na znaczeniu, chociażby w wyniku migracji dużych grup ludzi z miast na wieś, w tym zarówno emerytów, jak i młodych rodziców z dziećmi.

Na przeciwległym biegunie znajduje się gospodarka rynkowa. W toku transformacji w Polsce jej rola znacznie wzrosła, w gospodarce zaś odgrywa wręcz dominującą rolę, ale też nie oznacza to, że nie występują regulacje hierarchii.

Inwestycje infrastrukturalne, zwłaszcza kolejowe, drogowe i energetyczne w znacznym stopniu stymulowane są pośrednio lub bezpośrednio przez rząd i jego agendy. Zaopatrzenie wojska, ale też inwestycje w służbę zdrowia, oświatę, opiekę społeczną w dużym stopniu realizowane są przez rząd i jego agendy – udział samorządów lokalnych w tych przedsięwzięciach ma przeważnie charakter regulacji hierarchicznej.

W tym kontekście regulacja przez sieć przedstawia się skromnie. W dyrektywach Unii Europejskiej przewiduje się, że do 20% podmiotów gospodarczych

będzie działać w klastrach. W Polsce obecnie jest to – według optymistycznych szacunków – 2–3%, trudno więc prognozować jakiś gwałtowny wzrost, zważywszy, że są to na ogół małe przedsiębiorstwa, których udział w PKB Polski jest mniejszy niż owe 2–3%.

Dlatego duże znaczenie mają sieci międzyorganizacyjne, które w pewnych sektorach (specjalności inteligentnych), w pewnych regionach (dobrze zarządzanych, kreatywnych) mogą osiągnąć owe 20%, a nawet je przekroczyć, ich produkcja natomiast może dać kilkanaście procent PKB czy więcej. Powstawanie i rozwój klastrów mają duże znaczenie dla rozwoju gospodarczego, społecznego i politycznego, gdyż kształtują nowe, kreatywne relacje międzyludzkie i międzyorganizacyjne, które mają wpływ na wzrost konkurencyjności samych podmiotów tworzących klastry, ale też na zwiększenie konkurencyjności klastrów i regionów, w których klastry działają. Wpływają ponadto na wzrost innowacyjności i kapitału intelektualnego.

Rozważania nad klastrami cieszą się w Polsce i na świecie coraz większym zainteresowaniem. W publikacjach na ten temat dają się wyodrębnić dwa główne nurty: jeden związany z praktyką gospodarczą, obejmujący głównie ekspertyzy i poradniki mające zachęcić do włączania się przedsiębiorstw do instytucjonalizacji klastrów, w czym prym wiedzie Państwowa Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, oraz drugi nurt – akademicki.

Słabą stroną nurtu akademickiego jest rozproszenie badań w wielu ośrodkach, co przy marnej efektywności instytucji integrujących środowisko skutkuje wzajemną nieznajomością prac i brakiem wymiany poglądów o problemach badawczych. Istotną przeszkodą w rozwoju badań naukowych jest niewielkie zainteresowanie praktyków. Przełamać ten impas może większe związanie badań naukowych z praktyką oraz intensyfikacja współpracy organizacji samorządowych przedsiębiorców i agend rządowych z instytucjami integrującymi środowisko naukowe.

W szczególności istotne jest zwrócenie uwagi przez badaczy na identyfikację i opis instrumentów integracji klastrów oraz opracowanie komunikatywnych procedur ich stosowania. Wydaje się, że podstawowym problemem badawczym jest instytucjonalizacja relacji międzyorganizacyjnych w klastrach. Warunkiem powodzenia rozwoju teorii klastrów jest oparcie jej na badaniach empirycznych. Badania te powinny obejmować dane z zakresu rachunkowości, dane statystyczne, analizę dokumentów, badania ankietowe i wywiady. Wymaga to znacznych nakładów finansowych, co w pewnym zakresie może być zrealizowane w ramach badań finansowanych przez Unię Europejską oraz granty Narodowego Centrum Nauki. Celowe byłoby zainicjowanie 2–3 takich programów badawczych integrujących poszczególne środowiska naukowe oraz przyczyniających się do weryfikacji i wzbogacania metod badawczych.

Istotny wysiłek badawczy powinien być też skierowany na integrację teorii klastrow z teorią relacji międzyorganizacyjnych jako jej elementem składowym. Odrębna, ale powiązana z problematyką klastrow i sieci jest problematyka *global governance* – czyli partnerskich relacji organów władzy z przedsiębiorstwami i organizacjami pozarządowymi. Tęgo rodzaju relacje nabierają szczególnego znaczenia w globalizującym się świecie, co stawia nowe, frapujące wyzwania przed zarządzaniem międzyorganizacyjnym.

## Bibliografia

- Bojar E. (red.) (2006), *Klastry jako narzędzia lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin.
- Benchmarking klastrow w Polsce w 2010. Raport z badania 2010 Deloitte Business Consulting SA* (2010), PARP, Warszawa.
- Brodnicki T., Szultka S. (2002), *Koncepcje klastrow a konkurencyjność przedsiębiorstw*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4(110).
- Citkowski M. (2013), *Polityka rozwoju klastrow w Polsce*, niepublikowana rozprawa doktorska, Wydział Ekonomii i Zarządzania Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.
- Czakon W. (2012), *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Duch G. (1997), *Lokalny system produkcyjny w Łodzi i regionie łódzkim*, [w:] *Środowisko przedsiębiorczości, innowacje a rozwój terytorialny*, red. A. Jewtuchowicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Galbraith J.K. (1979), *Ekonomia a cele społeczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Gorynia M., Jankowska B. (2012), *Klastry jako podstawa budowy sfer wysokiej produktywności*, [www.ntd.ue.poznan.pl/upload/klastry.ppt](http://www.ntd.ue.poznan.pl/upload/klastry.ppt) (data dostępu: 3.07.2013).
- Gruchman B., Glukiewicz E. (1998), *The Role of Innovation in Regional Economic Restructuring in Eastern Europe*, [w:] *High Technology Industry and Innovative Environment: The European Experience*, red. K. Agdalot, Routledge, London–New York.
- Hołub-Iwan J. (red.) (2012), *Benchmarking klastrow w Polsce – edycja. Raport z badania 2012*, PARP, Warszawa
- Instrumenty wspierania klastrow. Kierunki rozwoju klastrow w Polsce*, Ministerstwo Gospodarki, <http://www.mg.gov.pl/files/upload/11787/Tekst4Instrumentywsperaniaklastrow.pdf> (data dostępu: 15.04.2014).
- Kaźmierski J. (2012), *Rozwój i zarządzanie strukturami klastrowymi w regionie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kierunki i założenia polityki klastrowej w Polsce do 2020 roku. Rekomendacje Grupy Roboczej do spraw polityki klastrowej PARP 2012*, [www.pi.gov.pl](http://www.pi.gov.pl) (data dostępu: 5.02.2012).
- Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D. (2011), *Rozwój teorii organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Marshall A. (1890), *Principles of Economics*, Macmillan, New York.
- Myrdal G. (1958), *Teoria ekonomii a kraje gospodarczo rozwinięte*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

- Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B. (red.) (2012), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa.
- Nowak D. (2012), *Zarządzanie międzyorganizacyjnymi relacjami kooperacyjnymi w przedsiębiorstwach przemysłowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Nowakowska A., Przygodzki Z., Sokołowicz M., Chądzyński J., Matusia K., Klepka M. (red.) (2008), *Benchmarking klastrów. Opracowanie i opis metodyki benchmarkingu klastrów w Polsce*, PARP, Warszawa.
- Olesiński Z. (2008), *Strategia rozwoju klastrów w województwie świętokrzyskim*, ŚARR, Kielce.
- Olesiński Z. (2010), *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi*, C.H. Beck, Warszawa.
- Olesiński Z., Predygiel A. (2003), *Identyfikacja i analiza grona na przykładzie grona budowlanego w regionie świętokrzyskim*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3.
- Olesiński Z., Sabat A. (2008), *Shaping of Relations between Global and Local Network upon the Example of the Foundry and Ceramic Luster in the Konskie Poviats*, [w:] *Enterprise in the Face of 21<sup>st</sup> Century Challenges*, red. R. Borowiecki, A. Jaki, Fundacja UEK, Kraków.
- Plawgo B. (2013), *Badanie inteligentnych specjalności Mazowsza*, maszynopis, Warszawa.
- Porter M.E. (1990), *Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, London.
- Porter M.E. (2001), *Porter o konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Porter M.E. (2006), *Przewaga konkurencyjna. Osiągnięcie i utrzymanie lepszych wyników*, Helion, Gliwice.
- Porter M.E., Kramer M.R. (2011), *Tworzenie wartości dla biznesu*, „Harvard Business Review Polska”, nr 5, s. 36–55.
- Rozwój klastrów w Polsce Wschodniej*, www.parp.gov.pl (data dostępu: 5.02.2013).
- Skawińska E., Zalewski R.I. (2009), *Klasy biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów: Świat – Europa – Polska*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Smith A. (1982), *The Theory of Moral Sentiments*, Liberty Fund, Indianapolis.
- Stachowicz J. (2006), *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w regionalnych sieciach innowacyjnych*, maszynopis IBS, Warszawa.
- Sztompka P. (2008), *Życie codzienne – temat najnowszej socjologii*, [w:] *Socjologia codzienności*, red. P. Sztompka, M. Bogunia-Borowska, Wydawnictwo Znak, Kraków.
- Szultka S., Brodnicki T., Wojnicka E. (2004), *Klasy innowacyjne wyzwania dla Polski*, IBnGR, Gdańsk.
- Weber M. (2002), *Gospodarka i społeczeństwo*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Wojnicka E., Ror P., Tamowicz P., Brodnicki T. (2001), *Regionalny system innowacji w województwie pomorskim*, IBnGR, Gdańsk.
- Wykorzystanie koncepcji klastrów dla kształtowania polityki innowacyjnej i technologicznej państwa. Rekomendacje dla polityki stymulowania rozwoju klastrów w Polsce* (2009), IBnGR, Gdańsk.

---

## 12

# Nadzór korporacyjny w sieciowych formach organizacyjnych

*Maria Aluchna*

---

### 12.1. Wstęp<sup>1</sup>

Nadzór korporacyjny (*corporate governance*) koncentruje się na określeniu struktury mechanizmów kontrolnych i motywujących, które zapewnią wyższą efektywność i lepsze wyniki danej spółki lub przedsięwzięcia, ograniczając jednocześnie konflikty, jakie nieuchronnie wystąpią między stronami zaangażowanymi w to przedsięwzięcie. Mimo że nadzór korporacyjny w swoim klasycznym ujęciu odnosi się głównie do spółek giełdowych, jego dorobek jest z powodzeniem stosowany także w innych formach organizacyjnych. Zważywszy na złożoność i powszechność relacji organizacyjnych oraz rosnące znaczenie współpracy między przedsiębiorstwami, rozwiązania z zakresu *corporate governance* można odnieść do specyfiki struktur sieciowych. Problematyka instytucji i mechanizmów nadzoru stosowanych w sieciach organizacyjnych jest jeszcze słabo rozpoznana, w literaturze przedmiotu pojawiają się jednak zarówno opracowania czysto teoretyczne, jak i badania empiryczne oparte na analizach różnych studiów przypadku współpracy międzyorganizacyjnej.

W niniejszym rozdziale omówione zostaną możliwości zastosowania mechanizmów i instytucji *corporate governance* w sieciowych formach organizacji w odniesieniu do specyfiki tych struktur i różnych ich typów występujących w rzeczywistości gospodarczej. Duża dynamika zmienności otoczenia, pojawiające się trendy i wyzwania rynkowe zmieniają rzeczywistość, w jakiej funkcjonują przedsiębiorstwa. Przedstawiona dyskusja ma na celu integrację bogatego dorobku nadzoru korporacyjnego z analizami sieciowych formuł organizacyjnych, które ze względu na bardzo zmienne otoczenie, złożoność relacji międzyorganizacyjnych oraz rolę współpracy przyczyniają się do zasadniczych zmian w naukach o zarządzaniu, wprowadzając tak zwany paradygmat sieciowy.

---

<sup>1</sup> Autorka dziękuje uczestnikom seminarium „Zarządzanie międzyorganizacyjne”, zorganizowanego 17 września 2013 roku w Akademii Leona Koźmińskiego, za cenne uwagi i inspirującą dyskusję.

Specyfika relacji międzyorganizacyjnych przekłada się na mniejszą rolę mechanizmów kontrolnych opartych na hierarchiach, podczas gdy większe znaczenie przypisuje się mechanizmom opartym na podzielanych wartościach, więziach społecznych i zaufaniu. W tekście wykorzystano opracowania teoretyczne odnoszące się do wielu różnorodnych ujęć i perspektyw badawczych oraz posłużono się wynikami badań nad kształtowaniem struktur nadzorczych i kontrolnych w sieciach organizacyjnych. Na początku przedstawiono ramy teoretyczne, zadania oraz podstawowe mechanizmy i instytucje nadzoru korporacyjnego, jakie mają ograniczać konflikty między stronami zaangażowanymi w funkcjonowanie spółki w celu zwiększania jej wartości w długim okresie. Następnie przybliżono sieciowe formy organizacyjne, ich typy i specyfikę w kontekście wyzwań dla *corporate governance*. Szczegółowe omówienie mechanizmów i instytucji nadzorczych funkcjonujących w sieciowych formach organizacyjnych przedstawiono w kolejnym podrozdziale. Wnioski zawarto w podsumowaniu.

## 12.2. Nadzór korporacyjny

### 12.2.1. Definicja i geneza nadzoru korporacyjnego

Nadzór korporacyjny (*corporate governance*) zalicza się do istotnych zagadnień wpływających na funkcjonowanie zarówno gospodarek, jak i pojedynczych spółek. Znaczenie problematyki nadzoru korporacyjnego należy łączyć ze wzrostem roli spółek giełdowych oraz rozwojem i internacjonalizacją rynku kapitałowego na świecie. Ze względu na wymagania współczesnego systemu finansowego oraz w wyniku doświadczeń kolejnych kryzysów dorobek nadzoru korporacyjnego może obecnie zaoferować wiele wskazówek przydatnych do efektywnego funkcjonowania spółek. Warto jednocześnie podkreślić, że problematyka *corporate governance* stanowi wyjątkowy przypadek silnego łączenia opracowań teoretycznych i wyzwań praktycznych spotykanych na co dzień w rzeczywistości gospodarczej. Trudno znaleźć obszar tak dynamicznie rozwijający się w praktyce i znajdujący zastosowanie w funkcjonowaniu spółek giełdowych. Jednocześnie jest to zagadnienie, które stanowi obszar badań i realizacji konkretnych działań z bardzo różnych perspektyw i dziedzin naukowych. Wiele opracowań odnosi się do kwestii czysto zarządczych lub prawnych, ale można również zetknąć się wieloma pracami z zakresu ekonomii, ekonometrii, analiz systemów finansowych, ekonomii politycznej, socjologii czy psychologii.

Nadzór korporacyjny jest najczęściej definiowany jako zestaw mechanizmów i instytucji, które kształtują relacje między poszczególnymi grupami zaangażowanymi



zowanymi w działalność przedsiębiorstwa (Oplustil 2010; Jeżak 2010; OECD 2004). Wielość i różnorodność perspektyw, z jakich problematyka *corporate governance* jest analizowana, wpływa na znaczną liczbę różniących się od siebie definicji. Na potrzeby niniejszego tekstu warto przytoczyć dwa podstawowe ujęcia – perspektywę akcjonariuszy i perspektywę interesariuszy. Perspektywa akcjonariuszy nakazuje postrzeganie nadzoru korporacyjnego przez pryzmat aktywności i praw akcjonariuszy (lub inwestorów) do uzyskiwania zwrotów z poczynionych inwestycji (Shleifer, Vishny 1997; Zingales 1997). Wówczas głównym zadaniem działań podejmowanych w ramach *corporate governance* jest zapewnienie realizacji interesów akcjonariuszy, zwiększanie ich możliwości wykonywania swoich praw, budowanie wartości firmy oraz podnoszenie standardów przejrzystości (Tricker 2012, s. 194–196). To podejście jest zakorzenione w filozofii budowania wartości dla akcjonariusza (*shareholder value*), która wskazuje na prymat właścicieli i ich decydującą pozycję w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Należy jednak zaznaczyć, że z jednej strony podejście to było od dawna krytykowane za nadmierne koncentrowanie się na wynikach finansowych i roli inwestorów, z drugiej zaś zostało poważnie zdevaluowane w ostatnich latach (Kemper, Martin 2011, s. 230–232). Zasada *shareholder value* nie okazała się skutecznym podejściem do faktycznego zwiększania majątku inwestorów, a ponadto kolejne kryzysy mocno podkopały wiarę, czy takie funkcjonowanie spółki jest w ogóle pożądanym kierunkiem działania (Mayer 2012). Ostatnie kryzysy wynikają z pewnych słabości *corporate governance* na poziomie zarówno instytucjonalnym, jak i moralnym oraz intelektualnym (teoretycznym). Coraz częściej wskazuje się na różne wymiary odpowiedzialności przedsiębiorstwa i rolę poszczególnych grup interesu (Marcus 1996; Clarke 2007). W rezultacie obok wskaźników finansowych (*financial performance*), które tradycyjnie leżą w centrum zainteresowania inwestorów, pojawiają się głosy o konieczności uwzględniania przez spółki potrzeby podejmowania działań z wymiaru wyników społecznych (*social performance*) (Martin 2002; Porter, Kramer 2002). Taka zmiana w postrzeganiu roli biznesu i przedsiębiorstwa na rynku wpisuje się w tzw. podejście pluralistyczne (Postuła 2013, s. 37) oraz wywiera znaczący wpływ na praktykę i zasady *corporate governance*. Nie tylko zmieniają się ramy i zalecenia odnośnie do funkcjonowania poszczególnych mechanizmów (np. rada, struktura wynagrodzenia najwyższej kadry menedżerskiej, obszary przejrzystości), ale także pojawiają się inne wskaźniki, które powinny stać się przedmiotem działań z zakresu *corporate governance*. Oznacza to większą legitymizację wcześniej już postulowanych definicji obejmujących nadzór korporacyjny, zgodnie ze społecznym modelem przedsiębiorstwa, jako miejsce współpracy między różnymi grupami interesu (*stakeholders*) obejmującymi akcjonariuszy, pracowników, menedżerów, dostawców, klientów oraz społeczności lokalne (Blair 1995; 1999).

Inne znane definicje odwołują się do wątków związanych z koniecznością współpracy spółek w celu najbardziej efektywnej realizacji określonych działań i koordynacji pracy poszczególnych aktorów (teoria kosztów transakcyjnych), organizacją dostępu do ograniczonych zasobów (teoria zależności od zasobów), rolą form organizacyjnych w kontekście utrzymywania struktur władzy i planowania sukcesji, bardziej lub mniej zrozumiałym dialogiem między grupami interesu reprezentującymi pracę i kapitał (podejście stosunków przemysłowych), pośrednictwem finansowym realizowanym przez rynki kapitałowe. Tak szerokie spektrum zainteresowania *corporate governance* wskazuje na złożoność tej problematyki oraz konieczność podejścia interdyscyplinarnego przy analizowaniu wybranych kwestii.

Źródła znaczenia *corporate governance* należy upatrywać w sygnalizowanym rozwoju rynku kapitałowego oraz wzroście wielkości przedsiębiorstw (Monks, Minow 2004, s. 110–120). Rozwój organizacyjny pociągnął za sobą wiele nowych problemów i wyzwań, na które właśnie stara się odpowiedzieć nadzór korporacyjny. Przede wszystkim większe rozmiary przedsiębiorstwa i większa skala działania wymagały dodatkowych funduszy, których często nie mieli założyciele, a odpowiedzialność za działania firmy narażała założycieli na ryzyko utraty całego majątku. W odpowiedzi na te wyzwania wprowadzono możliwość sprzedaży udziałów w przedsiębiorstwach (nowi udziałowcy wnosili potrzebny kapitał) oraz ograniczoną odpowiedzialność poszczególnych udziałowców do wysokości zainwestowanych środków (Monks, Minow 2004, s. 110–120). Dynamiczny rozwój spółki akcyjnej jako formy organizacyjno-prawnej przyczynił się do pojawienia się nowych, wcześniej nieznanych problemów. Okazało się, że z jednej strony założyciele dzielą się władzą nad firmą z innymi akcjonariuszami, z drugiej zaś muszą zatrudnić zawodowych menedżerów, co oznacza, że następuje rozdział finansowania (akcjonariusze) od zarządzania (profesjonalni menedżerowie). Za przełomową datę dla nadzoru korporacyjnego uznaje się rok 1932, czyli datę wydania słynnej książki Berle'a i Meansa *The Modern Corporation and Private Property*. Autorzy zwracali wówczas uwagę na rozdrobnienie akcjonariatu wielkich amerykańskich korporacji, co oznaczało postępujący rozdział własności (akcjonariusze) od rzeczywistej kontroli nad spółką (menedżerowie). Rozdrobnieni akcjonariusze nie mieli bowiem ani środków, ani możliwości, wiedzy czy nawet motywacji do ciągłego monitorowania postępowania menedżerów, co w rezultacie pozostawiało władzę nad przedsiębiorstwem w rękach tych ostatnich. Brak realnej kontroli pogłębiał i tak istniejącą sprzeczność interesów między słabymi właścicielami a silnymi menedżerami (Roe 1994). Obawy podnoszone przez teorię pryncypała i agenta (Jensen, Meckling 1976; Fama, Jensen 1983a; Fama, Jensen 1983b) zostały potwierdzone w wielu badaniach i przypadkach skandali korporacyjnych, które wskazywały, że kadra zarządzająca jest zainteresowana realizacją własnego

interesu (wzrost wielkości spółki, zwiększanie wydatków reprezentacyjnych, obrona przed przejęciem), działając często na koszt akcjonariuszy. Relacje pryncypała i agenta cechują konflikty interesów związane z innym horyzontem i rolą obecności w spółce, przejawiają się w różnych poziomach awersji do ryzyka i strategiach radzenia sobie z nią (Jensen, Smith 1985). Stąd definicje *corporate governance* odwołujące się do ochrony interesów akcjonariuszy ciągle mają największy wpływ, choć współcześnie badacze zdają sobie sprawę z wielu ich ograniczeń i uproszczeń. Kadra zarządzająca jest postrzegana jako grupa szczególnie odpowiedzialna przed akcjonariuszami, z którymi łączy ją specyficzny rodzaj relacji obowiązków i odpowiedzialności (obowiązek powiernictwa) (Colley et al. 2003; Wallace, Zinkin 2005, s. 263–270). Jednocześnie to właśnie kadra zarządzająca wykazuje największą chęć realizacji działań we własnym interesie na koszt akcjonariuszy (Mitchell, Mitchell 2012). Zgodnie z teorią pryncypała i agenta głównym celem *corporate governance* jest zatem minimalizacja konfliktów i sprzeczności między menedżerem a akcjonariuszem w celu zapewnienia bezpieczeństwa inwestycji i zwiększenia jej efektywności. Oczywiście działaniami z zakresu *corporate governance* zainteresowani są także menedżerowie, gdyż dzięki temu firmy, którymi zarządzają, mogą pozyskiwać fundusze na rozwój, a zabezpieczeni umowami i systemem nadzoru nad spółką akcjonariusze są skłonni delegować im funkcje zarządcze.

### 12.2.2. Cele i mechanizmy nadzoru korporacyjnego

Przytoczone różne perspektywy badawcze zwracają uwagę na różnorodne wymiary nadzoru korporacyjnego. Choć w praktyce gospodarczej za główny cel *corporate governance* uznaje się ochronę interesów akcjonariuszy, należy mieć świadomość, że jest to dość uproszczone i wąskie podejście, wywodzące się z anglosaskiej rzeczywistości rynku kapitałowego, które nie tłumaczy wielu zjawisk i procesów zachodzących w innych gospodarkach w Europie kontynentalnej, Azji czy Ameryce Łacińskiej (Morck 2005). Charakterystyka spółek wynikająca z koncentracji własności przekłada się na inne praktyki i zwyczaje podejmowania decyzji czy inne problemy i wyzwania nadzorcze. W zależności od przyjętych ram teoretycznych w nadzorze nie zawsze akcentuje się prymat inwestorów nad pozostałymi grupami zaangażowanymi w działalność spółki. Wskazuje się także na dużą rolę pracowników, regulatorów, sił politycznych, które wywierają znaczący wpływ na kształt przepisów i warunki działania (Morck 2005; Mesjasz 2011, s. 31–35). Wreszcie złożoność zarządzania przedsiębiorstwem powoduje, że duże znaczenie ma wiele innych obszarów i relacji spółki z otoczeniem, takich jak konieczność zapewnienia efektywności działania, utrzymywanie konkurencyjności, potrzeba budowania związków z innymi

podmiotami. W tabeli 12.1 przedstawiono poszczególne cele nadzoru korporacyjnego przez pryzmat wybranych perspektyw badawczych, wśród których wyróżniono teorię pryncypała i agenta, teorię kosztów transakcyjnych, teorię własności, teorię interesariuszy i zależności od zasobów, a także perspektywę instytucjonalną, perspektywę stosunków przemysłowych, perspektywę systemu finansowego, perspektywę prawną i polityczną.

**Tabela 12.1.** Cele nadzoru korporacyjnego przez pryzmat wybranych perspektyw badawczych

Perspektywa/teoria/autorzy	Główne założenia	Podstawowe cele nadzoru korporacyjnego
Teoria pryncypała i agenta (Jensen, Meckling 1976; Fama, Jensen 1983a; Fama, Jensen 1983b)	Występowanie asymetrii informacyjnej (ukryta informacja, ukryte działanie, ukryte intencje), sprzeczność interesów między pryncypałem a agentem	Budowa optymalnego kontraktu ograniczającego koszty agencji poprzez zapewnienie kontroli nad zarządzającymi i motywowanie ich do działania w interesie akcjonariuszy
Teoria kosztów transakcyjnych (Coase 1937; Williamson 1991; 1998)	Występowanie kosztów transakcyjnych, różnice w kosztach transakcyjnych w określonych warunkach	Budowanie struktur nadzorczych zapewniających rozmiary i kształt organizacji, w których koszty transakcyjne są najniższe
Teoria własności (Alchian, Demsetz 1973; Demsetz, Lehn 1985; Grossman, Hart 1986; Hansmann 1988)	Właściciel ma prawo do kontroli nad firmą (prawo do wyboru rady oraz kontrolowania pracy zarządu) oraz prawo do zysków rezydualnych	Nadzór ma na celu efektywną alokację prawa do kontroli oraz prawa do zysków rezydualnych pomiędzy poszczególnymi aktorów
Teoria interesariuszy (Freeman 1984; Freeman, Reed 1983; Donaldson, Preston 2008)	Grupy interesariuszy (nie tylko akcjonariusze) powinny mieć wpływ na proces podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie, gdyż także odczują skutki jego działalności	Kształt instytucji i mechanizmów nadzoru korporacyjnego umożliwia interesariuszom artykułowanie swoich oczekiwań. Organy spółki uwzględniają te postulaty w swoich decyzjach i są rozliczane z ich realizacji
Teoria zależności od zasobów (Pfeffer, Salancik 1978, s. 39–61; Hillman et al. 2009; Davis, Cobb 2010)	Organizacje zmuszone są współpracować, gdyż cenne zasoby, takie jak specjalistyczna wiedza i informacja, są ograniczone	Nadzór korporacyjny dąży do budowania struktur i mechanizmów (np. przez <i>interlocking directorates</i> ), które zapewnią dostęp do ograniczonych zasobów (wiedzy, informacji)
Perspektywa instytucjonalna (Westphal, Zajac 2001; Jensen, Zajac 2004; Westphal, Zajac 2013)	Organizacje wraz ze swoją kulturą i strukturą kształtują rzeczywistość, wywierają wpływ na zachodzące w niej procesy i dynamikę zmian	Poznanie i odpowiednie kształtowanie wewnętrznej polityki przedsiębiorstwa na potrzeby <i>corporate governance</i> – funkcjonowanie rady, polityka sukcesji
Perspektywa stosunków przemysłowych (Crouch 1993; Hall, Soskice 2001)	Przedsiębiorstwo nie jest monolitem, ale miejscem ścierania się interesów różnych grup – głównie przedstawicieli kapitału (inwestorów) i przedstawicieli pracy (pracowników)	Wypracowanie mechanizmów i instytucji, które zapewnią udział przedstawicielom różnych grup interesu w procesie podejmowania decyzji o kierunkach rozwoju przedsiębiorstwa
Perspektywa systemu finansowego (Allen, Gale 2000)	Kształt systemu finansowego określa popularne metody pozyskiwania kapitału na rozwój	Wykorzystanie rozwiązań systemu finansowego (rynek kapitałowy <i>versus</i> banki) w celu monitoringu i kontroli działań zarządzających

Perspektywa prawna (Roe 1994)	Istniejące regulacje tworzą ramy działania przedsiębiorstwa i instytucji nadzoru korporacyjnego	Dostosowywanie regulacji do potrzeb przedsiębiorstw w celu efektywnego rozwiązania pojawiających się problemów/wyzwań
Perspektywa polityczna (Roe 2003)	System polityczny, reprezentując interesy poszczególnych grup społecznych, determinuje kształt regulacji prawnych	Oddziaływanie poprzez mechanizmy polityczne na kształtowanie regulacji

Źródło: O.D. Hart (1986), *The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration*, „Journal of Political Economy”, Vol. 94, No. 4, s. 691–719; H. Hung (1998), *Typology of the theories of the roles of governing boards*, „Corporate Governance: An International Review”, Vol. 6, No. 2, s. 101–111; S. Rudolf, T. Janusz, D. Stos, P. Urbanek (2002), *Efektywny nadzór korporacyjny*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa; B. Tricker (2012), *Corporate Governance. Principles, Policies and Practices*, Oxford University Press, Oxford.

Jak przedstawiono w tabeli 12.1, różne koncepcje i ujęcia teoretyczne odmiennie postrzegają zadania nadzoru korporacyjnego, ukazując przy tym złożoność tej problematyki i istotny potencjał dorobku poszczególnych podejść dla wybranych wątków analizowanych w naukach o organizacji i zarządzaniu. W wymiarze praktycznym przytoczone definicje nadzoru korporacyjnego wskazują na konieczność koordynacji działań podejmowanych przez spółkę (i inicjowanych przez kadre zarządzającą), które mają za zadanie zapewnienie ochrony praw akcjonariuszy i zapewnienie im możliwości reprezentowania swoich interesów w spółce przez wykonywanie prawa głosu. Ponadto celem *corporate governance* jest budowanie długoterminowej wartości przedsiębiorstwa dla akcjonariuszy, a w szerszej perspektywie także dla interesariuszy. Dla osiągnięcia tego celu dorobek nadzoru korporacyjnego sprowadza się do sformułowanych w określony sposób zasad, polityk i praktyk (Tricker 2012), które obejmują funkcjonowanie poszczególnych mechanizmów nadzorczych i motywacyjnych. Mimo różnic wynikających z definicji i perspektyw badawczych autorzy są zgodni co do kształtu struktury *corporate governance*, która obejmuje mechanizmy nadzorcze, takie jak monitoring i mechanizmy kontrolne oraz mechanizmy motywacyjne i wiążące. Do mechanizmów kontrolnych i monitoringu zalicza się mechanizmy wewnętrzne i instytucje (struktura własności, powiązania kapitałowe, rada, kredytodawca, pracownicy i monitoring wewnętrzny) oraz mechanizmy zewnętrzne (rynek kapitałowy, rynek kontroli korporacji, rynek produktu, rynek długu, rynek talentów menedżerskich, regulacyjna rola państwa, praktyka gospodarcza). Mechanizmy motywacyjne obejmują natomiast wynagrodzenie menedżerskie wraz z programami motywacyjnymi (opcje na akcje, akcje z ograniczonym prawem sprzedaży, długookresowe programy motywacyjne – LTIP). Mechanizmy nadzorcze i motywacyjne w systemie *corporate governance* przedstawiono w tabeli 12.2.

Tabela 12.2. Mechanizmy i instytucje nadzorcze

Monitoring i mechanizmy kontrolne		Mechanizmy motywacyjne i wiążące
Wewnętrzne:	Zewnętrzne:	
Struktura własności i głosów Rada Powiązania kapitałowe Kredytodawca Monitoring wewnętrzny Pracownicy	Rynek kapitałowy Rynek kontroli korporacji Rynek długu Rynek produktu Rynek talentów menedżerskich Regulacyjna rola państwa Kultura narodowa, praktyka gospodarcza Polityka informacyjna i przejrzystość Media	Wynagrodzenie Akcje Opcje na akcje Długoterminowe programy motywacyjne Płatności odroczone i inne

Źródło: B. Wolf (1999), *The Effects of Agency Problems on the Financial Behavior, Performance and Efficiency of German Industrial Stock Corporations*, Peter Lang Europäischer Verlag der Wissenschaften, München, s. 17; Cz. Mesjasz (2011), *Ład (nadzór) korporacyjny. Geneza, definicje i podstawowe problemy*, [w:] *Ład korporacyjny. Podręcznik akademicki*, red. D. Dobija, I. Koładkiewicz, Wolters Kluwer, Warszawa, s. 25; B. Tricker (2012), *Corporate Governance. Principles, Policies and Practices*, Oxford University Press, Oxford.

Mechanizmy wymienione w tabeli 12.2 stanowią sedno systemu *corporate governance*. Dokładne omówienie wszystkich tych mechanizmów wykracza poza tematykę niniejszego rozdziału, warto jednak przytoczyć zasadę funkcjonowania kilku wybranych elementów. Przykładowo określona struktura własności determinuje możliwości wywierania wpływu przez akcjonariuszy na losy spółki oraz problemy, jakie mogą zaistnieć. Dominującemu akcjonariuszowi łatwiej będzie wprowadzić swoich przedstawicieli do rady (nadzorczej, dyrektorów), ale może on także blokować inicjatywy akcjonariuszy mniejszościowych i działać na ich szkodę (np. głosując przeciwko wypłacie dywidendy) (Adamska 2013, s. 145–154). Choć udział akcjonariusza większościowego może pociągnąć za sobą działania na koszt akcjonariuszy, to większe rozdrobnienie akcjonariatu sprzyja dywersyfikacji ryzyka przez poszczególnych inwestorów i ułatwia pozyskanie większych środków na rozwój (McConnell et al. 2012). Większe rozdrobnienie akcjonariatu oznacza jednak wyższe koszty agencji, gdyż wielu rozproszonym inwestorom trudniej jest koordynować działania i nadzorować pracę zarządu (Shleifer, Vishny 1997; Tricker 2012, s. 256–260). Część z nich jest ponadto bardzo pasywna, nie angażuje się w monitoring, nie uczestniczy w walnych zgromadzeniach, woli głosować nogami (czyli sprzedawać akcje w momentach gorszych wyników) lub kopiować strategię inwestycyjną większych akcjonariuszy (tzw. jazda na gapę) (Shleifer, Vishny 1997; Larcker, Tayan 2011, s. 398–401). Badania wskazują także, że wyższy udział inwestorów instytucjonalnych w strukturze własności przekłada się na niższą tendencję do manipulowania przez menedżerów wynikami i niższe wynagrodzenie kadry zarządzającej oraz sprzyja lepszemu monitoringowi nad spółką (Core et al. 1999;

Black 1998). Skład rady (nadzorczej lub dyrektorów w zależności od modelu przyjętego w danym kraju) jest kluczowy w odniesieniu do decyzji o podziale dywidendy, procedury oceny kadry zarządzającej, decyzji strategicznych dotyczących zakresu dywersyfikacji, internacjonalizacji czy współpracy z innymi podmiotami. Zgodnie z dorobkiem nadzoru korporacyjnego rada powinna liczyć 8–12 członków, gdyż taka wielkość jest efektywna dla prowadzenia dyskusji (Larcker, Tayan 2011, s. 90–110). W większym zróżnicowaniu rady (specjaliści z różnych dziedzin, zróżnicowanie wiekowe czy etniczne, udział kobiet) upatruje się potencjału większej innowacyjności i kreatywności rady. Mimo postulatów różnorodności konieczny jest jednak udział specjalistów z zakresu finansów i rachunkowości oraz specjalistów z danej branży, którzy znają i rozumieją sektor. Wśród członków rady zgodnie z różnymi zaleceniami powinno zasiadać 2 lub więcej członków niezależnych (nawet do 50% składu), gwarantujących obiektywną ocenę pracy zarządu i wyników spółki (Koładkiewicz 2013). W ramach rady powinny także zostać ustanowione i działać specjalistyczne komitety koncentrujące się na danym wycinku jej pracy – w szczególności komitet audytu, komitet wynagrodzenia i nominacji oraz w zależności od potrzeb komitet ds. strategii, komitet ds. transakcji (Bainbridge 2012, s. 141–145). Efektem ostatniego kryzysu jest wniosek, że rada powinna także znać i opiniować system zarządzania ryzykiem, a raz do roku przygotowywać samoocenę swojej pracy (Steinberg 2011, s. 59–64).

Kolejnym mechanizmem jest rynek kontroli korporacji, który zakłada, że kurs akcji przedsiębiorstwa źle zarządzanego będzie spadał, co umożliwi innej, bardziej efektywnej spółce jego przejęcie. Groźba przejęcia, oznaczającego także weryfikację dotychczasowej polityki firmy oraz potencjalne zagrożenie utraty przez menedżerów najwyższego szczebla swoich pozycji, stanowi w rozumieniu nadzoru korporacyjny istotny czynnik dyscyplinujący (Allen, Gale 2000; Kowalewski 2011). *Corporate governance* to jednak nie tylko kontrola i monitoring, ale także systemy motywujące kadrę menedżerską poprzez odpowiednie strukturyzowanie jej wynagrodzeń. Dorobek nadzoru korporacyjnego wskazuje na kluczową rolę komponentu ruchomego, przyznawanego w postaci premii za określone osiągnięcia, opcji na akcje, akcji z ograniczonym prawem sprzedaży czy długoterminowych programów motywacyjnych (Sheehan 2011, s. 120–126). Część stała (pensja) nie pełni takiej funkcji motywacyjnej jak te, których realizacja jest uzależniona od wyników spółki i które są bezpośrednio powiązane z wybranymi wskaźnikami (np. MVA, EVA, EBIDTA czy udział w rynku). Mimo że w ostatnich latach praktyka płacy menedżerskiej spotkała się z poważną krytyką i znacznymi wątpliwościami odnośnie do efektywności proponowanych rozwiązań, obecne rekomendacje i reformy sugerują relatywnie drobne korekty w przedstawionym składzie wynagrodzenia bez wdrażania znaczących zmian.

Istotną rolę w systemie nadzoru korporacyjnego mogą także odgrywać inne mechanizmy, takie jak praktyka biznesowa czy aktywna postawa pracowników, choć efektywność tych mechanizmów nie jest do końca rozpoznana w literaturze przedmiotu. Warto jednak zaznaczyć, że rola pracowników i ich udział w zarządzaniu i nadzorze nad przedsiębiorstwem są charakterystycznymi cechami niemieckiego systemu nadzoru korporacyjnego (*Mitbestimmung*) i mimo toczącej się debaty oraz krytyki ze strony inwestorów anglosaskich zasady te nie będą w najbliższej przyszłości zmieniane (Larcker, Tayan 2011, s. 34). Coraz więcej jednak mówi się o znaczeniu wartości i postawy reprezentowanej przez inwestorów i członków rad. Choć trudno tu o znaczną formalizację, doświadczenia kryzysu lat 2008–2009 uświadamiają kluczową rolę kwestii etycznych i odpowiedzialności dla efektywnego *corporate governance* (Steinberg 2011, s. 6–12). Ostatnimi mechanizmami nadzorczymi, których znaczenie rośnie w ciągu ostatnich lat, są polityka informacyjna i przejrzystość. Wśród tych działań należy wymienić ujawnianie informacji przez spółki (które samo w sobie nie jest *stricte* mechanizmem nadzorującym), obejmujące publikowanie składu rady, oceny jej pracy, politykę wynagradzania najwyższej kadry menedżerskiej, plany działania i prognozy wyników czy wdrażane w ostatnim czasie walne zgromadzenia i głosowania organizowane za pomocą środków komunikacji elektronicznej. Choć nie wszystkie te działania przynoszą oczekiwany efekt (np. nie obserwuje się większego zaangażowania inwestorów w nadzór w przypadku e-votingu), a niektórym tym zaleceniom spółki są niechętne, to większa przejrzystość motywuje część przedsiębiorstw i każe im wypracować odpowiednie procedury wewnętrzne. Informacja np. o pracy rady i komitetów czy wyniki głosowań nad polityką wynagrodzenia kadry zarządzającej mogą jednak zmotywować akcjonariuszy do konkretnych działań i zainicjować dyskusję lub nawet zmiany w określonym obszarze.

Wyróżnione mechanizmy *corporate governance* stanowią od dłuższego czasu przedmiot wielu badań i analiz, obecnie można więc dokonać pewnej charakterystyki dobrze funkcjonującego systemu nadzoru. Co więcej, dorobek badań empirycznych został wykorzystany i przełożony na potrzeby praktyki przez sformułowanie konkretnych zasad i rekomendacji odnośnie do funkcjonowania rady (nadzorczej, dyrektorów), jej składu, struktury i oceny efektywności pracy, procedur zwoływania i przebiegu walnych zgromadzeń, strukturyzowania polityki najwyższej kadry menedżerskiej czy standardów polityki informacyjnej i relacji inwestorskich (OECD 2004; Soren, Turnbull 2012). Oznacza to, że w praktyce spotyka się znaczną formalizację zaleceń formułowanych przez *corporate governance*. Choć taki zabieg pomaga zrozumieć zadania i cel nadzoru korporacyjnego, z punktu widzenia nauki o organizacji i zarządzaniu dokonuje znacznego uproszczenia tej problematyki. Zestaw dobrych praktyk sprowadza bowiem całe złożone i wielowątkowe zagadnienie do zabiegów typu



*compliance*, ustanawiania procedur i raportowania o stosowaniu bądź niestosowaniu określonych rekomendacji (Steinberg 2011, s. 23; Tricker 2012). Przy takim podejściu znika rola *corporate governance* jako integratora wielu obszarów działania spółki i łącznika przedsiębiorstwa z otoczeniem, a należy mieć świadomość, że nadzór korporacyjny można porównać z układanką, w której kolejne elementy muszą do siebie pasować, by całość działała efektywnie. Na elementy tych puzzli składają się: system polityczny i prawny, ład instytucjonalny, system finansowy i model ubezpieczeń emerytalnych, rynek pracy i rola oraz miejsce pracowników i związków zawodowych w systemie gospodarczym i społecznym, praktyka gospodarcza, zwyczaje i kultura (Roe 1994).

### 12.2.3. Nadzór korporacyjny w różnych formach organizacyjnych

Tradycyjnie nadzór korporacyjny dotyczy spółek giełdowych cechujących się oddzieleniem kontroli od własności. Już od dawna jednak jego dorobek jest odnoszony do innych form organizacyjnych i prawnych. Jednocześnie obserwuje się pozytywne efekty zarażania innych podmiotów standardami nadzoru korporacyjnego, wypracowanymi na potrzeby spółek giełdowych. Dorobek międzynarodowej analizy porównawczej, ukazujący całe spektrum różnych form organizacyjnych i prawnych działających przedsiębiorstw, uświadomił, że:

- rozwiązania z zakresu *corporate governance* mogą znacznie różnić się od modelowych rekomendacji anglosaskich i wciąż działać efektywnie i skutecznie;
- dorobek *corporate governance* może być użyteczny w różnych typach i formach przedsiębiorstw, takich jak organizacje sieciowe czy holdingowe, organizacje typu non profit, organizacje samorządowe, jednostki administracji publicznej.

Narodowy system nadzoru korporacyjnego nie może wykorzystywać wszystkich wyróżnionych w tabeli 12.2 mechanizmów z jednakową siłą, co oznacza, że zestawy poszczególnych mechanizmów będą określały poszczególne narodowe systemy *corporate governance* o różnej charakterystyce. Przykładowo system Stanów Zjednoczonych w przeważającym stopniu wykorzystuje mechanizmy rynkowe i orientację na akcjonariusza, podczas gdy rozwiązania niemieckie opierają się na systemie bankowym, relacjach między poszczególnymi akcjonariuszami i orientacji na interesariusza (Mallin 2004). Systemy w Ameryce Łacińskiej i Azji silnie wykorzystują wzajemne powiązania kapitałowe w ramach tworzonych grup kapitałowych określanych mianem *keiretsu*, *chaeboli*, *grupos* i domów biznesowych (Morck 2005). Grupy przemysłowe i przemysłowo-finansowe cechujące się specyficznymi relacjami biznesu z polityką,

wielością powiązań oraz koncentracją własności spotyka się natomiast w Rosji i Europie Wschodniej. Mimo że charakterystyka tych podmiotów jest bardzo odmienna od spółek amerykańskich i brytyjskich, które uznaje się za produjące w realizacji zaleceń *corporate governance*, struktura nadzorcza w spółkach z innych regionów także koncentruje się na podobnych działaniach. Należy do nich zwiększenie efektywności działania poprzez minimalizację konfliktów i sprzeczności między menedżerem a akcjonariuszem lub między akcjonariuszem dominującym a mniejszościowym, zapewnienie bezpieczeństwa inwestycji i zwiększenie przejrzystości. Interesującym przypadkiem jest realizacja celów *corporate governance* w złożonych formach sieciowych i holdingowych – wspomnianych wyżej *keiretsu*, *chaebolach*, *grupos*, domach biznesowych i grupach przemysłowo-finansowych. Choć wiele z tych podmiotów szczerze przyznaje się do ignorowania niektórych zasad nadzoru korporacyjnego (np. brak udziału członków niezależnych), to jednak wykorzystują one inne rozwiązania nadzorcze oparte na sieciach powiązań personalnych, zaufaniu, kontraktach handlowych. Interesujące jest to, że owe mechanizmy nie były tradycyjnie identyfikowane przez teorię pryncypała i agenta czy teorię własności, a często dostrzegano ich potencjał w innych przytoczonych perspektywach teoretycznych, np. w podejściu stosunków przemysłowych.

Przez długi czas znakomita większość analiz z zakresu *corporate governance* koncentrowała się na problemach agencyjnych między akcjonariuszami a menedżerami. Współcześnie dorobek międzynarodowej analizy porównawczej wskazuje, że rozproszona własność jest w zasadzie wyjątkiem, a nie regułą w skali świata. Co więcej, wiele spółek jest kontrolowanych przez założycieli i ich rodziny, a nie przez inwestorów instytucjonalnych, którzy zdominowali obraz akcjonariatu w krajach anglosaskich. Badania z zakresu *corporate governance* coraz częściej obejmują przypadki skoncentrowanej struktury własności i analizują ryzyko działania akcjonariuszy większościowych na koszt mniejszościowych (Morck 2005). Takie opracowania zwróciły także uwagę specjalistów od nadzoru korporacyjnego na firmy rodzinne. Co ciekawe, często ramy *corporate governance* są stosowane wobec spółek w ogóle nienotowanych na giełdzie (czyli *de facto* niecechujących się klasycznym problemem agencyjnym wynikającym z oddzielenia własności od kontroli). Firmy te wykorzystują nieco odmienne podejście do mechanizmów nadzorczych, koncentrując się przede wszystkim na długoterminowym horyzoncie czasowym oraz większej stabilności przedsiębiorstwa. Dużą rolę odgrywają przywództwo założyciela/głowy rodziny, charyzma, autorytarny styl zarządzania, bardziej złożona struktura własności, a często także mniejsza przejrzystość. Pomimo innych uwarunkowań kulturowych i instytucjonalnych rekomendacje nadzoru korporacyjnego są w tych spółkach wdrażane, choć naturalnie powstają pewne wątpliwości odnośnie do efektywności tych rozwiązań.

Ponadto dorobek *corporate governance* jest wykorzystywany w organizacjach typu non profit, spółkach z udziałem Skarbu Państwa<sup>2</sup>, jednostkach administracji publicznej i samorządowej<sup>3</sup>. Nadzór korporacyjny w przedsiębiorstwach z udziałem Skarbu Państwa koncentruje się na odpowiednim ukształtowaniu rady nadzorczej i zarządu, co ma zapewnić efektywne funkcjonowanie (Postuła 2013). W centrum nadzoru leży unikanie upolitycznienia rad nadzorczych, zwiększanie odpowiedzialności zarządzających oraz zwiększenie przejrzystości spółek. Modelowym przykładem jest program nadzoru nad przedsiębiorstwami państwowymi wdrożony w Norwegii (w centrum zainteresowania nadzoru leżą spółki wydobywające ropę naftową, które zgodnie z polityką rządu Norwegii zostaną pod kontrolą państwa). W przypadku podmiotów kontrolowanych i zarządzanych przez samorządy *corporate governance* koncentruje się przede wszystkim na efektywnym doborze członków do rad nadzorczych i zarządów, zwiększeniu odpowiedzialności zarządzających, zwiększeniu przejrzystości i wprowadzeniu określonych procedur.

Wreszcie duży potencjał widzi się także w możliwościach zastosowania rekomendacji nadzoru korporacyjnego w różnych formach współpracy przedsiębiorstw i w złożonych relacjach międzyorganizacyjnych, które są tworzone przez firmy z zamiarem osiągnięcia określonego celu. Różne typy sieci organizacyjnych, takie jak sieci outsourcingowe, franszizowe i agencyjne, sieci aliansów strategicznych, sieci holdingowe, klastry czy sieci partnerstwa publiczno-prywatnego, cechują się własną charakterystyką, logiką działania i zaletami. Stąd dorobek *corporate governance* może ułatwić identyfikację wyzwań czy problemów nadzorczych w poszczególnych typach sieci i wspomóc określenie efektywnych mechanizmów kontrolnych.

## 12.3. Specyfika nadzoru w sieciowych formach organizacyjnych

### 12.3.1. Sieci organizacyjne w naukach o zarządzaniu

Sieciowe formy organizacyjne pozostają jednym z dynamicznie rozwijających się obszarów badawczych. Zarówno dorobek opracowań teoretycznych, jak i wyniki badań empirycznych z zakresu powstawania, logiki funkcjonowania oraz cech charakterystycznych sieci odnotowuje się w wielu bardzo różnych dyscyplinach

<sup>2</sup> Por. Serwis Nadzór Właścicielski Ministerstwa Skarbu Państwa (<http://nadzor.msp.gov.pl/>).

<sup>3</sup> Zasady sprawowania nadzoru nad spółkami prawa handlowego, w których m. st. Warszawa ma udziały lub akcje, źródło: Załącznik do zarządzenia nr 2266/2012 Prezydenta miasta stołecznego Warszawy z dnia 29 marca 2012 roku.

naukowych. Analizy funkcjonowania sieci często wykorzystywane są na potrzeby socjologii, badań nad zachowaniami społecznymi (komunikowanie się, migracje, edukacja) oraz formowaniem się powiązań społecznych i personalnych (Massey 2008; Palmer 2009) czy oddziaływaniem różnic kulturowych (Iacobucci, Salter 2009), a nawet logiką działań terrorystycznych (Ganor 2009). Badania nad funkcjonowaniem sieci wykorzystywane są także w naukach przyrodniczych opisujących funkcjonowanie świata zwierząt i roślin (Kleidorfer, Mitchell 2009) oraz procesy biochemiczne zachodzące na Ziemi, jak również w naukach medycznych, w tym wirusologii (rozprzestrzenianie się chorób) (Teh, Rubin 2009) czy naukach technicznych (np. w sektorach energetycznym i telekomunikacyjnym). Badania nad sieciowymi formami organizacyjnymi dynamicznie rozwijają się również w naukach ekonomicznych – zarówno w dyscyplinie zarządzania (relacje między różnymi organizacjami czy sektorami, zarządzanie łańcuchem dostaw, tworzenie klastrów), jak i finansach, w odniesieniu do funkcjonowania rynku kapitałowego i systemu bankowego (Neal, Quinn 2001; Neuman et al. 2008; Allen, Babus 2009). Choć wielość podejść do problematyki tworzenia i funkcjonowania sieciowych form organizacyjnych nastęrcza trudności związane z różnorodnością koncepcji teoretycznych, powstających struktur oraz możliwości aplikacyjnych, to wszystkie te ujęcia wskazują na pewną wspólną logikę funkcjonowania sieci. Z tego punktu widzenia niezwykle interesujące są opracowania z zakresu matematyki stosowanej, wykorzystujące automaty komórkowe (*cellular automata*), czyli struktury siatki komórek opisane za pomocą modeli matematycznych przy określeniu stanów komórek, przejść i reguł tych przejść (Viven 2010). Automat komórkowy składa się z siatki komórek z sąsiedztwa danej komórki (von Neumann, Burks 1966; Moore 1962), w której każda komórka jest kopią poprzedniej i ma jeden stan ze skończonego zbioru stanów. Ewolucja automatu komórkowego (evolucja każdej z komórek) przebiega według tych samych określonych reguł (Konieczny 2006) i pokazuje zmiany całej struktury w kolejnych etapach. Reguły rządzące ewolucją komórek są ujęte w opracowanych automatach komórkowych – najbardziej znany wśród nich to *Gra w życie* Johna Conwaya – które ukazują przebieg symulacji (Schut, Ivanov 2010). Interesujące wnioski płyną z zastosowania innych modeli (np. modeli Schellinga), które wskazują na tendencje aktorów oraz na znaczenie istniejących procedur, norm społecznych dla budowy struktur sieciowych (Kimbrough 2009, s. 127–129).

Przyczyn znaczenia sieciowych form organizacyjnych w naukach o zarządzaniu należy szukać w złożoności otoczenia gospodarczego i znaczenia relacji między poszczególnymi podmiotami. Trudne warunki rynkowe, presja aktywnych i wykształconych konsumentów, wzrost znaczenia wiedzy i konieczność oferowania innowacyjnych rozwiązań skutkują rosnącą współpracą między przedsiębiorstwami. Budowanie relacji i współpraca między firmami stają się szansą na uzyskanie dostępu do ograniczonych zasobów i wypracowania unikalnej wiedzy, technologii czy rozwiązań strukturalnych i procesowych. Dlatego przedsiębiorstwa dążą do tworzenia wielu związków kooperacyjnych

mających na celu realizację określonego przedsięwzięcia, np. w drodze aliansu strategicznego (Cygler 2002; Sroka 2012), rozwijania relacji z kooperantami i klientami (Jasiński 2012) czy tworzenia klastrów (Rudzka, Góralski 2012). Warto zauważyć, że relacje współpracy mogą pojawiać się także w przypadku firm tradycyjnie ze sobą konkurujących, co prowadzi do powstania bardzo złożonych relacji kooperencji (Cygler 2009), czasem zwanych koopetycją (Czakon 2009). Ponadto aktywność i rola interesariuszy zmuszają przedsiębiorstwa do współpracy z różnymi podmiotami, uwzględniania postulatów wielu grup i nawiązywania kontaktów z organizacjami pozagospodarczymi (np. organizacje pozarządowe, organizacje pożytku publicznego). Wzrost znaczenia wiedzy, informacji oraz zmiana rozkładu sił i wywierania nacisku prowadzą do zasadniczych zmian logiki funkcjonowania struktur organizacyjnych. W miejsce dość uporządkowanych i przejrzystych zależności hierarchicznych pojawiają się zależności hiperarchiczne. Hiperarchia jest definiowana jako sposób organizowania alternatywny dla systemu opartego zarówno na porządku, jak i chaosie (Płoszajski 2000), w skład którego wchodzi sieć współpracujących obiektów (Mrówka 2013). Wymienione procesy prowadzą także do innych zmian. Po pierwsze, zacierają się granice firm i sektorów, gdyż przedsiębiorstwa podejmują współpracę z różnymi podmiotami. Po drugie, przedsiębiorstwo ze względu na wiele zmian o charakterze strukturalnym przestaje być monolitem i coraz częściej staje się raczej platformą realizacji interesów przez różne grupy. Te warunki współczesnej rzeczywistości gospodarczej zwiększają znaczenie sieci organizacyjnych, które – jak się oczekuje – staną się sposobem na osiągnięcie renty innowacyjnej i relacyjnej (Niemczyk, Jasiński 2012).

Problematyczną kwestią w literaturze przedmiotu są trudności w określeniu ram teoretycznych tworzenia i funkcjonowania sieciowych form organizacyjnych, gdyż w zależności od perspektywy i podejścia zastosowanie mają różne ujęcia. Do najpowszechniej wykorzystywanych perspektyw teoretycznych należy zaliczyć<sup>4</sup>:

- Perspektywę relacji międzyorganizacyjnych – podejście to obejmuje wiele teorii koncentrujących się na zrozumieniu charakteru, wzorców, postaw i konsekwencji powiązań występujących między organizacjami, wykorzystujących różne modele i metody badawcze (Ritter, Gemünden 2003). Relacje

<sup>4</sup> W literaturze przedmiotu wyróżnia się także teorię społecznej wymiany (*social exchange theory*), która wyjaśnia motywację do współpracy sygnalizującej znaczenie wymiany doświadczeń i wiedzy, a także dostępu do zasobów oraz tendencję do opierania współpracy bardziej na relacjach i zaufaniu niż formalnych kontraktach. Teoria ewolucji organizacyjnej (*evolutionary theory of organizations*) wskazuje natomiast na rozwój poszczególnych struktur i form organizacyjnych w poszukiwaniu najlepszych rozwiązań zapewniających dostosowanie do potrzeb otoczenia. Ma ona szczególne zastosowanie w odniesieniu do rozwoju relacji międzyorganizacyjnych, które z czasem przechodzą z luźnych negocjacji w trwałe i bliskie związki kooperacyjne. Trzecim interesującym podejściem jest teoria uczenia się organizacyjnego (*organizational learning theory*), zgodnie z którą organizacje postrzegają wchodzenie w relacje z innymi podmiotami jako naturalną drogę do rozwoju wiedzy i uczenia się (por. Oerlemans et al. 2007c, s. 199–205).

międzyorganizacyjne analizują konfiguracje, w których dochodzi do połączenia zasobów niezależnych organizacji w celu stworzenia wartości dodanej (Latusek-Jurczak 2011, s. 28–33; Stańczyk-Hugiet 2012, s. 28–32). Podejście relacji międzyorganizacyjnych wykazuje znaczący potencjał dla analiz sieciowych form organizacyjnych, gdyż, jak zauważa Latusek-Jurczak (2011, s. 28), przedmiotem badań „nie są wyłącznie klasyczne relacje dwupoziomowe. Badania mogą także obejmować więzi wielostronne i skomplikowane sieci powiązań”. Podejście relacji międzyorganizacyjnych uwzględnia wiele cech zarówno partnerów w sieci, jak i relacji między nimi, odnosi się do zasad współpracy czy potencjalnych i występujących w sieciach konfliktów oraz zwraca uwagę na współzależność organizacji działających w rzeczywistości gospodarczej (Ritter 2000).

- Teorię kosztów transakcyjnych – podejście to było sygnalizowane w części przybliżającej problematykę nadzoru korporacyjnego (Williamson 1991; 1998). Z perspektywy funkcjonowania organizacji sieciowych teoria kosztów transakcyjnych tłumaczy motywy różnych organizacji do podjęcia współpracy poprzez właśnie możliwość realizacji kontraktów przy niższych kosztach transakcyjnych w porównaniu z transakcją zawieraną na rynku lub w ramach wewnętrznych struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa (Cygler 2002; Oerlemans et al. 2007c, s. 198). Sieć i relacje występujące między przedsiębiorstwami są zatem postrzegane jako coś pośredniego między rynkiem a wewnętrzną strukturą organizacji.
- Teorię złożoności – podejście to nie jest jednoznaczne w literaturze przedmiotu, pozostaje wciąż w fazie rozwoju i integruje wiele koncepcji, takich jak teoria chaosu, fraktale, nieliniowość procesów i złożoność zjawisk, złożone systemy adaptacyjne (*complex adaptive systems*), złożoność obliczeniowa (*computational complexity*), samoorganizacja (Sullivan et al. 2007, s. 69–70; Cook 2009). Źródłem tego podejścia upatruje się w słabościach tradycyjnych teorii, które ze względu na przyjmowany redukcjonizm i upraszczające rzeczywistość założenia nie są w stanie wytłumaczyć wielu zjawisk i procesów zachodzących w organizacjach (Cook 2009). Teoria złożoności czerpie z dorobku cybernetyki i myślenia systemowego. Odnosi się do układów, które cechują się obecnością wielu różnorodnych podmiotów, pomiędzy którymi zachodzą liczne interakcje według nieokreślonych zasad i skutkujących trudnymi do przewidzenia efektami (Dagnino et al. 2008). Systemy złożone nie funkcjonują liniowo i mogą być chaotyczne, a na wynik zagregowanego działania podmiotów wpływa wiele elementów, cech i zjawisk (Eisenhardt, Piezunka 2011). Sednem jest poznanie kierunków oddziaływania i efektów poszczególnych interakcji, które jawią się jako nieprzewidywalne i niemożliwe do wytłumaczenia przez zastosowanie modeli matematycznych (Cook 2009).

- Teorię zależności od zasobów – podejście to również było sygnalizowane w części przybliżającej problematykę nadzoru korporacyjnego. Podobne założenia odnoszące się do dążenia przedsiębiorstw do pozyskiwania ograniczonych zasobów, głównie wiedzy, informacji i doświadczenia, oraz dzielenia się nimi traktuje się jako najważniejsze motywy zawierania różnych sojuszy, wchodzenia w alianse strategiczne czy tworzenia sieci organizacyjnych. Sieci organizacyjne, ze względu na swoją specyfikę wielokierunkowych zależności oraz wymiany wiedzy i informacji między partnerami, są uznawane także za bardzo korzystne środowisko do transferu, rozwijania i tworzenia nowej, często unikalnej wiedzy, która może stać się podstawowym źródłem przewagi konkurencyjnej (Stańczyk-Hugiet 2011).

Trudności związane z poszukiwaniem ram teoretycznych są potęgowane odmienną logiką funkcjonowania sieci, której powstanie wiąże się z zasadniczą zmianą paradygmatu w naukach o organizacji i zarządzaniu w postaci odejścia od myślenia newtonowskiego w kierunku myślenia opartego na modelach organicznych, cechujących się elastycznością i szybkością reakcji na zmieniające się warunki otoczenia (Czakon 2011; Wind et al. 2009). Logika funkcjonowania modeli organicznych zmienia także sposób myślenia o budowaniu wartości, która jest współtworzona i dzielona w wyniku interakcji różnych podmiotów działających w ramach sieci. Logika sieciowych form organizacyjnych jest także poważnym wyzwaniem dla tradycyjnych koncepcji zarządzania i teorii firmy, gdyż narzuca inne podejście do poszczególnych funkcji i procesów zarządzania (przywództwo, innowacja, marketing). Tę sieciową logikę zarządzania przedstawiono w tabeli 12.3.

**Tabela 12.3.** Zarządzanie w przedsiębiorstwie a zarządzanie w sieci

	Logika przedsiębiorstwa	Logika sieci
Przywództwo	Polecenia i kontrola	Samoorganizowanie/delegowanie
Tworzenie wartości	Przez produkty przedsiębiorstwa	Przez produkty sieci
Innowacja	Wewnętrzne działy B&R	Otwarte innowacje
Podstawowe kompetencje	Kompetencje przedsiębiorstwa	Kompetencje i uczenie się w sieci
Konkurowanie	Przedsiębiorstwo <i>versus</i> przedsiębiorstwo	Sieć <i>versus</i> sieć
Ryzyko	Lokalne i bezpośrednie	Systemowe i współzależne
Finanse	Poszukiwanie renty	Tworzenie i dzielenie się wartością
Marketing	Masowy	Wirusowy
Koncentracja działalności operacyjnej	Wydajność	Elastyczność
Polityka personalna	Gwiazdy (jednostki)	Powiązania (relacje)

Źródło: P. Kleindorfer, Y. Wind (2009), *The Network Imperative: Community or Contagion?*, [w:] *The Network Challenge. Strategy, Profit and Risk in Interlinked World*, red. P. Kleindorfer, Y. Wind, Pearson Education, New Jersey, s. 22.

Logikę sieci przedstawioną w tabeli 12.3 warto także odnieść do propozycji paradygmatu sieciowego zaproponowanego przez Czakona (2012) w opozycji do podejścia klasycznego, które dominowało w naukach o organizacji i zarządzaniu. Ten nowy paradygmat sieciowy wskazuje, że (Czakon 2012, s. 28):

- otoczenie przedsiębiorstwa, które stanowią konkretne podmioty, pozostaje w różnych relacjach z tymi podmiotami i firmą;
- organizacja częściowo kontroluje otoczenie;
- sieć zawiera szanse rynkowe, a jej struktura, pozycja i relacje wpływają na możliwości ich wykorzystania, a w rezultacie determinują przewagę konkurencyjną;
- zasoby nie muszą być hierarchicznie kontrolowane;
- warunki otoczenia mogą być stabilizowane sieciami.

Paradygmat sieciowy, odmienna logika funkcjonowania modeli organicznych oraz zmiana sposobu myślenia z liniowego na lateralny stanowią poważne wyzwanie dla teorii zarówno organizacji i zarządzania, jak i nadzoru korporacyjnego. W miejsce prostszych, liniowych i opartych na zależnościach hierarchicznych struktur pojawiają się układy bardziej złożone, oparte na relacjach hiperarchicznych, cechujące się wieloma współzależnościami, bazującymi na wielokierunkowych efektach synergicznych.

### 12.3.2. Charakterystyka sieciowych form organizacyjnych

Na podstawie przeglądu literatury z zakresu sieciowych form organizacyjnych można stwierdzić, że problematyka ta pomimo wieloletnich analiz i opracowań wciąż pozostaje słabo rozpoznana (Stańczyk-Hugiet, Gorgól 2012). Niewątpliwie jedną z przyczyn tego stanu rzeczy jest zarówno wspomniana znaczna złożoność sieci organizacyjnych, jak i wielość perspektyw badawczych, co stanowi pewne wyzwanie z punktu widzenia określenia ram i mechanizmów nadzorczych. W rezultacie, jak zauważają Niemczyk i Jasiński (2012), obserwuje się duże rozbieżności nawet na etapie definicyjnym – w literaturze przedmiotu pojawiają się bowiem terminy: sieć międzyorganizacyjna (*inter-organizational network*), sieć organizacyjna (*network organizations*), organizacja sieciowa (*network organization*) czy struktura sieciowa (*network structure*). Terminy te często używane są zamiennie. Oprócz wielości pojęć stosowanych w literaturze przedmiotu spotyka się także bardzo różne definicje sieciowych form organizacyjnych – od krótkich i relatywnie szeroko określających cechy relacji między podmiotami w sieci do złożonych i szczegółowo opisujących charakter tych związków. Zgodnie z przeglądem zaproponowanym przez Srokę (2012 s. 33) sieć to układ dwóch lub więcej organizacji zaangażowanych w długoterminową relację – jest to coś pośredniego między rynkiem a hierarchią



(Thorelli 1986 za: Sroka 2012, s. 33) lub zestawienie dwóch lub więcej połączonych relacji biznesowych, w której każda relacja wymiany odbywa się między firmami określanymi jako zespołowi aktorzy (Anderson et al. 1994). Inną propozycją jest postrzeganie sieci jako szczególnego sposobu kształtowania relacji z otoczeniem, realizowanego przez budowanie więzi międzyorganizacyjnych (Stańczyk-Hugiet 2009; Kramarz 2012). Zgodnie z kolejną definicją, zaproponowaną przez Dworzeckiego i Krejner-Nowecką (2002, s. 103), sieć przedsiębiorstw definiowana jest jako „zorganizowana, policentryczna forma działalności gospodarczej, często strategicznie kierowana przez jedno lub kilka przedsiębiorstw, dążąca do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Wyraża się ona w relatywnie stabilnych, raczej kooperacyjnych niż konkurencyjnych stosunkach między prawnie samodzielnymi, ekonomicznie jednak przynajmniej od siebie zależnymi przedsiębiorstwami”. Sieć organizacyjna jest również postrzegana jako złożona wielopodmiotowa struktura o różnym stopniu trwałości, spójności i otwartości (Licharski 1993 za: Niemczyk, Jasiński 2012, s. 10) lub wiązka odrębnych przedsiębiorstw (Bratnicki 2000 za: Niemczyk, Jasiński 2012, s. 10).

Główne cechy sieci międzyorganizacyjnej to (Niemczyk, Jasiński 2012; Łobejko 2010; Czakon 2012; Sroka 2012; Wiatrak 2003):

- dążenie do współpracy przy utrzymaniu stosunkowo dużej autonomii decyzyjnej podmiotów i znacznym stopniu konkurencji (Mrówka 2013);
- wykorzystanie mechanizmów rynkowej koordynacji działań oraz efektów synergicznych partnerów;
- minimalizowanie kosztów transakcyjnych;
- rozszerzanie możliwości wyboru strategicznego i zwiększanie potencjału innowacyjności w obszarach organizacyjno-zarządczych;
- tworzenie układów strategicznego współdziałania, posiadanie wspólnoty celów oraz wynikającego z niej wysokiego poziomu zaufania i wzajemności;
- brak dominującej roli powiązań kapitałowych;
- niski poziom integracji pionowej i hierarchii między uczestnikami dysponującymi możliwie zróżnicowanym zestawem zasobów i kompetencji;
- rynkowa elastyczność całej sieci i jej węzłów w określonej domenie rynku.

Cechy charakterystyczne sieci stanowią istotny punkt odniesienia dla nadzoru korporacyjnego, gdyż kwestie swoistej dobrowolności udziału w sieci, niskiej formalizacji tych układów w porównaniu ze strukturami organizacyjnymi oraz występowanie wspólnoty interesów określają sposoby wpływania na partnerów. Mniejsza formalizacja i brak klasycznych powiązań hierarchicznych ograniczają możliwe instrumenty i mechanizmy nadzorcze, jakie można stosować w sieci organizacyjnej. Taka specyfika sieci determinuje także znaczenie mechanizmów kontrolnych wobec mechanizmów motywacyjnych służących do utrzymywania kierunku działania i efektywności pracy wszystkich partnerów.

### 12.3.3. Instytucje i mechanizmy nadzoru w kontekście relacji międzyorganizacyjnych

Specyfika sieciowych form organizacyjnych silnie wpływa na kształt wykorzystywanych mechanizmów nadzorczych i ich efektywności. Perspektywy badawcze przytoczone w tabeli 12.1 warto odnieść do możliwości zastosowania w przypadku sieciowych form organizacyjnych. Próbę identyfikacji dorobku *corporate governance* w poszczególnych perspektywach badawczych przedstawiono w tabeli 12.4.

**Tabela 12.4.** Możliwości zastosowania dorobku *corporate governance* w sieciowych formach organizacyjnych – perspektywa wybranych podejść badawczych

Perspektywa/teoria/autorzy	Zastosowanie w sieciowych formach organizacyjnych
Teoria pryncypała i agenta	Identyfikacja asymetrii informacyjnej oraz konfliktów interesu między partnerami w sieci
Teoria kosztów transakcyjnych	Identyfikacja kosztów transakcyjnych, określenie efektywności współpracy i zawieranych umów handlowych w sieciowych formach organizacyjnych
Teoria własności	Określenie praw własności w sieci i optymalne przypisanie praw własności w celu efektywnego wykorzystywania szans rynkowych w strukturze sieci
Teoria interesariuszy	Określenie interesariuszy sieci i ich znaczenia dla całości przedsięwzięcia
Teoria zależności od zasobów	Określenie zarządzania informacją i transferu wiedzy między członkami sieci
Perspektywa instytucjonalna	Świadomość ograniczeń inercji organizacyjnej i specyfiki powiązań między członkami sieci dla efektywnego jej funkcjonowania
Perspektywa stosunków przemysłowych	Świadomość znaczenia różnic poszczególnych grup interesów dla realizacji przedsięwzięć w ramach struktur sieciowych
Perspektywa systemu finansowego	Znaczenie systemu finansowego dla finansowania przedsięwzięć realizowanych przez sieć
Perspektywa prawna	Rola regulacji i ich wpływ na możliwość tworzenia sieci (np. regulacje antymonopolowe, przepisy o konkurencji)
Perspektywa polityczna	Rola systemu politycznego w kształtowaniu regulacji i porządku instytucjonalnego, w których funkcjonuje sieć

Źródło: opracowanie własne.

Jak przedstawiono w tabeli 12.4, różne podejścia wykorzystywane w analizach *corporate governance* znajdują także zastosowanie w dyskusji nad sieciowymi formami organizacyjnymi. Te różne ujęcia zwracają uwagę na znaczenie potencjalnych konfliktów między członkami sieci, efektywności obecności w sieci, transferu wiedzy, ram regulacyjnych i instytucjonalnych, sygnalizując tym samym znaczną złożoność tych struktur, szczególnie z punktu widzenia ich praktycznego funkcjonowania.

Perspektywa relacji międzyorganizacyjnych wskazuje na specyfikę rozwiązań stosowanych w sieciach, która odnosi się także do wykorzystywanych

mechanizmów nadzorczych i jest określana zakorzenieniem (*embeddedness*) sieci w wymiarach strukturalnym oraz relacyjnym. Mechanizmy nadzorcze wykorzystywane w relacjach międzyorganizacyjnych obejmują formalne i nieformalne mechanizmy i procesy, które mają na celu ocenę uzyskiwanych wyników, kontrolę zachowań, kontrolę społeczną oraz budowę instytucji (Oerlemans et al. 2007a). Rolą tych mechanizmów jest zapewnienie kontroli oraz koordynacja działań poszczególnych przedsiębiorstw, a dopasowanie tego zestawu mechanizmów uznaje się za kluczowe dla osiągnięcia efektywności relacji międzyorganizacyjnych. Mechanizmy te służą także ocenie efektywności nawiązywanych i utrzymywanych relacji międzyorganizacyjnych pod względem: możliwości przetrwania, wyników finansowych i pozafinansowych, poziomu innowacyjności, uczenia się i rozwijania wiedzy, budowania zaufania i zapewnienia uczciwości oraz struktury relacji między organizacjami (Provan, Sydow 2008). Nieodpowiednia konstrukcja struktury nadzorczej może prowadzić do niskiej efektywności lub nawet porażki przedsięwzięcia realizowanego w ramach sieci (Oerlemans et al. 2007c). Autorzy zwracają jednak uwagę, że klasyczne narzędzia kontrolne proponowane przez nauki o zarządzaniu są niewystarczające w przypadku złożonych relacji między przedsiębiorstwami ze względu na mniejsze znaczenie i możliwości wykorzystania struktur hierarchicznych (Oerlemans et al. 2007b). Słabsze znaczenie hierarchii znacznie ogranicza możliwości egzekwowania określonych ustaleń i prowadzenia kontroli (Sullivan et al. 2007, s. 68). W związku z tym większą rolę przypisuje się mechanizmom motywacyjnym oraz mechanizmom społecznego wpływu. W tabeli 12.5 przedstawiono zestaw formalnych i nieformalnych mechanizmów nadzorczych mających zastosowanie w relacjach międzyorganizacyjnych.

**Tabela 12.5.** Formalne i nieformalne mechanizmy nadzorcze w relacjach międzyorganizacyjnych

Kontrola wyników	Kontrola zachowań	Kontrola społeczna
<u>Mechanizmy <i>ex ante</i></u> Formułowanie celów Struktury nadzoru, systemy motywacyjne	Rozwiązania strukturalne: planowanie, procedury, zasady i regulacje	Wybór partnera Zaufanie Reputacja Sieci społeczne
<u>Mechanizmy <i>ex post</i></u> Monitoring wyników Polityka wynagradzania	Monitoring zachowania Polityka wynagradzania	Budowa zaufania Podejmowanie ryzyka Wspólne podejmowanie decyzji Rozwój partnerów

Źródło: H. Dekker (1994), *Control of inter-organisational relationships: Evidence on appropriation concerns and coordination requirements*, „Accounting, Organisations and Society”, Vol. 29, s. 27–49, za: L. Oerlemans, T. Gössling, R. Jansen (2007b), *Conclusions: Questions for Future Research*, [w:] *Inside Networks*, red. T. Gössling, L. Oerlemans, R. Jansen, Edward Elgar, Northampton, s. 283.

Jak zasygnalizowano w tabeli 12.5, kształt wykorzystywanych mechanizmów nadzorczych oraz charakter relacji między partnerami w sieci są determi-

wane przez formalne (określone regułami prawa) i nieformalne (wynikające z aspektów społecznych i kulturowych) instytucje funkcjonujące w danej rzeczywistości gospodarczej. Ponadto specyfika danej sieci i stosowane rozwiązania nadzorcze są uzależnione także od odmiennej charakterystyki poszczególnych jej członków. Dlatego na poziomie sieci zakorzenienie (*embeddedness*) w danym społeczeństwie i otoczeniu instytucjonalnym jest także dodatkowo uzupełnione przez (Gössling 2007, s. 20):

- instytucje i mechanizmy na poziomie grupy;
- układ i charakterystykę sektorową/rynkową;
- charakter relacji;
- aktorów – członków sieci.

Mechanizmy nadzoru wpisują się w rzeczywistość kontraktową, która kształtuje relacje między partnerami i reguły współpracy w sieci. Ta rzeczywistość kontraktowa jest uzupełniona o formalne instytucje występujące w sieciach, do których zalicza się konstrukcje społeczne, wartości, normy kulturowe, zaufanie, intensywność i gęstość relacji między członkami sieci, charakter tych relacji oraz wypracowane struktury zarządzania i nadzoru (Gössling 2007, s. 27; Oerlemans et al. 2007a). Zmiany zachodzące w sieciach i obejmujące kształt mechanizmów nadzorczych związane są z presją instytucjonalną (izomorfizm organizacyjny oznaczający, że współpracujące przedsiębiorstwa z czasem upodobniają się do siebie), ewolucją struktur, systemów i kultur (wymiar instytucjonalnej przedsiębiorczości nakierowanej na poszukiwanie najlepszych rozwiązań), rozpowszechnianiem się określonych praktyk, standardów i reguł (rozwój protoinstytucji specyficznych dla określonej sieci i odmiennej od charakterystyki członków, która pozwala radzić sobie z odmiennością partnerów), zmianą reguł gry (wymiar zmiany instytucjonalnej) oraz pojawieniem się normatywnych wzorców (wymiar różnorodności instytucjonalnej) (Gössling 2007, s. 33). Formy, występowanie i konsekwencje dla instytucji w relacjach międzyorganizacyjnych przedstawia tabela 12.6.

**Tabela 12.6.** Formy, występowanie i konsekwencje dla instytucji w relacjach międzyorganizacyjnych

Wymiar	Poziom	Instytucje formalne	Instytucje nieformalne
Twór	Poziom gospodarki	Prawo, przepisy	Kultura
	Poziom sieci	Kontrakty, regulacje	Kultura, normy, wartości, spójność
Rozwój	Poziom gospodarki	Prawo, kodyfikacja	Ewolucja/rewolucja
	Poziom sieci	Brak omówienia w literaturze przedmiotu	Adaptacja
Wykonanie sankcji	Poziom gospodarki	System prawny	Otoczenie społeczne
	Poziom sieci	Zawierane umowy, struktura, cele i wyniki	Otoczenie członków sieci

Sankcja	Poziom gospodarki	Kara	Wykluczenie/przyjęcie, reputacja
	Poziom sieci	Kształtowanie relacji współpracy, kształtowanie umów regulujących współpracę	Kształtowanie relacji współpracy i zachowania członków, znaczenie dopasowania i podobieństwa instytucjonalnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie T. Gössling (2007), *Inside Relationships: A Review of Institutional Approaches towards Multi-organisational Partnerships, Alliances and Networks*, [w:] *Inside Networks*, red. T. Gössling, L. Oerlemans, R. Jansen, Edward Elgar, Northampton, s. 18, 35.

Jak przedstawiono w tabeli 12.6, na potrzeby nadzoru w sieci można wykorzystywać wiele różnych rozwiązań i instytucji, które będą specyficzne dla określonego układu partnerów i będą rozwijały się w czasie trwania relacji w ramach sieci. Przedstawione instytucje obejmują zarówno rozwiązania formalne, jak i te powiązane z tkanką społeczną, oparte na wartościach i zaufaniu między członkami w sieci. Jednocześnie efektywność kontroli będzie silnie uzależniona od zdolności do współpracy między członkami oraz pozycji formalnej lub autorytetu podmiotu sprawującego nadzór (Sullivan et al. 2007, s. 72–74). Najlepszym rozwiązaniem jest kombinacja wysokiej zdolności do współpracy i silnej pozycji formalnej organu nadzorczego, co przekłada się na efektywną, kreatywną kontrolę. Przy niskich wartościach tych dwóch wymiarów mówi się o zapewnieniu stosowania określonych norm (*compliance*). Najmniej pożądane są kombinacje wysokiej zdolności do współpracy i słabej pozycji formalnej organu nadzorczego (unikanie kontroli przez członków sieci) oraz niskiej zdolności do współpracy i silnej pozycji formalnej organu nadzorczego (niska efektywność kontroli) (Sullivan et al. 2007, s. 74).

## 12.4. Mechanizmy nadzoru korporacyjnego w sieciach organizacyjnych

### 12.4.1. Wyzwania nadzoru korporacyjnego w sieciach organizacyjnych

Różnorodność form organizacji sieciowych oraz specyfika relacji międzyorganizacyjnych w poszczególnych rodzajach sieci stanowią poważne wyzwanie w formułowaniu wskazówek z zakresu nadzoru korporacyjnego w tych formach organizacyjnych. Specyfika sieci odnosi się zarówno do kwestii dystrybucji zasobów, różnych zależności między członkami sieci, różnego stopnia integracji i socjalizacji w ramach sieci, jak i przyjętej formy komunikacji między partne-

rami (Noria, Ghoshal 1997, s. 12–15). Sieci organizacyjne wykorzystują wiele różnych rozwiązań i mechanizmów nadzorczych (Gulati 2007, s. 60; Shi et al. 2008). Literatura przedmiotu wyraźnie wskazuje także na znaczenie rzeczywistości kontraktowej łączącej partnerów w sieci, a także istotną rolę zaufania oraz czynników społecznych i relacyjnych odnoszących się do elementów osobistych, kompetencyjnych i społecznych w kształtowaniu nadzoru nad siecią organizacyjną (Hite 2008). Ponadto wykorzystywane rozwiązania nadzoru korporacyjnego ewoluują wraz ze zmianami w obrębie samej sieci, choć w pewnym stopniu zakres zmian jest ograniczony jej zakotwiczeniem (*embeddedness*) w poprzedniej strukturze (Gulati 2007, s. 60). Zastosowane rozwiązania *corporate governance* w sieciach organizacyjnych są przedmiotem wyboru ze strony członków sieci i będą różniły się w konkretnych przypadkach pod względem:

- celów – obejmujących cele finansowe, rynkowe, organizacyjne, określone funkcją zarządzania (produkcyjne, marketingowe) itp., odnoszące się do działania na poziomie sieci wobec działania na poziomie przedsiębiorstwa;
- zakresu i koordynacji – dotyczących obszarów, jakie nadzór powinien objąć (poszczególne operacje, badania i rozwój, zarządzanie projektem, rozwój strategiczny), oraz sposobów, w jakie nadzór będzie egzekwowany;
- formalizacji i przepisów – stopnia regulacji określających współpracę między partnerami.

W ramach współpracy w sieci autorzy identyfikują przepływy czterech grup zasobów – fizycznych, pracy, finansowych i informacji (Wind et al. 2009), wokół których można formułować określone cele stanowiące punkt wyjścia do nadzoru. W odniesieniu do aspektów finansowych nadzór korporacyjny w sieciowych formach organizacyjnych z pewnością będzie dotyczył kreowania wartości z wykorzystaniem zasobów materialnych i niematerialnych (Bartczak 2013), a podstawowym miernikiem będzie ocena pracy pod kątem osiągnięcia celów finansowych. Należy jednak zauważyć, że organizacja sieciowa może sformułować także inne cele, z których struktury nadzorcze powinny rozliczać zarządzających. Cele te mogą dotyczyć udziału w rynku, poziomu innowacyjności, satysfakcji klienta, transferu wiedzy. W zależności od typu sieci i stopnia zaangażowania się poszczególnych partnerów wyróżnianych na podstawie pionowych, poziomych oraz wielowymiarowych sieci wartości (Sroka 2012, s. 37) nadzór będzie różnicowany w odniesieniu do zakresu kwestii, jakie będą mu podlegały. Nadzór korporacyjny może zatem obejmować jedynie wydzieloną lub specjalnie utworzoną jednostkę realizującą przedsięwzięcie w drodze współpracy sieciowej, może też objąć całą sieć lub tylko wybrane jej podmioty. Kluczowy dla koordynacji nadzoru jest charakter sieci – czy jest to sieć zdominowana przez jedno przedsiębiorstwo, czy raczej sieć równorzędnych partnerów (Sroka 2012, s. 40–41). W przypadku dominacji jednego podmiotu należy oczekiwać, że nadzór będzie sprawowany hierarchicznie, a zestaw jego mechanizmów

i rozwiązań będzie dobrany właśnie przez dominującego członka (który np. może obsadzić swoimi przedstawicielami organy nadzorcze). W przypadku sieci równorzędnych partnerów można oczekiwać, że mechanizmy nadzorcze zostaną ustalone i wybrane w sposób bardziej demokratyczny. Mechanizmy w układach mocniej zhierarchizowanych mogą także cechować się jednostronnością (kontrola pionowa, monitoring), a w sieciach równorzędnych partnerów – wzajemnością (oparte na relacjach) (Teimoury et al. 2010).

Z perspektywy *corporate governance* należy także zaznaczyć, że autorzy wyróżniają dwa omówione dalej typy sieci organizacyjnych. Pierwszy z nich to organizacja sieciowa (Niemczyk, Jasiński 2012), określana także mianem organizacji intersieciowej (Hopej, Kamiński 2010 za: Mrówka 2013) i rozumiana jako sieć powstała w wyniku współdziałania wydzielonych i niezależnych podmiotów (np. umowa o wspólnym przedsięwzięciu). Podmioty te samodzielnie ponoszą koszty swojego działania. Funkcjonowanie w ramach organizacji (inter) sieciowej nie prowadzi do powstania jakiegokolwiek struktury ani podmiotu prawa. Drugim typem jest sieć międzyorganizacyjna (Niemczyk, Jasiński 2012), określana także mianem organizacji intrasieciowej (Hopej, Kamiński 2010) i rozumiana jako sieć współpracujących organizacji, prowadząca do powstania nowej formy współdziałania (nowa osoba prawna). Skupia ona co najmniej trzy niezależne podmioty, z których każdy specjalizuje się w określonych pracach. Sieć międzyorganizacyjna (organizacja intrasieciowa) jest oparta na zaufaniu partnerów, którzy współpracują w celu ograniczenia kosztownej konkurencji na rynku. W zależności od typu sieci stopień formalizacji i zakres wykorzystania mechanizmów nadzorczych będą różne – łatwiej będzie zbudować i egzekwować funkcjonowanie struktur nadzorczych w sieci międzyorganizacyjnej, kiedy powstanie nowy podmiot. Wówczas założyciele nowej jednostki, ze względu na zaangażowanie swoich zasobów w nowe przedsięwzięcie, będą bardziej zainteresowani zarówno przebiegiem prac, jak i ich efektami dzielonymi pomiędzy nich. Natomiast organizacja (inter)sieciowa przyjmuje formę luźniejszych relacji – w takim przypadku nadzór korporacyjny będzie mniej sformalizowany, bardziej zaś oparty na wzajemnych ustaleniach czy zaufaniu partnerów. Na zakres i stopień formalizacji nadzoru będą także wpływać charakter relacji między przedsiębiorstwami w sieci, ich trwałość i czas trwania porozumienia. Przykładowo zgodnie z typologią zaproponowaną przez Milesa i Snowa (1992 za: Mrówka 2013) w sieci stabilnej (*stable network*) niewielka sieć jest centralnie koordynowana przez jeden podmiot, który dobiera partnerów i aktywnie monitoruje efektywność przedsięwzięcia. Mniej zhierarchizowanego i scentralizowanego nadzoru należy natomiast oczekiwać w przypadku sieci wewnętrznej (*internal network*), w której działa jedna organizacja z wydzielonymi, współpracującymi i dość autonomicznymi jednostkami, tym bardziej zaś w sieci dynamicznej (*dynamic network*), która pozostaje czasowym aliansem wielostronnym pomiędzy niezależnymi, często zmieniającymi się partnerami,

oraz cechuje się dużą zmiennością i dynamizmem. Sieci organizacyjne znacznie różnią się od siebie stopniem formalizacji i charakterem relacji między partnerami. W literaturze przedmiotu najczęściej wyróżnia się sieć wewnątrzorganizacyjną, franszyzę, alianse strategiczne i konsorcja B+R, stowarzyszenia handlowe oraz klastry (Inkpen, Tsang 2005 za: Sroka 2012; Chrisidu-Budnik 2012, s. 43–46). Rodzaj sieci, prawna niezależność poszczególnych jej węzłów i zapisy umowy między partnerami są kluczowe w określaniu zasad funkcjonowania sieci (Chrisidu-Budnik 2012, s. 45–55) i będą istotnie determinowały strukturę nadzoru korporacyjnego. Rozwiązania nadzoru korporacyjnego stosowane w sieciowych formach organizacyjnych zdecydowanie mogą się różnić w poszczególnych przypadkach, rodzajach sieci i charakterze relacji między jej członkami oraz wynikać z różnych doświadczeń oraz kontekstów instytucjonalnych (Abdi, Aulach 2012). Analizując dorobek teoretyczny i praktyczny *corporate governance*, należy jednak uznać, że struktura nadzorcza w sieciach opiera się na wykorzystaniu zestawu trzech podstawowych grup mechanizmów, które przedstawiono w tabeli 12.7.

**Tabela 12.7.** Podstawowe grupy mechanizmów *corporate governance* w sieciach organizacyjnych

Grupa mechanizmów	Przykłady
Mechanizmy kontrolne i monitoring	Zawierane między partnerami kontrakty/umowy lub dokonywane uzgodnienia Obowiązujące reguły ustalone w ramach regulacji między partnerami w sieci Raportowanie i polityka informacyjna dotycząca przebiegu prac i postępów, ich wyników czy potencjalnych zagrożeń Bieżąca komunikacja Wykorzystywanie mierników efektywności, skuteczności itp. prowadzonego przedsięwzięcia w odniesieniu do zaangażowanych zasobów
Mechanizmy motywacyjne	Kształtowanie polityki podziału zysku/korzyści między partnerów Polityka wynagradzania poszczególnych członków i jednostek w ramach sieci Inne pozytywne efekty wynikające z obecności w sieci (dostęp do wiedzy, informacji, budowa kapitału relacyjnego, reputacja związana z obecnością w sieci i współpracą z danym przedsiębiorstwem)
Mechanizmy stabilizujące	Zwyczaje i normy wniesione do sieci i wypracowane w ramach sieci Wartości i kultura narodowa lub normy związane z daną branżą Kody środowiskowe, dokumenty dobrych praktyk Znaczenie reputacji dla poszczególnych partnerów w sieci

Źródło: opracowanie własne.

## 12.4.2. Sieci w nadzorze korporacyjnym, nadzór korporacyjny w sieciach

Problematyka nadzoru korporacyjnego w sieciach organizacyjnych jest dość nowa i wciąż pozostaje słabo rozpoznana, co jest zapewne związane z dużą złożonością relacji międzyorganizacyjnych w strukturach sieciowych oraz wielością



ich rodzajów. Jak bowiem sygnalizowano, teoria zarządzania wciąż nie wypracowała relatywnie jednolitych ram analiz sieciowych form organizacyjnych, w odniesieniu do których zastosowanie znajduje bardzo wiele różnorodnych koncepcji i ujęć teoretycznych. Ponadto ze względu na tradycyjną koncentrację nadzoru korporacyjnego na klasycznych problemach między pryncypałem i agentem oraz dominacją analiz spółek giełdowych dorobek *corporate governance* dopiero w ostatnich latach jest integrowany z innymi obszarami zarządzania i znajduje zastosowanie w różnych formach organizacyjnych.

Analizując kwestie nadzoru korporacyjnego i sieciowych form organizacyjnych, należy odnieść się do dwóch zasadniczych obszarów. Pierwszym jest samo występowanie relacji sieciowych w obrębie struktur i mechanizmów nadzorczych, drugim natomiast są możliwości zastosowania dorobku nadzoru korporacyjnego w sieciach przedsiębiorstw. I tak analizy z zakresu nadzoru korporacyjnego, zwłaszcza te dotyczące międzynarodowej analizy porównawczej, wskazują, że zależności o kształcie sieci występują zarówno między jednostkami (powiązania personalne między członkami organów spółki), jak i podmiotami (powiązania kapitałowe między spółkami). Powiązania personalne między członkami rad nadzorczych czy dyrektorów a członkami zarządów (*interlocking directorates*) zostały zidentyfikowane w większości krajów i w wielu różnych okresach (Brayshay et al. 2005). Polegają one na tym, że jedna osoba zasiada w wielu radach lub często w zarządzie i kilku radach, co prowadzi do koncentracji władzy, doświadczenia i wiedzy na temat spółek w rękach relatywnie wąskiej grupy ludzi (Krantz 2002). Choć to zjawisko jest krytykowane ze względu na tendencję do tworzenia klik oraz zagrożenia utraty obiektywnej oceny i spadku efektywności monitoringu, pojawiają się także głosy wskazujące na pozytywne jego efekty. Powiązania personalne tłumaczy się teorią zależności od zasobów oraz budowaniem przez spółki aliansów strategicznych i sieci współpracy (Gulati 2007, s. 75–78). Ponadto dzięki obsadzeniu władz spółek wąską grupą osób mających specjalistyczne wykształcenie i doświadczenie spółki dzielą się oraz uzyskują dostęp do rzadkich zasobów wiedzy i informacji. Powiązania personalne uznawane są także za silny mechanizm dyscyplinujący i monitorujący – dana osoba jest w pewnym sensie obserwowana i nadzorowana przez grupę, która może także dostarczyć wsparcia, porad czy innej pomocy (Davis, Robbins 2004). Sieć powiązań ma także zalety związane z socjalizowaniem nowych członków, a w przypadku zachowania niestosowanego grupa może wywierać wpływ i kształtować zachowanie swoich członków. Co istotne, rady spółek o kluczowym znaczeniu dla danej gospodarki, często dużych korporacji (np. GE, GM) lub instytucji finansowych (np. J.P. Morgan, Allianz), są określane jako rady centralne, od których powiązania personalne rozchodzą się promieniście po innych spółkach w kraju (Davis, Robbins 2004). W przypadku określonych sektorów

(np. sektor bankowy w Niemczech, sektor farmaceutyczny i media w Stanach Zjednoczonych) spotyka się powiązania personalne między spółkami często konkurującymi z sobą, które tworzą sieci równorzędnych partnerów. Warto także zaznaczyć, że w niektórych gospodarkach sieci powiązań personalnych są dodatkowo wzmocniane powiązaniem kapitałowymi, umowami handlowymi czy strumieniem kredytów i pożyczek. Powiązania kapitałowe (*cross shareholdings*) oznaczają, że dana grupa spółek ma wzajemnie udziały w strukturze własności, tworząc w ten sposób silne sieci biznesowe lub korporacyjne (np. *chaebol* w Korei Południowej), grupy kapitałowe bez wyłączości spółek do ich przynależności (np. *keiretsu* w Japonii) lub luźniejsze relacje między spółkami, które w pewnym sensie powodują, że gospodarka jest systemem naczyń (przedsiębiorstw) połączonych (np. w przedsiębiorstwa w Niemczech). Przedsiębiorstwa cechujące się tymi powiązaniem mogą być dla siebie także kooperantami (np. w *chaebolach* – indyjskich domach biznesowych), a wchodzące w skład sieci banki i inne instytucje finansowe mogą udzielać kredytów spółkom z grupy (np. w *keiretsu*). Znaczenie sieci powiązań między przedsiębiorstwami i jednostkami w problematyce nadzoru korporacyjnego jest dość dobrze rozpoznane, ale interesującą próbą przybliżenia tych zależności są współczesne analizy wykorzystujące techniki komputerowe w odniesieniu właśnie do struktury własności i *interlocking directorates*. Zastosowanie techniki opartej na krótkim łańcuchu znajomości przy dużej gęstości identyfikowanych powiązań wskazuje na występowanie silnych klastrów między spółkami oraz wokół instytucji finansowych (Conyon, Muldoon 2008).

Drugim wymiarem jest zastosowanie dorobku *corporate governance* do prowadzenia nadzoru w sieciowych formach organizacyjnych. Ramy teoretyczne wskazują na złożoność relacji między partnerami w sieci, dążenie do wykorzystania niższych kosztów transakcyjnych oraz kluczowość dostępu do ograniczonych zasobów, a perspektywy nadzoru korporacyjnego zwracają uwagę na konflikt interesów między pryncypałem a agentem, ograniczenia związane z inercją organizacyjną czy znaczenie kwestii prawnych i instytucjonalnych. Biorąc pod uwagę te ramy teoretyczne, wyróżniono cztery główne obszary wyzwań *corporate governance* w sieciowych formach organizacyjnych, do których zaliczono: oportunistyczne zachowanie członka sieci, brak realizacji założonych celów, słabą politykę informacyjną oraz ryzyko związane z wystąpieniem sytuacji nieprzewidzianych lub kryzysów. Problemy te mogą wynikać ze słabości organizacyjnych lub słabości relacyjnych między partnerami (Oerlemans et al. 2007c, s. 208–213). Każdej grupie wyzwań przypisano konkretne problemy oraz sugerowane rozwiązania *corporate governance*, które te problemy ograniczą lub pomogą rozwiązać, co przedstawiono w tabeli 12.8.

**Tabela 12.8.** Mechanizmy nadzoru korporacyjnego w sieciach organizacyjnych

Wyzwania związane z funkcjonowaniem sieci organizacyjnej	Mechanizm nadzoru korporacyjnego
Oportunistyczne zachowanie członka sieci	
Dążenie do osiągnięcia porozumienia między członkami sieci	Umowa między członkami sieci (różne stopnie formalizacji)
Wymagania określonego angażowania się w sieć	Umowa między członkami sieci dotycząca angażowania się w sieć (zasoby, czas) Polityka podziału zysku/wynagrodzenia Rola norm, wartości, wypracowanie zaufania
Nieuczciwe wykorzystanie własności intelektualnej	Umowa między członkami sieci Polityka podziału zysku/wynagrodzenia
Brak realizacji celów	
Niemoc decyzyjna, dryf strategiczny	Zasady funkcjonowania rady nadzorczej/organu nadzorczego Ustalone procedury decydowania (głosowania, zwoływania spotkań)
Niska efektywność operacji	Określenie mierników efektywności współpracy/obecności przedsiębiorstwa w sieci
Słaba koordynacja	Zasady funkcjonowania organu nadzorczego, podejmowania decyzji, wymiany informacji
Inne doświadczenia partnerów związane z ladem instytucjonalnym/brak kompatybilności	Audyt kulturowy, prawny itp., identyfikujący różnice w zwyczajach, normach, przepisach prawnych krajów pochodzenia partnerów
Słaba polityka informacyjna	
Brak przejrzystości	Standardy raportowania (zakres, częstotliwość)
Brak audytu	Powołanie organu kontroli/ komitetu audytu
Ryzyko wystąpienia sytuacji nieprzewidzianych/kryzysów	
Polityka zarządzania ryzykiem	Identyfikacja ryzyk, ustalenie procedur działania
Zarządzanie w sytuacji kryzysowej	Określenie procesu podejmowania decyzji, ustalenie procedur działania

Źródło: opracowanie własne.

Jak przedstawiono w tabeli 12.8, pierwszym wyzwaniem dla nadzoru korporacyjnego wobec przedsiębiorstw działających w sieciach organizacyjnych jest ryzyko oportunistycznego zachowania członka sieci. Problem ten odnosi się do dorobku teorii agencji i jest często podnoszony w literaturze przedmiotu w odniesieniu do różnych rodzajów sieci bez względu na stopień formalizacji i charakter powiązań między firmami (por. Cygler 2002, s. 44). W tej grupie wskazano na konieczność osiągnięcia porozumienia odnośnie do współpracy i określenia jej zasad, na ryzyko związane z nierównomiernym czerpaniem korzyści przez

członków sieci (Sroka 2012, s. 68), nierówną pozycję poszczególnych członków (Oerlemans et al. 2007c, s. 208), nierównomierne wykorzystywanie pojawiających się szans (Sus 2012a, s. 92–95) oraz potrzebę określonego angażowania się przez partnerów w sieć, co oznacza przeznaczanie odpowiedniej ilości czasu i zasobów na współpracę. Problemy związane z oportunistycznym zachowaniem się jednego z partnerów w sieci nadzór korporacyjny rozwiązuje, opracowując szczegółowy kontrakt między stronami, który precyzuje zasady uczestnictwa w sieci oraz wymogi odnośnie do angażowania zasobów i poświęconego czasu; określa także politykę podziału zysku i korzyści ze współpracy oraz zasady wynagrodzenia osób zarządzających przedsięwzięciem czy projektem (Oerlemans et al. 2007c, s. 208). Ponadto w przypadku przedsiębiorstw działających w sieci organizacyjnej dużą rolę przypisuje się także znaczeniu obowiązujących norm i wartości oraz wypracowanemu poziomowi zaufania, które spajają współpracujące firmy oraz wzmacniają stabilność i pewność, określając zasady współpracy.

Jako drugie wyróżniono wyzwanie związane z brakiem realizacji celów, jakie przedsiębiorstwa uczestniczące w sieci chcą osiągnąć. Brak wyników może być związany z różnymi kwestiami, takimi jak problemy z koordynacją działań (por. Cygler 2002, s. 44), konflikty między członkami sieci, które nasilają się wraz z rosnącą różnorodnością i gęstością sieci (Czakon 2012, s. 109 i 115), trudności w podejmowaniu decyzji (Oerlemans et al. 2007c, s. 210–211) czy niska efektywność operacji. Przyczynami złego funkcjonowania sieci mogą być także: utrata elastyczności, nadmierne obciążenie organizacyjne czy konkurencja między firmami (Sroka 2012, s. 68; Sus 2012a, s. 92–95; Oerlemans et al. 2007c, s. 208). Inne problemy mogą być związane z różnicami kulturowymi wynikającymi z odmiennych doświadczeń partnerów lub z ładem instytucjonalnym charakterystycznym dla danego kraju czy branży pochodzenia członków sieci (Oerlemans et al. 2007c, s. 208). Problemy dotyczące procesu podejmowania decyzji na gruncie nadzoru korporacyjnego najczęściej rozwiązują jasny i zrozumiały podział kompetencji między organami spółki oraz ustalenie procedur decydowania (głosowania, zwoływania spotkań), które w sieci będą uzupełniały inne mechanizmy, takie jak mechanizm cenowy czy koordynacja społeczna (Czakon 2012, s. 123–132). Określenie mierników efektywności współpracy pomaga natomiast ustalić cel obecności przedsiębiorstwa w sieci i stanowi punkt odniesienia przy ocenie sensu podejmowanych działań.

Do kolejnej grupy wyzwań dla nadzoru korporacyjnego zaliczono problemy związane z brakiem wystarczającej ilości rzetelnych informacji i słabą polityką informacyjną, które mogą zniekształcić obraz współpracy w sieci, ograniczyć racjonalność działań i doprowadzić do nieporozumień między partnerami (Sus 2012a, s. 92–95; Oerlemans et al. 2007c, s. 208). Dorobek nadzoru korporacyjnego, będący pokłosiem wielu skandali związanych z dostarczaniem

niezrzetelnych informacji na rynek kapitałowy, przyczynił się do określenia precyzyjnych zasad i standardów polityki informacyjnej oraz raportowania. Dodatkowo określenie zasad prowadzonego okresowo audytu oraz ustalenie zakresu i częstotliwości ujawniania informacji zwiększą dyscyplinę w sieci i pomogą na bieżąco oceniać efekty współpracy firm.

Ostatnią grupą wyzwań dla nadzoru korporacyjnego jest ryzyko wystąpienia sytuacji nieprzewidzianych i pojawienia się różnych kryzysów, co może wynikać z braku opracowania polityki zarządzania ryzykiem i braku procedur zarządzania w sytuacji kryzysowej. *Corporate governance* także w tym obszarze sugeruje pewne rekomendacje wypracowane po kryzysach i skandalach korporacyjnych. Do najważniejszych rozwiązań zalicza się naturalnie stworzenie systemu zarządzania ryzykiem, który umożliwi identyfikację różnych ryzyk (finansowe, rynkowe, organizacyjne itp.) oraz przełoży się na ustalenie procedur działania i podejmowania decyzji w sytuacjach trudnych lub kryzysowych.

### 12.4.3. Nadzór w różnych rodzajach sieci organizacyjnych

Przedstawiony zestaw proponowanych mechanizmów i instytucji nadzorczych należy odnieść do specyfiki różnych sieci organizacyjnych, które to mechanizmy powinny dostarczać oceny relacji z partnerami w sieci pod kątem efektywności struktur, procesów oraz osiągniętych wyników (Provan, Sydow 2008). Wśród rodzajów sieci najczęściej wyróżnia się (Jasiński 2012, s. 108):

- sieci kooperacyjne oparte na współpracy między przedsiębiorstwami w celu rozwoju nowych produktów (Cox et al. 2003; Teimoury et al. 2010), między dostawcą/producentem a odbiorcą (Joshi, Campbell 2003; Carey, Lawson 2011; Buvik, Andersen 2011), w celu budowy łańcucha dostaw (Griffith, Myers 2005), rozwijania relacji z interesariuszami, realizacji projektów badań i rozwoju. Umiejętne zbudowanie sieci zwiększa zdolność do adaptacji do zmian w otoczeniu. Kształtowanie sieci organizacyjnej na podstawie funkcjonowania partnerstwa logistycznego i rozwój relacji w sieci są czynnikami wzrostu dla firmy według modelu integratora (Kramarz 2012) – główne cele to w tym wypadku zwiększenie oferowanego asortymentu, rozszerzenie zasięgu geograficznego, poprawa produktywności aktywów (wykorzystanie powierzchni magazynowych oraz eliminacja pustych przebiegów transportowych). Główne problemy nadzorcze będą związane z klasycznymi wyzwaniami agencyjnymi i ryzyka oportunistycznego zachowania się partnera, podziału korzyści, stopnia angażowania się w sieć oraz efektywności współpracy (Cantisa, Tylecote 2008);

- sieci outsourcingowe, oznaczające wydziałanie określonych funkcji zarządzania do poddostawców i innych kontrahentów, co pomaga firmie skoncentrować się na tym, co robi najlepiej (*core competences*) i co zapewnia jej przewagę konkurencyjną. Zgodnie z logiką outsourcingu przedsiębiorstwa są wąsko wyspecjalizowane i trudno jest jednemu podmiotowi efektywnie spełniać wszystkie funkcje zarządzania (Sus 2012b, s. 113–120). Współcześnie większość dużych korporacji działa w ramach sieci outsourcingowych, co wiąże się także z geograficznym rozproszeniem poszczególnych funkcji, np. produkcyjnych. Głównym wyzwaniem nadzorczym w sieciach outsourcingowych pozostaje kwestia zapewnienia standardów dotyczących jakości zlecających prac oraz standardów spełniania tych funkcji (np. prawa pracownicze, ochrona środowiska). Ponadto zwraca się uwagę na konieczność budowy motywującego kontraktu, który zachęcałby poddostawców do rozwoju i np. zwiększania zdolności produkcyjnych;
- sieci franszysowe i agencyjne, oparte na umowie, stosunku wzajemnym między stronami oraz dotyczące sprzedaży towarów lub usług w ramach ścisłej współpracy między finansowo i prawnie niezależnymi podmiotami (Karasek 2012). Współpraca ta jest realizowana na podstawie – odpowiednio – umowy franszyzy lub umowy agencyjnej. Ze względu na charakter relacji w tych sieciach głównym wyzwaniem dla nadzoru jest konstrukcja optymalnego kontraktu, który zapewni ochronę reputacji oraz będzie motywował agenta czy franszyszobiorcę do działania w interesie obu stron;
- sieci aliansów strategicznych, dotyczące współpracy niezależnych przedsiębiorstw, które w ramach współpracy dążą do osiągnięcia określonych celów (Cygler 2002, s. 30–31; Sroka 2012, s. 50–51). Szczególnym przypadkiem aliansów są przedsięwzięcia typu joint venture. Głównym wyzwaniem nadzorczym w aliansach strategicznych będzie konstrukcja i egzekucja umowy, która zabezpieczy strony przed ryzykiem oportunistycznego działania jednego z partnerów, określi częstotliwość i mierniki kontrolowania wyników oraz zapewni odpowiednią koordynację działań (Cygler 2002, s. 44).

#### 12.4.4. Nadzór korporacyjny w sieciach holdingowych

Oddzielnym, specyficznym przykładem zastosowania rekomendacji *corporate governance* jest przypadek sieci holdingowych, zwanych w literaturze przedmiotu grupami kapitałowymi czy strukturami konglomeratowymi (Aluchna 2010). Sieci holdingowe dotyczą funkcjonowania samodzielnych pod względem prawnym spółek w ramach holdingu lub grupy kapitałowej, które działają na podstawie sieci budowanych powiązań (Zattoni 1999). Grupy kapitałowe charakteryzują się następującymi cechami (Trocki 2000; 2004):

- mają wspólny cel gospodarczy do osiągnięcia;
- składają się z samodzielnych prawnie podmiotów gospodarczych w formie spółek kapitałowych (spółek z ograniczoną odpowiedzialnością lub akcyjnych);
- są trwale powiązane więzami kapitałowymi;
- mają możliwość realizacji wspólnych celów, wynikającą z rodzaju i intensywności tworzących je powiązań.

Warto zaznaczyć, że część autorów nie traktuje grup przedsiębiorstw współpracujących w ramach holdingu (grupy kapitałowej) jako sieci organizacyjnych ze względu na występujące między nimi powiązania kapitałowe. Niektórzy badacze uznają jednak sieci holdingowe za specyficzny rodzaj sieci, która cechuje się silniejszymi więzami i stanowi rozwiązanie między sieciami kontraktowymi a strukturą organizacyjną (Trocki 2004; Cuervo-Cazzura 2006). W przeciwieństwie do struktur organizacyjnych, które tworzą niesamodzielne prawnie podmioty gospodarcze, oraz struktur kontraktowych, składających się z samodzielnych podmiotów powiązanych zawartymi umowami, grupy kapitałowe stanowią przykład zarówno struktur złożonych, jak i relatywnie stabilnie powiązanych zależnościami kapitałowymi. Przykładowo umowy współpracy cechują się większą elastycznością i mniejszą trwałością, podczas gdy struktury organizacyjne są z reguły mniej złożone (Trocki 2004).

Uznając grupy kapitałowe za specyficzny rodzaj sieci, należy podkreślić, że w takiej sieci zadania nadzoru korporacyjnego będą się różniły od tych omówionych wcześniej. Przede wszystkim trzeba zwrócić uwagę na różne poziomy nadzoru – działania nadzorcze będą podejmowane na poziomie akcjonariusza danej grupy kapitałowej, na poziomie spółki matki oraz na poziomie spółek zależnych. I tak na poziomie akcjonariuszy kluczowe będzie dokonanie oceny efektywności składu grupy, stopnia dywersyfikacji i możliwości osiągnięcia efektów synergii. Warto zauważyć, że w wielu przypadkach grupy kapitałowe jawią się jako złożone struktury wykorzystujące akcje uprzywilejowane oraz formy piramid, gwarantujące kontrolę nad spółką rodzinom założycieli lub innym akcjonariuszom większościowym z wykorzystaniem struktur piramidowych (Almeida, Wolfenzon 2005). Dlatego kluczowego znaczenia będzie nabierał nadzór nad transakcjami z podmiotami powiązanymi. Na poziomie spółki matki istotne będą ochrona ewentualnych akcjonariuszy mniejszościowych wobec dominującej pozycji spółki holdingowej (spółki matki), praktyki spółki matki, która może realizować cele całej grupy kosztem pojedynczych spółek, kontrola pracy zarządzających spółkami zależnymi na podstawie ustalonych wskaźników oraz rzetelne raportowanie wyników (Aluchna 2010). Ważnym elementem nadzoru będą także kwestie powiązań kapitałowych (*cross shareholding*), które z definicji narażone są na problemy niskiej przejrzystości i słabszej polityki informacyjnej spółki.

Nadzór na poziomie spółki zależnej będzie natomiast obejmował realizację celów postawionych przez podmiot dominujący. Istotnym elementem *corporate governance* w sieciach holdingowych będzie także kwestia przejrzystości wyników poszczególnych spółek zależnych, możliwości tworzenia unii personalnej i podejmowania decyzji na walnych zgromadzeniach poszczególnych spółek. Nadzór będzie łatwiejszy w przypadku 100% udziałów spółki matki w spółkach zależnych, podczas gdy udział akcjonariuszy mniejszościowych w spółkach zależnych będzie powodował konieczność zastosowania odpowiednich przepisów regulujących traktowanie akcjonariuszy mniejszościowych.

## 12.5. Podsumowanie

Rozwój relacji międzyorganizacyjnych, zmienność otoczenia, presja konkurencyjna, znaczenie wiedzy i innowacji w strategiach przedsiębiorstw oraz współzależność różnych podmiotów funkcjonujących na rynku przyczyniają się do wzrostu roli i zainteresowania sieciowymi formami organizacji. Choć przedsiębiorstwa intensywnie korzystają z rozwiązań i możliwości oferowanych przez sieci organizacyjne, problematyka ta jest wciąż stosunkowo słabo rozpoznana w naukach o zarządzaniu. Nie tylko bowiem nie wypracowano jednolitej definicji, ale trudno także o porozumienie co do ram teoretycznych tłumaczących motywę tworzenia i funkcjonowanie sieci. Słabo zbadanym obszarem działania sieci są też stosowane przez nie mechanizmy nadzorcze, które pomagają ocenić efektywność relacji między przedsiębiorstwami, regulują zasady współpracy między partnerami, dostarczają rzetelnych i istotnych informacji oraz zapewniają podejmowanie działań służących osiągnięciu określonych celów. W tym rozdziale podjęto próbę integracji dorobku *corporate governance* oraz problematyki współpracy i relacji międzyorganizacyjnych w celu określenia mechanizmów nadzoru wykorzystywanych w sieciowych formach organizacyjnych. W przeciwieństwie do klasycznych form organizacyjnych spółek i innych firm sieci w mniejszym stopniu korzystają z mechanizmów opartych na hierarchiach, a większą wagę przywiązują do mechanizmów opartych na aspektach relacyjnych i społecznych. Choć znaczenie wspólnie podzielanych wartości i zaufania jest istotne, warto jednak zwracać uwagę na możliwość wykorzystania kontraktów czy organów nadzorczych, których zasady funkcjonowania dość precyzyjnie rekomenduje bogaty dorobek nadzoru korporacyjnego. Ze względu na różnorodność mechanizmów, wielość rodzajów sieci oraz złożoność relacji międzyorganizacyjnych analizowany problem nie został wyczerpany i zdecydowanie wymaga dalszych studiów teoretycznych oraz badań empirycznych.



## Bibliografia

- Abdi M., Aulakh P. (2013), *Do country-level institutional frameworks and interfirm governance arrangements substitute or complement in international business relationships?*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 43, s. 477–497.
- Adamska A. (2013), *Własność i kontrola. Perspektywa akcjonariuszy spółek publicznych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Alchian A.A., Demsetz H. (1973), *The property rights paradigm*, „Journal of Economic History”, Vol. 33, s. 16–27.
- Allen F., Babus A. (2009), *Networks in Finance*, [w:] *The Network Challenge. Strategy, Profit and Risk in Interlinked World*, red. P. Kleindorfer, Y. Wind Y., Pearson Education, New Jersey, s. 367–382.
- Allen F., Gale D. (2000), *Comparing Financial Systems*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
- Almeida H., Wolfenzon D. (2005), *A theory of pyramidal ownership and family business groups*, [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=721801](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=721801) (data dostępu: 23.07.2013).
- Aluchna M. (2010), *Kierunki rozwoju polskich grup kapitałowych. Perspektywa międzynarodowa*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Anderson J., Hakansson H., Johanson J. (1994), *Dyadic business relationships within a business network context*, „Journal of Marketing”, Vol. 58, No. 4, s. 1–15.
- Bainbridge S. (2012), *Corporate Governance after the Financial Crisis*, Oxford University Press, Oxford.
- Bartczak M. (2013), *Network Efficiency from the Perspective of Value Creation Process*, [w:] *Contemporary Economies in the Face of New Challenges. Economic, Social and Legal Aspects*, red. R. Borowiecki, A. Jaki, T. Rojek, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.
- Black B. (1998), *Shareholder Activism and Corporate Governance in the United States*, [w:] *The New Palgrave Dictionary of Economics and the Law*, red. P. Newman, Palgrave, New York, s. 459–465.
- Blair M. (1995), *Ownership and Control*, Brookings Institution Press, Washington.
- Blair M. (1999), *Firm-specific Human Capital and Theories of the Firm*, [w:] *Employees and Corporate Governance Blair*, red. M. Roe, Brookings Institution Press, Washington.
- Bratnicki M. (2000), *Zaproszenie do medytacji o granicach przedsiębiorstwa* [w:] *Kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana*, red. J. Lichtarski, H. Jagoda, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 851, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław.
- Brayshay M., Cleary M., Selwood J. (2005), *Interlocking directorships and trans-national linkages within the British Empire, 1900–1930*, „Area”, Vol. 37, No. 2, s. 209–222.
- Buvik M., Andersen O. (2011), *The effects of buyer specific investments and buyer specific monitoring investments on hierarchical governance in business-to-business relationships*, „Journal of Marketing Development and Competitiveness”, Vol. 5, s. 87–97.
- Cantisa I., Tylecote A. (2008), *Industrial innovation, corporate governance and supplier relationships*, „Journal of Manufacturing Technology Management”, Vol. 19, No. 5, s. 576–590.

- Carey S., Lawson B. (2011), *Governance and social capital formation in buyer-supplier relationships*, „Journal of Manufacturing Technology Management”, Vol. 22, No. 2, s. 152–170.
- Chrisidu-Budnik A. (2012), *Elementy sieci – aspekty prawne*, [w:] *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, red. J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, C.H. Beck, Warszawa, s. 43–65.
- Clarke T. (2007), *The Materiality of Sustainability*, [w:] *Corporate Governance and Sustainability: Challenges for Theory and Practice*, red. S. Benn, D. Dunphy, Routledge, London, s. 219–251.
- Coase R.H. (1937), *The nature of the firm*, „Economica”, listopad, No. 4(16), s. 386–405.
- Colley J.L., Doyle J.L., Logan G.W., Stettinius W. (2003), *Corporate Governance*, McGraw-Hill, London.
- Canyon M., Muldoon M. (2008), *Ownership and control: A small-world analysis*, „Advances in Strategic Management”, Vol. 25, s. 31–65.
- Core J., Holthausen R., Larcker D. (1999), *Corporate governance, chief executive officer compensation and firm performance*, „Journal of Financial Economics”, Vol. 51, s. 371–406.
- Cox E., Mowatt S., Prevezer M. (2003), *New product development and product supply within a network setting: The chilled ready-meal industry in the UK*, „Industry and Innovations”, Vol. 10, No. 2, s. 197–217.
- Cook C. (2009), *Complexity Theory: Making Sense of Network Effects*, [w:] *The Network Challenge. Strategy, Profit and Risk in Interlinked World*, red. P. Kleindorfer, Y. Wind, Pearson Education, New Jersey, s. 207–224.
- Crouch C. (1993), *Industrial Relations and European State Tradition*, Clarendon Press, Oxford.
- Cuervo-Cazzura A. (2006), *Business groups and their types*, „Asia Pacific Journal of Management”, Vol. 23, s. 419–437.
- Cygler J. (2002), *Alianse strategiczne*, Diffin, Warszawa.
- Cygler J. (2009), *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Czakon W. (2009), *Kooperacja – splot tworzenia i zawłaszczania wartości*, „Przegląd Organizacji”, nr 12, s. 11–14.
- Czakon W. (2011), *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, nr 11, s. 3–6.
- Czakon W. (2012), *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Dagnino G., Levanti G., Li Destri A. (2008), *Evolutionary Dynamics of Inter-firm Networks: A Complex System Perspective*, „Advances in Strategic Management”, Vol. 25, s. 67–129.
- Davis G., Cobb J. (2010), *Resource dependence theory: Past and future*, „Research in the Sociology of Organizations”, Vol. 28, s. 21–42.
- Davis G., Robbins G. (2004), *Nothing but Net? Networks and Status in Corporate Governance*, [w:] *The Sociology of Financial Markets*, red. C. Knorr, A. Preda, Oxford University Press, Oxford, s. 290–311.
- Dekker H. (1994), *Control of Inter-organisational Relationships: Evidence on Appropriation Concerns and Coordination Requirements*, „Accounting, Organisations and Society”, Vol. 29, s. 27–49.
- Demsetz H., Lehn K. (1985), *The structure of corporate ownership: Causes and consequences*, „Journal of Political Economy”, Vol. 93, s. 1155–1177.

- Donaldson T., Preston L. (2008), *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concept, Evidence and Implications*, [w:] *Corporate Social Responsibility*, red. A. Crane, D. Matten, L. Spence, Routledge, London, s. 139–165.
- Dworzecki Z., Krejner-Nowecka A. (2002), *Sposoby tworzenia organizacji sieciowych*, [w:] *Przedsiębiorstwo kooperujące*, red. Z. Dworzecki, Euro Export, Warszawa.
- Eisenhardt K., Piezunka H. (2011), *Complexity and Corporate Strategy*, [w:] *Sage Handbook of Complexity and Management*, red. P. Allen, S. Maguire, B. McKelvey, Sage Publications, Los Angeles, s. 506–523.
- Fama E., Jensen M.C. (1983a), *Separation of ownership and control*, „Journal of Law and Economics”, Vol. XXVI.
- Fama E., Jensen M.C. (1983b), *Agency problems and residual claims*, „Journal of Law and Economics”, Vol. XXVI.
- Freeman R. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Freeman R., Reed L. (1983), *Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance*, „California Management Review”, Vol. 25, No. 3, s. 88–105.
- Ganor B. (2009), *Terrorism Networks: It Take a Network of Beat a Network*, [w:] *The Network Challenge. Strategy, Profit and Risk in Interlinked World*, red. P. Kleindorfer, Y. Wind, Pearson Education, New Jersey, s. 453–470.
- Gössling T. (2007), *Inside Relationships: A Review of Institutional Approaches towards Multi-organisational Partnerships, Alliances and Networks*, [w:] *Inside Networks*, red. T. Gössling, L. Oerlemans, R. Jansen, Edward Elgar, Northampton, s. 13–45.
- Griffith D., Myers M. (2005), *The performance implications of strategic fit of relational norm governance strategies in global supply chain relationships*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 36, s. 254–269.
- Grossman S., Hart O. (1986), *The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and horizontal integration*, „Journal of Political Economy”, Vol. 94.
- Gulati R. (2007), *Managing Network Resources. Alliances, Affiliations and Other Relational Assets*, Oxford University Press, Oxford.
- Hall P., Soskice D. (2001), *An Introduction to Varieties of Capitalism*, [w:] *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, red. P. Hall, D. Soskice, Oxford University Press, Oxford.
- Hansmann H. (1988), *Ownership of the firm*, „Journal of Law, Economics and Organization”, Vol. 4.
- Hart O.D. (1986), *The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration*, „Journal of Political Economy”, Vol. 94, No. 4, s. 691–719.
- Hillman A., Withers M., Collins B. (2009), *Resource dependence theory: A review*, „Journal of Management”, Vol. 35, No. 6, s. 1404–1427.
- Hite J. (2008), *The role of dyadic multi-dimensionality in the evolution of strategic network ties*, „Advances in Strategic Management”, Vol. 25, s. 133–170.
- Hopej M., Kamiński R. (2010), *Struktury organizacyjne we współczesnych organizacjach*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Hung H. (1998), *Typology of the theories of the roles of governing boards*, „Corporate Governance: An International Review”, Vol. 6, issue 2, s. 101–111.
- Iacobucci D., Salter J. (2009), *Social Networks: You've Lost Control*, [w:] *The Network Challenge. Strategy, Profit and Risk in Interlinked World*, red. P. Kleindorfer, Y. Wind, Pearson Education, New Jersey, s. 67–84.
- Inkpen A., Tsang E. (2005), *Social capital, networks and knowledge transfer*, „Academy of Management Review”, Vol. 30, No. 1, s. 146–165.

- Jasiński B. (2012), *Sieci kooperacyjne*, [w:] *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, red. J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, C.H. Beck, Warszawa, s. 110–117.
- Jensen M., Smith, Jr. (1985), *Stockholder, Manager and Creditor Interests: Applications of Agency Theory*, [w:] *Recent Advances in Corporate Finance*, red. E. Altman, M. Subrahmanyam, Dow-Jones Irwin, Chicago.
- Jensen M., Zajac E. (2004), *Corporate elites and corporate strategy: How demographic preferences and structural position shape the scope of the firm*, „Strategic Management Journal”, Vol. 25, s. 507–524.
- Jensen M.C., Meckling W. (1976), *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*, „Journal of Financial Economics”, Vol. 3, No. 4, s. 305–360.
- Jerzemska M. (2011), *Wybrane międzynarodowe i krajowe regulacje nadzoru korporacyjnego – na przykładzie Stanów Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii, Niemiec i Japonii*, [w:] *Ład korporacyjny. Podręcznik akademicki*, red. D. Dobija, I. Koładkiewicz, Wolters Kluwer, Warszawa, s. 173–220.
- Jeżak J. (2010), *Ład korporacyjny*, C.H. Beck, Warszawa.
- Joshi A., Campbell A. (2003), *Effect of environmental dynamism on relational governance in manufacturer-supplier relationships: A contingency framework and an empirical test*, „Academy of Marketing Science”, Vol. 31, No. 2, s. 176–188.
- Karasek A. (2012), *Sieci franczyzowe i agencyjne*, [w:] *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, red. J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, C.H. Beck, Warszawa, s. 130–143.
- Kemper A., Martin R. (2011), *After the fall: The global financial crisis as a test of corporate social responsibility theories*, „European Management Review”, Vol. 7, s. 229–239.
- Kimbrough S. (2009), *Artificial intelligence: How Individual Agents Add up to a Network*, [w:] *The Network Challenge. Strategy, Profit and Risk in Interlinked World*, red. P. Kleindorfer, Y. Wind, Pearson Education, New Jersey, s. 125–146.
- Kleindorfer S., Mitchell J. (2009), *Biological Networks: Rainforests, Coral Reefs and the Galapagos Islands*, [w:] *The Network Challenge. Strategy, Profit and Risk in Interlinked World*, red. P. Kleindorfer, Y. Wind, Pearson Education, New Jersey, s. 85–103.
- Kleindorfer P., Wind Y. (2009), *The Network Imperative: Community or Contagion?*, [w:] *The Network Challenge. Strategy, Profit and Risk in Interlinked World*, red. P. Kleindorfer, Y. Wind, Pearson Education, New Jersey, s. 3–23.
- Koładkiewicz I. (2012), *Niezależny członek rady nadzorczej w Polsce. Podsumowanie pierwszej dekady doświadczeń*, [w:] *Nadzór korporacyjny a stabilność sektora finansowego*, red. P. Urbanek, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 235–260.
- Konieczny P. (2006), *Automaty komórkowe*, Instytut Matematyki Stosowanej i Mechaniki Uniwersytetu Warszawskiego, <http://mimuw.edu.pl/delta/artykuly/delta0806/automaty.pdf> (data dostępu: 23.07.2013).
- Kowalewski O. (2011), *Rynek kontroli przedsiębiorstwa. Wrogi przejęcie jako mechanizm dyscyplinujący menedżerów*, [w:] *Ład korporacyjny*, red. D. Dobija, I. Koładkiewicz, Wolters Kluwer, Warszawa, s. 221–261.
- Kramarz M. (2012), *Klimat kooperacji w sieci dystrybucji na przykładzie wyrobów hutniczych*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, z. 60, s. 141–152.

- Krantz M. (2002), *Web of board members ties together Corporate America*, „US Today”, [http://www.usatoday.com/money/companies/management/2002-11-24-interlock\\_x.htm](http://www.usatoday.com/money/companies/management/2002-11-24-interlock_x.htm) (data dostępu: 23.07.2013).
- Larcker D., Tayan B. (2011), *Corporate Governance Matters. A Closer Look at Organizational Choices and Their Consequences*, Pearson Education, New Jersey.
- Latusek-Jurczak D. (2011), *Zarządzanie międzyorganizacyjne*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Licharski J. (1993), *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Łobjeko S. (2010), *Przedsiębiorstwo sieciowe*, Oficyna Wydawnicza AGH, Warszawa.
- Mallin Ch.A. (2004), *Corporate Governance*, Oxford University Press, Oxford.
- Marcus A. (1996), *Business and Society. Strategy, Ethics and the Global Economy*, Irwin, Chicago.
- Martin R. (2002), *The virtue matrix: Calculating the return on corporate responsibility*, „Harvard Business Review”, Vol. 80, No. 3, s. 68–75.
- Massey D. (2008), *Understanding Mexican Migration to the United States*, [w:] *The Economics of Networks*, red. M. Casson, M. Giusta, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, s. 186–217.
- Mayer C. (2012), *Firm Commitment: Why the Corporation Is Failing Us and How to Restore Trust in it*, Oxford University Press, Oxford.
- McConnell J., McKeon S., Xu W. (2012), *Corporate Governance and Ownership Structure*, [w:] *Corporate Governance. A Synthesis of Theory, Research and Practice*, red. H. Baker, A. Anderson, John Wiley and Sons, New Jersey, s. 303–322.
- Mesjasz Cz. (2011), *Ład (nadzór) korporacyjny. Geneza, definicje i podstawowe problemy*, [w:] *Ład korporacyjny. Podręcznik akademicki*, red. D. Dobija, I. Koładkiewicz, Wolters Kluwer, Warszawa, s. 15–52.
- Mitchell L., Mitchell D. (2012), *The Financial Determinants of American Corporate Governance: A Brief History*, [w:] *Corporate Governance. A Synthesis of Theory, Research and Practice*, red. H. Baker, A. Anderson, John Wiley and Sons, New Jersey, s. 19–36.
- Monks R., Minow N. (2004), *Corporate Governance*, Blackwell Business, New York.
- Moore E. (1962), *Machine models of self-reproduction*, Proc. Symp. Applied Mathematics, Vol. 14, s. 17–33, przedruk w: A. Burks (1970), *Essays on Cellular Automata*, University of Illinois Press, Urbana, s. 187–203.
- Morck R. (2005), *A History of Corporate Governance Around the World: Family Business Groups to Professional Managers*, University of Chicago Press, Chicago.
- Mrówka R. (2013), *Organizacja hiperarchiczna – czynniki kreujące, geneza modelu, zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Neal L., Quinn S. (2001), *Networks of information, markets and institutions in the rise of London as a financial centre, 1660–1720*, „Financial History Review”, Vol. 8, s. 7–26.
- Neuman E., Davis G., Mizruchi M. (2008), *Industry consolidation and network evolution in US global banking, 1986–2004*, „Advances in Strategic Management”, Vol. 25, s. 211–245.
- Niemczyk J., Jasiński B. (2012), *Wstęp*, [w:] *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, red. J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, C.H. Beck, Warszawa, s. 9–18.

- Noria N., Ghoshal S. (1997), *The Differentiated Network. Organizing Multinational Corporations for Value Creation*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- OECD (2004), *Principles of corporate governance*, <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf> (data dostępu: 23.07.2013).
- Oerlemans L., Gössling T., Jansen R. (2007a), *Inside Networks – a Process View on Inter-organizational Relationships and Networks*, [w:] *Inside networks*, red. T. Gössling, L. Oerlemans, R. Jansen, Edward Elgar, Northampton, s. 3–13.
- Oerlemans L., Gössling T., Jansen R. (2007b), *Conclusions: Questions for Future Research*, [w:] *Inside Networks*, red. T. Gössling, L. Oerlemans, R. Jansen, Edward Elgar, Northampton, s. 281–298.
- Oerlemans L., Gössling T., Jansen R. (2007c), *Tie Failure: A Literature Review*, [w:] *Inside Networks*, red. T. Gössling, L. Oerlemans, R. Jansen, Edward Elgar, Northampton, s. 195–221.
- Oplustil K. (2010), *Instrumenty nadzoru korporacyjnego (corporate governance) w spółce akcyjnej*, C.H. Beck, Warszawa, s. 3–12.
- Palmer R. (2009), *Cross-cultural Leadership in Networked Global Enterprises*, [w:] *The Network Challenge. Strategy, Profit and Risk in Interlinked World*, red. P. Kleindorfer, Y. Wind, Pearson Education, New Jersey, s. 49–63.
- Pfeffer J., Salancik I. (1978), *The External Control of Organizations*, Harper and Row, New York.
- Płoszajski P. (2000), *Organizacja przeszłości: wirtualny splot kontraktów*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości*, red. W. Grudzewski, I. Hejduk, Difin, Warszawa.
- Porter M., Kramer R. (2002), *The competitive advantage of corporate philanthropy*, „Harvard Business Review”, Vol. 80, No. 12, s. 56–68.
- Postuła I. (2013), *Nadzór korporacyjny w spółkach Skarbu Państwa*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Provan K., Sydow J. (2008), *Evaluating Interorganizational Relationships*, [w:] *Handbook of Interorganizational Relations*, red. S. Copper, M. Ebers, C. Huxham, P. Ring, Oxford University Press, Oxford, s. 691–710.
- Ritter T. (2000), *A framework for analyzing interconnectedness of relationships*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 29, s. 317–326.
- Ritter T., Gemünden H.G. (2003), *Interorganizational relationships and networks: An overview*, „Journal of Business Research”, Vol. 56, s. 691–697.
- Roe M. (1993), *Strong Managers, Weak Owners – the Political Roots of American Corporate Finance*, Princeton University Press, Princeton.
- Roe M. (1994), *Strong Managers, Weak Owners. The Political Roots of American Corporate Finance*, Oxford University Press, Oxford.
- Roe M. (2003), *Political Determinants of Corporate Governance. Political Concept, Political Impact*, Oxford University Press, Oxford.
- Rudolf S., Janusz T., Stos D., Urbanek P. (2002), *Efektywny nadzór korporacyjny*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Rudzka M., Góralski M. (2012), *Klasy*, [w:] *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, red. J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, C.H. Beck, Warszawa, s. 144–158.
- Schut M., Ivanov L. (2010), *Introductory lecture on cellular automata*, <http://web.cecs.pdx.edu/~mperkows/temp/April10/A010.Intro-Cellular-Automata-Artificial-Life.pdf> (data dostępu: 23.07.2013).

- Sheehan K. (2011), *Great Expectations: Institutional Investors, Executive Remuneration and 'Say on Pay'*, [w:] *Corporate Governance Failures. The Role of Institutional Investors in the Global Financial Crisis*, red. J. Hawley, S. Kamath, A. Williams, University of Pennsylvania Press, Philadelphia, s. 115–143.
- Shi Z., Kunnathur A., Ragu-Nathan T. (2010), *Exploring the impacts of interdependence relationships on IOS use: The roles of governance mechanisms*, „Journal of Computer Systems”, Vol. 50, s. 50–62.
- Shleifer A., Vishny R. (1997), *A Survey of corporate governance*, „Journal of Finance”, Vol. 52, s. 737–783.
- Soren C., Turnbull S. (2012), *What's Wrong with Corporate Governance Best Practices*, [w:] *Corporate Governance. A Synthesis of Theory, Research and Practice*, red. H. Baker, A. Anderson, John Wiley and Sons, New Jersey, s. 79–96.
- Sroka W. (2013), *Sieci aliansów. Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej poprzez współpracę*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Stańczyk-Hugiet E. (2009), *Sieć międzyorganizacyjna – alternatywa strategiczna dla sektora MŚP*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany małych i średnich przedsiębiorstwa*, red. J. Skalik, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Stańczyk-Hugiet E. (2011), *Koopetycja, czyli dokąd zmierza konkurencja*, „Przegląd Organizacji”, nr 5, s. 8–12.
- Stańczyk-Hugiet E. (2012), *Charakterystyka relacji*, [w:] *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, red. J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, C.H. Beck, Warszawa, s. 25–34.
- Stańczyk-Hugiet E., Gorgól J. (2012), *Elementy sieci międzyorganizacyjnych – aspekty organizacyjno-zarządcze*, [w:] *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, red. J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, C.H. Beck, Warszawa.
- Steinberg R. (2011), *Governance, Risk Management and Compliance*, John Wiley and Sons, New Jersey.
- Sullivan H., Barnes M., Matka E. (2007), *Building Collaborative Capacity for Collaborative Control: Health Action Zones in England*, [w:] *Inside Networks*, red. T. Gössling, L. Oerlemans, R. Jansen, Edward Elgar, Northampton, s. 67–91.
- Sus A. (2012a), *Zagrożenia związane z sieciami międzyorganizacyjnymi*, [w:] *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, red. J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, C.H. Beck, Warszawa, s. 92–96.
- Sus A. (2012b), *Sieci outsourcingowe*, [w:] *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, red. J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, C.H. Beck, Warszawa, s. 118–129.
- Teh J., Rubin H. (2009), *Global Diseases: The Role of Networks in the Spread and Prevention of Infection*, [w:] *The Network Challenge. Strategy, Profit and Risk an Interlinked World*, red. P. Kleindorfer, Y. Wind, Pearson Education, New Jersey, s. 471–494.
- Teimoury E., Fesharaki M., Bazayar A. (2010), *The relationship between mediated power asymmetry, relational risk perception and governance mechanism in new product development relationships*, „Journal of Research in Interactive Marketing”, Vol. 4, s. 296–315.
- Thorelli H. (1986), *Networks: Between markets and hierarchies*, „Strategic Management Journal”, Vol. 7, s. 37–51.

- Tricker B. (2012), *Corporate Governance. Principles, Policies and Practices*, Oxford University Press, Oxford.
- Trocki M. (2000), *Zarządzanie grupą kapitałową*, [w:] *Grupy kapitałowe w Polsce*, red. M. Romanowska, M. Trocki, B. Wawrzyniak, Difin, Warszawa.
- Trocki M. (2004), *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Vivien H. (2012), *An introduction to cellular automata*, <http://www.liafa.univ-paris-diderot.fr/~yunes/ca/archives/bookvivien.pdf> (data dostępu: 23.07.2013).
- Von Neumann J., Burks A. (1966), *Theory of Self-Reproducing Automata*, University of Illinois Press, Urbana.
- Wallace P., Zinkin J. (2005), *Mastering Business in Asia. Corporate Governance*, John Willey & Sons, New Jersey.
- Westphal J., Zajac E. (2001), *Decoupling policy from practice: The case of tock repurchase programs*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 46, No. 2, s. 202–228.
- Westphal J., Zajac E. (2013), *A behavioral theory of corporate governance: Explicating the mechanisms of socially situated and socially constituted agency*, „Academy of Management Annals”, Vol. 7, issue 1, s. 607–661.
- Wiatrak A. (2003), *Organizacje sieciowe – istota ich działania i zarządzania*, „Współczesne Zarządzanie”, vol. 3, nr 1, s. 7–18.
- Williamson O. (1991), *Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 36, s. 269–296.
- Williamson O. (1998), *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Wind Y., Fund V., Fung W. (2009), *Network Orchestration: Creating and Managing Global Supply Chains without Owning Them*, [w:] *The Network Challenge. Strategy, Profit and Risk in Interlinked World*, red. P. Kleindorfer, Y. Wind, Pearson Education, New Jersey, s. 299–315.
- Wolf B. (1999), *The Effects of Agency Problems on the Financial Behavior, Performance and Efficiency of German Industrial Stock Corporations*, Peter Lang Europäischer Verlag der Wissenschaften, München.
- Zattoni A. (1999), *The structure of corporate groups: The Italian case*, „Corporate Governance”, Vol. 7, No. 1, s. 38–48.
- Zingales L. (1997), *Corporate Governance*, National Bureau of Economic Research, Chicago.



## Współpraca partnerów publicznych i prywatnych

*Beata Glinka, Przemysław Hensel*

---

---

### 13.1. Wstęp

Współpraca między organizacjami nie ogranicza się do relacji wewnątrz tego samego sektora – przedsiębiorstw prywatnych z innymi przedsiębiorstwami prywatnymi, organizacji publicznych z innymi organizacjami publicznymi czy też NGO z innymi organizacjami tego typu. To stwierdzenie wydaje się oczywiste. Badania i literatura z zakresu zarządzania koncentrują się jednak nader często właśnie na współpracy jednego typu partnerów, przesuując na dalszy plan inne relacje. Wynikać to może częściowo z tego, że badania prowadzone wewnątrz jednego sektora mogą, przynajmniej z pozoru, być łatwiejsze, wśród naukowców zaś zauważyć można pewną specjalizację w zakresie zainteresowań i obszarów badawczych. Dodatkowo oddzielenie państwa i gospodarki stanowi jeden z kluczowych postulatów ideologii neoliberalnej dominującej w naukach o zarządzaniu. Jednakże, jak pisze Koźmiński (2004, s. 79), „państwo jest i pozostaje ważnym partnerem dla przedsiębiorstw i ich menedżerów”, co pociąga za sobą konieczność współpracy pomiędzy organizacjami sektora publicznego i prywatnego na różnych polach.

#### 13.1.1 Cele i założenia rozdziału

Niniejszy rozdział chcemy poświęcić relacjom między urzędami a przedsiębiorcami, patrząc na nie głównie z perspektywy aktorów: urzędników i przedsiębiorców, którzy w ramach gospodarczego i prawnego systemu w Polsce zmuszeni są do współpracy, a w pewnym stopniu są też od siebie zależni.

Powszechne – oraz poparte badaniami naukowców i instytucji otoczenia biznesu – jest przekonanie o niskiej jakości relacji między urzędnikami a przedsiębiorcami. Celem naszego opracowania jest wskazanie wybranych przyczyn, które determinują ową niską jakość, a także sformułowanie wskazówek dla praktyki, które mogłyby pozytywnie wpłynąć na relacje między tymi dwiema gru-

pami podmiotów. Niewątpliwie przyczyn słabej współpracy między urzędnikami a przedsiębiorcami można doszukiwać się w rozmaitych obszarach. Problemem mogą być niskiej jakości przepisy czy też niewystarczające nakłady finansowe przeznaczane na funkcjonowanie administracji. Zarówno w niniejszej pracy, jak i w naszych badaniach skupiamy się jednak na innym obszarze – czynnikach kulturowych oraz przekonaniach urzędników. W naszej opinii właśnie one mają bowiem duże znaczenie dla kształtu relacji urzędnik–przedsiębiorca, a co za tym idzie – relacji między organizacjami publicznymi i prywatnymi. Zrozumienie kompleksowych uwarunkowań współpracy pomiędzy partnerami publicznymi i prywatnymi wymaga wyjścia poza formalne ramy kształtujące relacje, takie jak przepisy czy system finansowania. Nie oznacza to, rzecz jasna, że ramy te nie są istotne, pozwala jednak zrozumieć sens, jaki nadają im aktorzy: urzędnicy i przedsiębiorcy biorący udział w relacjach – sens, który przekłada się na postawy i działania.

W badaniach, na podstawie których powstała niniejsza publikacja<sup>1</sup>, skoncentrowaliśmy się na urzędnikach: ich postrzeganiu przedsiębiorców oraz interpretacjach relacji urząd–przedsiębiorcy. Interesowało nas zatem, w jaki sposób aktorzy – tak powszechnie krytykowany, pracujący w równie powszechnie krytykowanych organizacjach publicznych (Batko 2013) – nadają sens swoim działaniom i interpretują otaczającą ich rzeczywistość.

Każda relacja opiera się, przynajmniej do pewnego stopnia, na przekonaniach i stereotypach aktorów biorących w niej udział. Te przekonania mogą być w różnym stopniu zbieżne. Urzędnicy i przedsiębiorcy są aktorami odgrywanymi odmienne role w systemie gospodarczym, politycznym i prawnym. Z tego względu naturalne jest, że nie ma i nie będzie między nimi pełnej jedności i konsensusu w wielu obszarach.

Urzędnika od przedsiębiorcy zawsze będzie różniło postrzeganie rzeczywistości, na co składają się takie czynniki, jak przepisy, wynagrodzenia, stosunek do ryzyka, charakter pracy czy historycznie zakorzenione przekonania i stereotypy. Dlatego tym ważniejsze jest, by zlikwidować te bariery, które zawarte są w systemie administracji i dodatkowo obniżają jakość relacji pomiędzy urzędnikami i przedsiębiorcami. Wydaje się, że ten problem, istotny z punktu widzenia państwa, przedsiębiorców, a także samych urzędników, powinien znaleźć swój systemowy opis i idące za nim rozwiązania. Wszelkie próby wdrażania rozwiązań i poprawy istniejącego stanu rzeczy powinny zatem uwzględniać nie tylko wolę, możliwości, preferencje i ograniczenia aktorów, lecz także kulturowy kontekst relacji.

---

<sup>1</sup> Niniejsza publikacja jest wynikiem projektu badawczego sfinansowanego przez Narodowe Centrum Nauki (*Kultura administracji i przeszkody rozwoju przedsiębiorczości w Polsce*). Pełny opis wyników badań, a także wykorzystanej metodologii można znaleźć w książce *Urzędnicy i przedsiębiorcy. Kulturowe bariery współpracy* (Hensel, Glinka 2012)

### 13.1.2. Więzi pomiędzy partnerami publicznymi i prywatnymi – wprowadzenie

Podobnie jak istnieją fundamentalne różnice pomiędzy urzędnikami i przedsiębiorcami, tak samo można je zidentyfikować między organizacjami sektora publicznego i prywatnego. Odmienna forma własności, często odmienne cele, inna rola w systemach gospodarczych, a niejednokrotnie także inne warunki konkurencyjne implikują odmienne wyzwania i wzory zarządzania.

Po zmianach gospodarczych zapoczątkowanych ustawą o swobodzie działalności gospodarczej z 1988 roku, a następnie urynkowaniem gospodarki, w Polsce nastąpiły ogromne zmiany w zakresie przedsiębiorczości – wzrosła liczba przedsiębiorstw, zmieniły się sposoby zarządzania, wiele firm umiędzynarodowiło swoją działalność. Jednocześnie polska administracja publiczna charakteryzuje się niską wydajnością; nie ma dowodów na to, że od 1996 roku uległa statystycznie istotnej poprawie (Kaufmann, Kraay, Mastruzzi 2012). Dziedzictwo poprzedniego okresu w dalszym ciągu odciska swoje piętno na jej funkcjonowaniu, podobnie jak w innych państwach postkomunistycznych (Taylor 2011), o czym piszemy szerzej w kolejnym podrozdziale.

Jak wskazywaliśmy, rozważania poświęcone relacjom międzyorganizacyjnym dotyczą głównie tych zależności, które przebiegają wewnątrz tego samego sektora. Ze względu na rosnące znaczenie relacji międzyorganizacyjnych i rosnącą popularność tej tematyki (Koźmiński, Latusek-Jurczak 2011) od tej zasady są, rzecz jasna, wyjątki. Do najczęstszych należą dociekania poświęcone partnerstwu publiczno-prywatnemu, w których analizuje się, w jaki sposób łączy się silne strony podmiotów publicznych i prywatnych w celu osiągnięcia efektu synergii (Greve, Hodge 2013; Kwak et al. 2009).

Relacje pomiędzy partnerami publicznymi i prywatnymi mogą występować na wielu płaszczyznach i przybierać różnorodne formy. Po obu stronach motywy podejmowania współpracy mogą być różne – w grę wchodzi zarówno przymus, jak i chęć realizacji różnorodnych celów. Przymus oznacza relacje wynikające z legislacji, np. z przepisów regulujących działalność gospodarczą, podatki czy też z przepisów dotyczących zamówień publicznych.

Tradycyjnie relacje międzyorganizacyjne interpretowane były w kategoriach rynku lub hierarchii, ostatnie dekady przyniosły jednak zainteresowanie jeszcze jedną formą – sieciami, które zakładają współzależność podmiotów i ich uzupełnianie się (Powell 1990). W ten sposób można interpretować także relacje pomiędzy partnerami prywatnymi i publicznymi, szczególnie urzędami. Tradycyjna forma biurokratyczna dominuje zwłaszcza w relacjach, których źródłem jest prawo narzucające przedsiębiorcy konieczność kontaktów z urzędami. Przedsiębiorcy wchodzi w relacje, rozliczając się ze swoich zobowiązań wobec państwa, a także podlegając różnym kontrolom. W klasycznym ujęciu

podmiotem dominującym jest tutaj urząd, który wydaje decyzje i kontroluje zgodność działań przedsiębiorcy z prawem. W takich relacjach tworzy się zależność zakładająca pewien formalny rodzaj podległości. Właśnie takie – formalne i wymuszone – relacje identyfikują najczęściej przedsiębiorcy, wypowiadając się o swoich relacjach z sektorem publicznym czy aparatem państwa (Glinka 2008).

Podstawą rynkowego typu relacji są kontrakty zawierane między niezależnymi organizacjami. W takiej relacji podmioty prywatne wchodzą w rolę dostawców wyrobów i usług kontraktowanych przez podmioty publiczne (np. na podstawie prawa zamówień publicznych).

Sieciowy mechanizm relacji międzyorganizacyjnych zakłada współpracę i współzależność partnerów, którzy dążą do osiągnięcia określonych celów. Partnerzy w sieci mają uzupełniające się kompetencje lub zasoby i są nastawieni na osiąganie obopólnych korzyści. Przykładem takich relacji międzyorganizacyjnych jest wspomniane już partnerstwo publiczno-prywatne.

Nieco inne światło na budowanie relacji międzyorganizacyjnych pomiędzy administracją publiczną a podmiotami prywatnymi rzuca Hood (2011). Autor ten wskazuje, że w administracji stosowane są liczne metody unikania odpowiedzialności, a konsekwencją części z nich jest właśnie wchodzenie w relacje z podmiotami prywatnymi. W grach o odsuwanie winy aktorzy stosują różne strategie (Hensel, Glinka 2012, s. 70–74), które można, za Hoodem, podzielić na trzy kategorie:

- strategii prezentacji – obejmujące różnorodne formy zarządzania wizerunkiem;
- strategii agencji – obejmujące zarządzanie strukturami i stanowiskami;
- strategii operacyjne – dotyczące tworzenia procedur mających uchronić przed odpowiedzialnością.

Wśród strategii agencji można odnaleźć takie, które bezpośrednio wpływają na relacje administracji z biznesem. Hood (2011) wyróżnia np. tworzenie partnerstwa, polegające na kreowaniu struktur wielopodmiotowych (w których skład, obok podmiotów publicznych, wchodzi także prywatne, w tym przedsiębiorstwa i organizacje doradcze) w celu realizacji zadania, które może zakończyć się porażką; podstawowym celem jest tutaj rozmycie odpowiedzialności. Za swoisty przykład realizacji tej strategii można uznać partnerstwo publiczno-prywatne, które w założeniu ma służyć kooperacji (na sieciowych zasadach) podmiotów, lepszemu podziałowi ryzyka, a także obniżeniu kosztów realizacji projektów. W kontekście rozważań Hooda można zauważyć, że dodatkową zaletą takiego partnerstwa, z punktu widzenia podmiotu publicznego, jest możliwość rozmywania odpowiedzialności (Hensel, Glinka 2012, s. 72).

Inną strategią agencji jest stosowanie mechanizmu rynkowego wszędzie tam, gdzie jest to możliwe (jest to zresztą jeden z kluczowych postulatów tzw.

nowego zarządzania publicznego – NZP) – polega ono na przesunięciu odpowiedzialności za realizację niektórych zadań (jak choćby wypłaty emerytur) na jednostki prywatne (np. Otwarte Fundusze Emerytalne). Tworzy to nowe obszary sformalizowanych relacji pomiędzy administracją i prywatnym sektorem.

Reasumując, formy współpracy organizacji sektora prywatnego i publicznego są niezmiernie zróżnicowane, do czego przyczyniają się:

- zróżnicowanie motywów wchodzenia w relacje;
- odmienne stosunki właścicielskie i forma własności, sposoby organizacji, konstrukcja prawna, a często także interesy partnerów relacji;
- regulacyjny i polityczny kontekst relacji;
- różnorodne mechanizmy obierane do koordynacji współpracy podmiotów (od przymusu po wzajemne uzgodnienia).

W niniejszym tekście przedmiotem naszego zainteresowania jest tylko część sektora publicznego – administracja, relacje zaś rozpatrujemy głównie na poziomie jednostkowych aktorów biorących w nich udział.

## 13.2. Współpraca urzędników i przedsiębiorców

Zarówno przedsiębiorczość, jak i funkcjonowanie administracji publicznej i zarządzanie publiczne to w ostatnich kilku dekadach popularne tematy badań i publikacji z zakresu zarządzania. Szczególnie widać to w Polsce, gdzie oba te obszary wymagały głębokich reform po zmianie systemowej. Współcześnie zarówno przedsiębiorcy, jak i administracja publiczna działają w warunkach konkurencyjnej gospodarki, która – przynajmniej w pewnym stopniu – wpłynęła na ich funkcjonowanie. Oba obszary ulegały przemianom w odmienny sposób i w odmiennym tempie.

Kiedy w 1988 roku, jeszcze przed pierwszymi częściowo wolnymi wyborami do sejmu z 1989 roku, wprowadzono ustawę o swobodzie działalności gospodarczej, otwarto drzwi do swobodnego zakładania przedsiębiorstw. Polacy skwapliwie zaczęli tę szansę wykorzystywać, czego efektem był spektakularny wzrost liczby działających w naszym kraju przedsiębiorstw. Duża część firm wówczas zakładanych opierała się na bardzo prostych koncepcjach: handlu lub pośrednictwa w handlu (sprowadzania z zagranicy niedostępnych w Polsce wyrobów). Wiele z tych przedsiębiorstw już nie istnieje, jednakże w licznych przypadkach stały się podstawą wielkich, przynajmniej jak na Polskę, fortun. Paradoksalnie liczni przedsiębiorcy czasy właśnie owej ustawy wspominają do dziś jako okres największej swobody działalności. Obecnie według danych GUS w rejestrze REGON zarejestrowanych jest ponad 3,75 mln podmiotów

sektora prywatnego. Niespełna połowa z nich (według różnych szacunków 1,6–1,8 mln) to firmy aktywne. Jest to ogromna rzesza firm, które na co dzień wchodzą w różne relacje z urzędami.

Administracja w ciągu kilku ostatnich dekad również przeszła wiele przemian. Można powiedzieć, że w niektórych obszarach mamy do czynienia z ciągłymi reformami i zmianami, co widać nie tylko w ściśle pojętej administracji państwowej, ale także w wymiarze sprawiedliwości czy w obszarze ubezpieczeń społecznych. W czasie kiedy piszemy te słowa (czyli w 2013 roku), szeroko dyskutowane są choćby reformy systemu zabezpieczeń społecznych czy też zmiany w funkcjonowaniu sądów i prokuratur. Te nieustanne zmiany nie oznaczają jednak radykalnej poprawy we wszystkich obszarach. Jak już wspomnieliśmy, od wielu lat nie odnotowano znaczącego wzrostu wydajności pracy, w wielu jednostkach administracji wzrasta zatrudnienie, a dziedzictwo poprzedniego okresu w dalszym ciągu oddziałuje na funkcjonowanie aparatu państwa (co dotyczy nie tylko Polski, lecz także innych krajów postkomunistycznych (Taylor 2011)). Elementem tego dziedzictwa są m.in. przekonania dotyczące przedsiębiorczości i przedsiębiorców.

### 13.2.1. Kontakty przedsiębiorców z urzędnikami – konieczność, wsparcie czy bariera rozwoju?

Przedsiębiorczość wydaje się jednym z najbardziej nośnych tematów badawczych ostatnich kilku dekad. Tak dzieje się na całym świecie, a od ponad 20 lat – również w Polsce. Przedsiębiorczość – jej rozpoznanie, a także stymulowanie – to kwestia, która pociąga nie tylko badaczy, ale także polityków, administrację i różne instytucje otoczenia biznesu, powszechne jest bowiem przekonanie, że rozwój przedsiębiorczości przekłada się bezpośrednio na rozwój gospodarczy i społeczny. Pochwale przedsiębiorczości – tak bliskiej sercom zwolenników ideologii neoliberalnej, dominującej w przekazie mediów i języku polityki – towarzyszy jednak często krytyka uwarunkowań jej rozwoju, zarówno tych związanych z przedsiębiorcami, jak i kontekstem ich działania. W tym miejscu interesują nas szczególnie czynniki związane z kontekstem – a zwłaszcza pewnymi aspektami działań administracji.

Warto wskazać na wstępie na pewien paradoks. Administracja publiczna, wedle oficjalnych zapewnień, różnorodnych programów i strategii formułowanych np. na szczeblu rządowym, powinna wspierać i stymulować rozwój przedsiębiorczości oraz pomagać przedsiębiorcom w prowadzeniu biznesu. Właśnie administracja jest jednak wskazywana przez przedsiębiorców jako jedna z najpoważniejszych barier ich rozwoju, a biurokracja, nadmiar i zmienność przepisów oraz niezyczliwość urzędników to bóle, z jakimi na co dzień

muszą zмагаć się przedsiębiorcy. Zatem instytucje, które powinny pobudzać przedsiębiorczość, traktowane są jako główny jej hamulec.

Analizy dotyczące wpływu polityki rządu czy działań administracji publicznej nie są oczywiście wyłącznie polską specjalnością. Prowadzone są przez badaczy na całym niemal świecie (Acs et al. 2009; Acs, Stough 2008), ale ze względu na charakter niniejszego opracowania skupimy się wyłącznie na analizach dotyczących Polski.

Bardzo wiele badań prowadzonych zarówno przez naukowców, jak i przez instytucje otoczenia biznesu koncentruje się na przeszkodach i barierach, jakie napotykają przedsiębiorcy. W większości badań na pierwszy plan wysuwają się czynniki związane z kontekstem rynkowym (np. konkurencja, popyt), a także z kontekstem polityczno-prawnym i administracyjnym (np. wysokość danin na rzecz państwa, przepisy, biurokracja). W opublikowanym w marcu 2013 roku raporcie Ministerstwa Gospodarki znajdujemy opinie przedsiębiorców na temat gospodarki, w tym barier, jakie napotykają oni w swoim działaniu. Za kluczową barierę przedsiębiorcy uznali wysokość podatków i innych opłat, wśród ważnych przeszkód znalazły się także biurokracja i zmienność przepisów prawa. W tym samym badaniu (Ministerstwo Gospodarki 2013) przedsiębiorcy oceniali ponadto politykę gospodarczą i przepisy obowiązujące w Polsce. Oba te obszary nie są dobrze oceniane. Blisko 2/3 ankietowanych bardzo źle lub źle oceniło politykę gospodarczą rządu, niewiele lepiej wypadła ocena działań samorządów. Przepisy podatkowe źle lub bardzo źle oceniła ponad połowa badanych (oceny pozytywne stanowiły zaledwie kilka procent), nieco lepiej wypadły przepisy prawa pracy – negatywnie oceniło je 37%, pozytywnie zaś – 15% ankietowanych. Przepisy i procedury w zakresie działalności gospodarczej negatywnie oceniła 1/3 badanych, pozytywnie zaś – 1/5.

W innych raportach dotyczących przedsiębiorczości w Polsce Ministerstwo Gospodarki (2011) również poświęca dużo miejsca instytucjonalnemu otoczeniu przedsiębiorstw. Autorzy raportu wskazują, że otoczenie regulacyjne hamuje wzrost przedsiębiorczości w Polsce, a prawo jest zbyt skomplikowane i niezrozumiałe (Ministerstwo Gospodarki 2011, s. 49). Co więcej, wiele kosztów uznawanych jest przez przedsiębiorców za nieuzasadnione (np. koszty związane z obowiązkami informacyjnymi, które – biorąc pod uwagę tylko 10 głównych pozycji – w skali całej gospodarki wynoszą 38 101 280 012 zł, co podano na s. 54 raportu). Dodatkowym czynnikiem obniżającym ocenę regulacyjnego kontekstu jest ryzyko regulacyjne, na które – zdaniem autorów raportu – przedsiębiorstwa ze swej natury nie są przygotowane. Wniosek w kontekście przedstawionych danych jest dość jednoznaczny – raport zaleca poprawę regulacji prawnych jako jeden z priorytetów strategicznych ministerstwa. Priorytety te, zdaniem wielu przedsiębiorców i organizacji otoczenia biznesu, nie są w pełni realizowane.

Przykładem płynącej ze strony przedsiębiorców krytyki rozwiązań prawnych są publikowane corocznie przez PKPP Lewiatan *Czarne listy barier*. W 2012 roku znalazło się na tej liście 247 pozycji ogólnych i 121 branżowych (Lewiatan 2012), w bieżącym zaś roku (Lewiatan 2013) – 324 pozycje ogólne i dodatkowo ponad 90 branżowych (łącznie – 417 pozycji). Główne bariery podzielono na kilka kategorii: bariery ogólnogospodarcze, bariery wynikające ze stosunków pracy, bariery w wykorzystaniu funduszy strukturalnych, bariery z zakresu ochrony środowiska i bariery podatkowe. Lewiatan w każdej kategorii wskazuje także bariery usunięte w ostatnim roku, oraz nowe, które powstały na skutek wprowadzenia kolejnych regulacji.

Ważnym głosem w dyskusji dotyczącej kontekstu przedsiębiorczości są raporty Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. W publikowanych corocznie raportach o stanie sektora MSP w Polsce Agencja przedstawia zarówno zmiany w zakresie form i skali działań przedsiębiorczych, jak i kluczowe bariery rozwoju przedsiębiorczości. Przykładowo w opublikowanym w 2011 roku opracowaniu autorzy szczególną uwagę poświęcają nowo powstałym przedsiębiorstwom (Brussa, Tarnawa 2011, s. 119), wskazując, że z ich punktu widzenia podstawowe znaczenie mają ograniczenia kapitałowe, a obok nich – bariery prawne i obciążenia administracyjne. W kolejnym roku najważniejsze miejsce zajęły bariery umiędzynarodowienia przedsiębiorstw i rekomendacje, w jaki sposób można sobie z nimi radzić w Polsce (Tarnawa, Zadura-Lichota 2012).

Wyniki wielu badań wskazują, że tym, co przedsiębiorcom przeszkadza w Polsce, są tempo i skala zmian kontekstu (por. np. Glinka 2008). Przedsiębiorcy zwracają uwagę na to, że po ponad 20 latach od zmiany systemu gospodarczego i politycznego w wielu obszarach nadal brakuje stabilizacji, przepisy i reguły gry zmieniają się często, generując ogromną niepewność oraz utrudniając, a nawet uniemożliwiając planowanie. Prowadzone przez współautorkę niniejszego tekstu wcześniejsze badania wskazywały również na to, że przedsiębiorcy bardzo nisko oceniają współpracę z urzędami i urzędnikami (Glinka 2008). Urzędnicy, zdaniem przedsiębiorców, daleko odbiegają od ideału wyznaczonego przez wysokie standardy obsługi klienta czy też model pracownika wiedzy (Jemieliński 2008).

Z powyższej skrótovej analizy wyłania się dość jednoznacznie negatywny obraz relacji urzędnik–przedsiębiorca. Ważną rolę w tych relacjach odgrywa kontekst regulacyjny – negatywnie oceniany przez przedsiębiorców, instytucje otoczenia biznesu, przedstawicieli władz, a także – co wynika już z przeprowadzonych przez nas badań – samych wykonawców przepisów, urzędników zatrudnionych w administracji publicznej. Relacje opierają się na niedoskonałych podstawach prawnych, co niejako z definicji komplikuje je i utrudnia. Przedsiębiorcy zmuszeni są do kontaktów z administracją częściej, niż sami by chcieli, kontakty te generują ponadto liczne koszty (jak choćby przywo-



lane już obowiązki informacyjne). W tej sytuacji nie dziwi fakt, że relacje z administracją postrzegane są przez przedsiębiorców jako jedna z ważnych barier rozwoju.

### 13.2.2. Modele administracji

Relacje między administracją a przedsiębiorstwami są w pewnym stopniu kształtowane przez kontekst ideologiczny oraz wynikające z niego wskazówki dotyczące właściwych sposobów reformowania administracji publicznej. Jednym z problemów polskiej administracji jest to, że w ciągu ostatniego ćwierćwiecza urzędnicy mieli do czynienia z przynajmniej trzema modelami administracji, a każdy z nich opierał się na innych fundamentalnych założeniach. W okresie komunizmu obowiązywał model w dużym stopniu oparty na klasycznym modelu weberowskiej biurokracji, w którym podstawowe znaczenie mają hierarchia i przestrzeganie przepisów. Biurokracja jest podstawowym modelem organizacyjnym większości, jeśli nie wszystkich, administracji publicznych na świecie, a to przede wszystkim ze względu na to, że ten system zarządzania ma dwie istotne zalety: pozwala wszystkich interesantów traktować jednakowo, a zarazem umożliwia stosunkowo łatwe określenie odpowiedzialności za podjęte decyzje. Od wielu dziesięcioleci wiadomo, że biurokracja ma swoje poważne wady, do których należą m.in.: wyuczona nieudolność, uświęcenie przepisów (Merton 1940), przesunięcie celu i rozgrywki polityczne między aktorami w organizacji (Downs 1967; Niskanen 1971; Selznick 1943). W polskiej biurokracji przed 1989 rokiem występował jeszcze jeden patologiczny czynnik: podwójna struktura władzy. Oficjalnej hierarchii systemu administracyjnego towarzyszyła równoległa hierarchia organizacji partyjnej (PZPR), która w rzeczywistości często miała ostateczne zdanie w kwestii decyzji podejmowanych w urzędzie. Witold Kieżun (2012) opisuje w swojej książce, jak w praktyce wyglądało działanie takiej podwójnej struktury władzy. Dyrektor jednego z oddziałów Narodowego Banku Polskiego odmówił udzielenia kredytu pewnemu przedsiębiorstwu. Szef przedsiębiorstwa interweniował u sekretarza lokalnego komitetu PZPR, ten zaś u dyrektora banku. Ten ostatni znalazł się w bardzo trudnej sytuacji – udzielenie kredytu oznaczało narażenie się Komisji Rewizyjnej banku, nieudzielenie było zaś równoznaczne z narażeniem się sekretarzowi komitetu partii. Niezadowolony sekretarz mógł wystawić negatywną opinię polityczną dyrektorowi, a to oznaczało zwolnienie z pracy.

Można zatem powiedzieć, że polska administracja publiczna wyszła z komunizmu z doświadczeniami patologicznej biurokracji, daleko wykraczającymi poza dysfunkcje biurokracji, które można spotkać w państwach demokratycznych. Zarazem upadek komunizmu w Polsce nastąpił w bardzo specyficznym

momencie dziejów – w zachodnich państwach rozwiniętych dominowało wtedy podejście neoliberalne, w ramach którego przyjmuje się, że państwo jest złem koniecznym i powinno ograniczyć swoje działanie do roli „nocnego stróża”. Ten sposób postrzegania państwa i wynikające z niego wskazówki dotyczące reform administracji publicznej bardzo silnie promowano również w naszym kraju (Morawski 2010). W rezultacie polską administrację publiczną i cały sektor publiczny próbowano reformować zgodnie z zasadami tzw. nowego zarządzania publicznego. Ta szkoła reformatorska opiera się na kilku typowych wskazówkach dotyczących przekształcania sektora publicznego. Przede wszystkim należy prywatyzować mienie państwowe. Im mniej państwa w gospodarce, tym lepiej. Prywatny właściciel lepiej zadba o swoją własność niż właściciel państwowy. Zminimalizowana liczba państwowych podmiotów w gospodarce oznacza także, że państwo będzie mogło bardziej obiektywnie odgrywać rolę arbitra w sporach prawnych między przedsiębiorcami. Realizacja tej, wydawałoby się, zdroworozsądkowej propozycji w polskiej rzeczywistości przynosiła często rezultaty odmienne od zamierzonych. Prywatyzacja przedsiębiorstw odbywała się bez żadnego planu strategicznego, a wiele spółek oddano inwestorom właściwie za bezcen (Kieżun 2012; Tittenbrun 2007). Ten wynik nie może dziwić, gdyż z międzynarodowych badań porównawczych procesów prywatyzacji wynika, że dają one dobre rezultaty w tych krajach, w których istnieje silna infrastruktura instytucjonalna, umożliwiająca sprawny nadzór nad tego rodzaju procesami (Megginson, Netter 2001), a w Polsce okresu transformacji takiej infrastruktury zdecydowanie brakowało – brakuje jej zresztą do dzisiaj. W kontekście tematu niniejszego opracowania – relacji między podmiotami prywatnymi i publicznymi – istotne jest, że taki właśnie przebieg procesu sprzedaży mienia państwowego w naszym kraju spowodował niemal powszechność przekonania, że prywatyzacja opiera się na nieuczciwości. W badaniu przeprowadzonym w 2001 roku na pytanie o to, kto przede wszystkim korzysta na prywatyzacji, najwięcej wskazań dostali „cwaniacy, kombinatorzy” (53%), na drugim miejscu zaś znaleźli się „urzędnicy państwowi uczestniczący w prywatyzacji” (50%) (CBOS 2001). W ostatnich latach wizerunek prywatyzacji poprawia się, choć w dalszym ciągu na pytanie o skojarzenia z prywatyzacją padają w pierwszej kolejności odpowiedzi: wyprzedaż majątku narodowego (41%), nieprawidłowości, złodziejstwo, korupcja (35%), likwidacja miejsc pracy, bezrobocie (34%) (CBOS 2009). Można zatem powiedzieć, że prywatyzacja wynikająca z neoliberalnego paradygmatu nowego zarządzania publicznego spowodowała wzmocnienie negatywnych stereotypów oddziałujących na relacje między podmiotami prywatnymi i publicznymi. Skoro prywatyzacja często miała przebieg nieuczciwy – a przekonana jest o tym znaczna część respondentów – to właściciele przedsiębiorstw muszą jawić się jako podejrzana grupa ludzi. Ten stereotyp prawdopodobnie nie pozostaje bez wpływu na relacje między urzędnikami a przedsiębiorcami.

Jak jednak wiemy z przytoczonych wyników badań opinii społecznej, zdaniem ankietowanych na prywatyzacji skorzystali również urzędnicy, którzy byli za nią odpowiedzialni. Powszechność tego przekonania przyczynia się z kolei do negatywnego postrzegania urzędników i prawdopodobnie wpływa na stosunek przedsiębiorców do pracowników administracji publicznej.

Nowe zarządzanie publiczne nakazuje również przenoszenie do administracji publicznej rozwiązań organizacyjnych zapożyczonych z sektora prywatnego. Chodzi głównie o stosowanie technik TQM, zarządzanie efektywnością (*performance management*) oraz wprowadzanie mechanizmów motywacyjnych typowych dla przedsiębiorstw komercyjnych (np. tabel ligowych wskazujących najlepiej i najgorzej działające jednostki organizacyjne, co ma wpłynąć motywująco na zatrudnionych (Hood et al. 1999)). Implementacja tych technik w świecie dała zróżnicowane rezultaty, czasem wpływając pozytywnie na uzyskiwane wyniki, innym razem motywując pracowników raczej do poszukiwania sposobów ogrania systemu (Bevan, Hood 2006). Badania poświęcone temu zagadnieniu wskazują, że brakuje jednoznacznych przesłanek potwierdzających skuteczność rozwiązań typowych dla nowego zarządzania publicznego (Hensel 2010).

W polskich warunkach pojawiła się jednak dodatkowa przeszkoda we wdrażaniu rozwiązań tego rodzaju. Ta szkoła reformowania administracji publicznej wywodzi się z Wielkiej Brytanii i najchętniej była stosowana w krajach kulturowo z nią związanych, tj. w Nowej Zelandii i Australii. Nie stało się tak przypadkiem: wszystkie te kraje mają podobny system prawa precedensowego, które cechuje się znacznie większą elastycznością niż obowiązujący w naszym kraju system prawa stanowionego. Innymi słowy, kierownictwo polskich urzędów jest w dużej mierze ograniczone przez ogólnie obowiązujące przepisy prawa. Ich zmiana wymaga przejścia całej drogi legislacyjnej, co na ogół trwa latami i wymaga budowania koalicji interesów na poziomie parlamentarnym. W tej sytuacji szefowie polskich urzędów często nie mogą skorzystać z zaleceń NZP, nawet gdyby miały one przynieść pozytywne rezultaty. Do tego czynnika należy dodać również niedopasowanie kulturowe rozwiązań organizacyjnych pochodzących z krajów anglosaskich o długiej tradycji funkcjonowania w warunkach gospodarki rynkowej do realiów polskich. Nie od dziś wiadomo, że przenoszenie rozwiązań organizacyjnych między różnymi kulturami rzadko się udaje. Nie inaczej jest w przypadku importowania do Polski rozwiązań z katalogu NZP (Hensel 2008).

Trzeba zatem ocenić, że wprowadzanie nowego zarządzania publicznego do polskiej administracji dało bardzo ograniczone rezultaty, a jednocześnie mogło mieć częściowo negatywny wpływ na postrzeganie urzędników i przedsiębiorców – za sprawą negatywnego postrzegania roli urzędników w procesach prywatyzacyjnych, o czym wspomnieliśmy wyżej. Ten wpływ mógł być w pewnym stopniu złagodzony przez pozytywne zmiany, które zaszły w urzędach. Nowe

zarządzanie publiczne zaleca traktowanie interesanta tak, jak traktuje się klienta w przedsiębiorstwie komercyjnym. Na odpowiednie przeszkolenie polskich urzędników wydano duże kwoty, a jakość pierwszego kontaktu w urzędach zauważalnie się poprawiła.

Jak wspomnieliśmy, polska administracja wyszła z komunizmu z patologicznym systemem specyficznej odmiany weberowskiej biurokracji, który następnie był reformowany zgodnie z zaleceniami nurtu neoliberalnego. Jednak ten ostatni model musiał z czasem ustąpić promowanemu w ostatnich latach podejściu nowego rządu publicznego (*New Public Governance* – NRP) (Meuleman 2008). Ten model zarządzania administracją i realizowania celów publicznych można postrzegać jako swego rodzaju reakcję na problemy powstałe w wyniku stosowania nowego zarządzania publicznego. W ramach NRP zaleca się realizowanie celów publicznych poprzez struktury obejmujące podmioty trzech sektorów: publicznego, prywatnego i społecznego. W ten sposób uwzględnione zostają nie tylko interesy państwa i przedsiębiorstw, lecz również obywateli, którzy mogą bezpośrednio wpływać na sposób osiągnięcia celów publicznych. Zmniejsza się także nacisk na motywację wynikającą z konkurencji między pracownikami administracji na rzecz zdobywania lojalności i zaangażowania urzędnika przez wytyczanie jasnych warunków awansu i przewidywalnych ścieżek kariery. Co ciekawe, dwie międzynarodowe organizacje, które bardzo silnie zaangażowały się w promowanie nowego zarządzania publicznego – Bank Światowy i OECD – obecnie wskazują, że mechanizmy motywacyjne zapożyczone z przedsiębiorstw prywatnych (tzw. *Performance-Related Pay* – PRP) słabo sprawdzają się w realiach sektora publicznego. Przykładowo w jednym z raportów OECD stwierdzono:

Choć *performance-related pay* wydaje się motywować niewielką część pracowników w sektorze publicznym, to duża większość po prostu nie widzi tego [systemu] jako zachęty do lepszej pracy. (...) Jest mało prawdopodobne, że PRP zmotywuje istotną część pracowników, niezależnie od tego, jak zostanie zaprojektowane (OECD 2005, s. 5–6).

Bank Światowy w swoim najnowszym opracowaniu dotyczącym wynagrodzeń w polskim sektorze publicznym stwierdza natomiast, że „w przypadku Polski najlepszym rozwiązaniem może być nagradzanie pracowników za osiągnięte wyniki przez awans” (Bank Światowy 2013, s. 28), a jednocześnie dystansuje się od rozwiązań w rodzaju PRP.

Nowe rządy publiczne zawiera wiele ciekawych wskazówek dotyczących reformowania administracji publicznej i realizacji celów publicznych, lecz podobnie jak w przypadku nowego zarządzania publicznego wydaje się słabo dopasowane do polskich warunków instytucjonalnych, a zwłaszcza do polskiego prawa. Co więcej, dotychczasowa zmienność przepisów mających

uzdrowić sektor publiczny każe podejrzewać, że porzucenie nowego rządu publicznego na rzecz jeszcze nowszej koncepcji reformowania jest tylko kwestią czasu.

Podsumowując, można stwierdzić, że role wyznaczone aktorom publicznym i prywatnym nieustannie się zmieniają, co powoduje małą stabilność kontekstu funkcjonowania administracji i wpływa na kształt relacji z podmiotami prywatnymi. Jednocześnie badania przekonają urzędników zatrudnionych w polskiej administracji wskazują, że w dalszym ciągu dominują u nich poglądy charakterystyczne dla systemu biurokratycznego (Hensel 2011). Być może dzieje się tak dlatego, że dotychczasowe reformy administracji miały charakter chaotycznego podążania za zmiennymi modami światowymi, a nie konsekwentnej realizacji dobrze przemyślanej strategii.

### 13.3. Metodologia przeprowadzonych badań

Badanie, które jest podstawą rozważań w niniejszym rozdziale, składało się z dwóch podstawowych części: jakościowej i ilościowej.

**Badanie jakościowe** przeprowadziliśmy między kwietniem a wrześniem 2011 roku. Jego głównym celem było odkrycie, w jaki sposób urzędnicy myślą (i wypowiadają się) o przedsiębiorcach oraz o sobie w relacjach z przedsiębiorcami. Metody jakościowe wykorzystaliśmy dlatego, że pozwoliły nam one głęboko wniknąć w badany problem i ułatwiły zrozumienie podstawowych elementów badanej rzeczywistości organizacyjnej, a także sposobów myślenia aktorów. Było to szczególnie istotne, gdyż w badanym przez nas obszarze nie istnieje spójna teoria dotycząca przedmiotu badania, z której można by wydedukować hipotezy badawcze.

Badanie przeprowadziliśmy z wykorzystaniem teorii ugruntowanej (Glaser, Strauss 1967/2009). W jego ramach przeprowadziliśmy łącznie 40 wywiadów antropologicznych z urzędnikami zatrudnionymi w różnych agendach państwa. Chcieliśmy uzyskać jak największą różnorodność wypowiedzi, dlatego podmiot naszego badania zdefiniowaliśmy szeroko, szerzej, niż sugerowałyby to akty prawne obowiązujące w Polsce: naszymi rozmówcami byli zarówno pracownicy zatrudnieni w administracji publicznej *sensu stricto*, jak i pracownicy Zakładu Ubezpieczeń Społecznych i sądów. Na dołączenie tych ostatnich do badania zdecydowaliśmy się dlatego, że zarówno nasze rozmowy z przedsiębiorcami, jak i badania współautorki niniejszego rozdziału (Glinka 2008) wskazują, że przedsiębiorcy często widzą wszystkie organy państwa jako całość, krytykując zaś (rzadziej chwając) administrację, odnoszą się także do ZUS-u czy wymiaru sprawiedliwości.

Rozległość i złożoność polskiej administracji publicznej spowodowały, że nie mogliśmy rozmawiać z przedstawicielami wszystkich jednostek. Wybraliśmy kilkanaście, kierując się przede wszystkim ich rolą w relacjach z przedsiębiorcami. Rozmawialiśmy głównie z pracownikami: Ministerstw Spraw Wewnętrznych i Administracji oraz Gospodarki, urzędów skarbowych, starostw powiatowych, urzędów gmin i miast, urzędów wojewódzkich i marszałkowskich, urzędów pracy, Zakładu Ubezpieczeń Społecznych i innych organizacji. Organizacje te znajdowały się na terenie dziewięciu województw. Listę i lokalizację badanych jednostek administracji przedstawia tabela 13.1. Wywiady przeprowadzaliśmy zarówno z osobami kierującymi danymi jednostkami, jak i z kierownikami średniego szczebla i pracownikami szeregowymi.

**Tabela 13.1.** Jednostki poddane badaniu

Badane jednostki	Województwa, w których przeprowadzono badanie
Główny Inspektorat Transportu Drogowego	kujawsko-pomorskie
Komenda Wojewódzka Straży Pożarnej	małopolskie
Kuratorium Oświaty	mazowieckie
Ministerstwo Gospodarki	podkarpackie
Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji	podlaskie
Powiatowy Urząd Pracy	świętokrzyskie
Rejonowy Urząd Pracy	warmińsko-mazurskie
Sąd Rejonowy	wielkopolskie
Starostwo Powiatowe	zachodniopomorskie
Urząd Gminy	
Urząd Marszałkowski	
Urząd Miejski	
Urząd Skarbowy	
Urząd Wojewódzki	
Wojewódzka Inspekcja Ochrony Środowiska	
Wojewódzki Inspektorat Ochrony Zabytków	
Wojewódzka Inspekcja Farmaceutyczna	
ZUS	

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzane wywiady trwały od 30 minut do ponad 3 godzin (przeciętnie 1,5 godziny), były nagrywane, a następnie poddawane transkrypcji. Łącznie po transkrypcji otrzymaliśmy ok. 800 stron standardowego maszynopisu. Podczas wywiadów i bezpośrednio po nich sporządzaliśmy notatki, które ułatwiły interpretację zebranego materiału. Niekiedy rozmówcy dodatkowo wręczali nam podczas rozmów różne dokumenty – instrukcje służbowe, instrukcje dla interesantów, rankingi itd.

Rozmowy miały określoną strukturę. Każdy wywiad składał się z dwóch części. W pierwszej z nich prezentowaliśmy naszym rozmówcom rysunki przedstawiające scenki z udziałem urzędników i przedsiębiorców. Za pomocą tych rysunków uzyskaliśmy spontaniczne skojarzenia oraz dowiedzieliśmy się, w jaki sposób urzędnicy mówią o kategoriach aktorów w relacji urzędnik–przedsiębiorca. W drugiej części wywiadu zadawaliśmy pytania dotyczące pracy w urzędzie, przedsiębiorczości i uwarunkowań jej rozwoju oraz doświadczeń z przedsiębiorcami.

Otrzymany materiał empiryczny (w formie transkrypcji) został zakodowany osobno przez każdego z badaczy. Posługiwaliśmy się przeważnie kodowaniem zdanie po zdaniu oraz *in vivo* (Charmaz 2009). Kolejnym krokiem było porównanie stworzonych list kodów i utworzenie na tej podstawie jednej wspólnej listy. Następnie połączyliśmy kody w kategorie oraz poddaliśmy je analizie i interpretacji.

Uzupełnieniem badania jakościowego było **badanie ilościowe** przeprowadzone z wykorzystaniem ankiety na grupie 600 urzędników mających kontakt z przedsiębiorcami (co najmniej kilka razy w roku). W niniejszym opracowaniu odnosimy się głównie do wyników badania jakościowego, badanie ilościowe traktując pomocniczo, w związku z czym nie będziemy przedstawiać szczegółów metod wykorzystanych do zebrania i analizy danych. Opieramy się na badaniu jakościowym głównie dlatego, że właśnie ono dotyczyło jednostkowych, kulturowo zakorzenionych uwarunkowań budowania relacji międzyorganizacyjnych. Wyniki uzyskane w badaniu ilościowym nie zmieniają ani nie uszczegóławiają obrazu tych relacji.

Szeroki opis metod oraz pełnych wyników obu części badania znaleźć można w naszej wcześniejszej publikacji (Hensel, Glinka 2012).

## 13.4. Wybrane wyniki badań

Jednym z celów naszego badania było wskazanie przekonań urzędników i stereotypów, które kształtują, często w nieświadomiany sposób, ich relacje z przedsiębiorcami. Urzędnicy często dostrzegają problemy w tych relacjach i wprost wypowiadają się o ich przyczynach: nieudolni, słabo wykształceni i źli politycy stanowią złe prawo, a gorzkie żniwo tego prawa zbierają urzędnicy (niemający na nie wpływu), na których koncentruje się frustracja przedsiębiorców niepotrafiących poruszać się wśród wadliwych, uciążliwych i nazbyt licznych przepisów. Nie kwestionujemy tego wyjaśnienia – trudno nie zgodzić się z tym, że niska jakość przepisów prawa jest jedną z podstawowych przyczyn słabej sprawności naszej administracji publicznej oraz złej jakości relacji urzędnik–

przedsiębiorca. Jeśli jednak dodamy do tych oficjalnych wypowiedzi głębszą warstwę przekonań, często nieświadomie stosowanych przez urzędników, i obie te warstwy przeanalizujemy, to wyłaniający się obraz okaże się o wiele bardziej złożony i interesujący. W niniejszym podrozdziale prezentujemy organizujący wyniki naszych badań model przekonań urzędników kształtujących relacje z przedsiębiorcami (podrozdz. 13.4.1), a następnie przechodzimy do analizy różnych poziomów relacji pomiędzy podmiotami publicznymi i prywatnymi (podrozdz. 13.4.2).

### 13.4.1. Przekonania urzędników kształtujące relacje z przedsiębiorcami – charakterystyka modelu

W naszej publikacji dotyczącej kulturowych barier współpracy między administracją publiczną a przedsiębiorcami sformułowaliśmy model opisujący przekonania urzędników na temat samych przedsiębiorców oraz relacji między przedsiębiorcami a urzędnikami (Hensel, Glinka 2012). Poniżej chcemy omówić ten model, ponieważ pozwala on zademonstrować, jak dużą rolę w relacjach międzyorganizacyjnych odgrywają przekonania, postawy i szeroko rozumiane czynniki kulturowe.

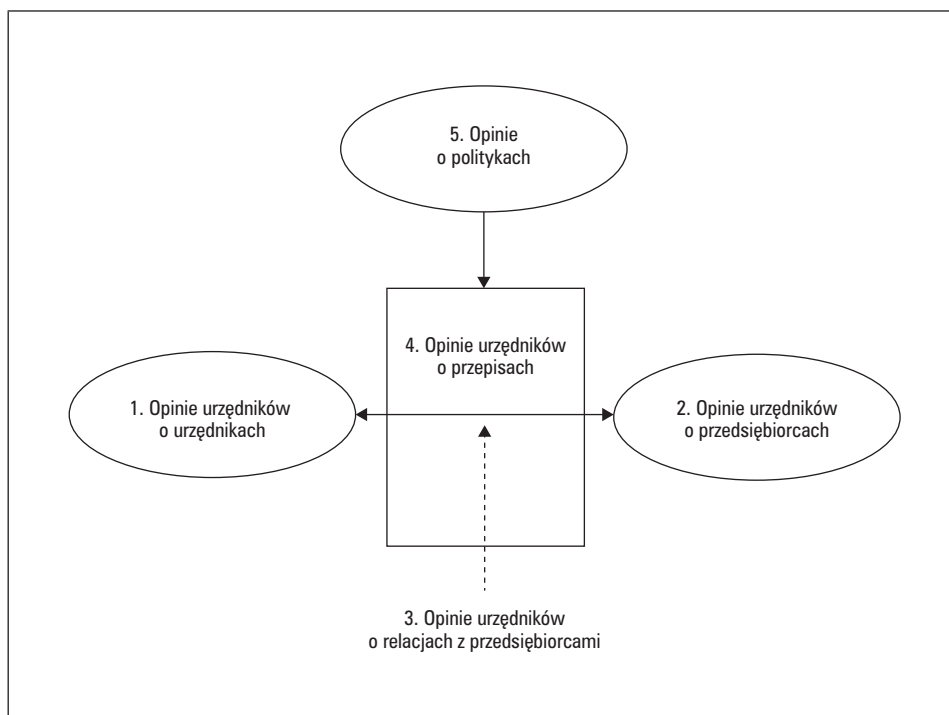
Model składa się z pięciu elementów (rysunek 13.1): (1) opinie urzędników o urzędnikach, (2) opinie urzędników o przedsiębiorcach, (3) opinie urzędników o relacjach z przedsiębiorcami, (4) opinie urzędników o przepisach oraz (5) opinie urzędników o politykach. W kontekście niniejszego rozdziału najistotniejszy jest element (3), ale nie bez znaczenia są również pozostałe elementy modelu.

Sprawna współpraca między podmiotami publicznymi i prywatnymi zależy w dużym stopniu od tego, w jaki sposób urzędnicy postrzegają samych siebie. Liczne badania wskazują na to, że człowiek, który rozwija się w życzliwym otoczeniu tworzącym możliwości samorealizacji, będzie postrzegał innych ludzi pozytywnie, obdarzał ich pewnym kredytem zaufania. Niestety prawdziwe jest również spostrzeżenie przeciwne: aktor przebywający we wrogim otoczeniu z czasem będzie traktował innych ludzi podejrzliwie. Z naszych badań wynika, że zdaniem urzędników polski system administracji ma w dużej mierze charakter patologiczny – nawet jeśli widać pewne zmiany na lepsze. Choć wypowiedzi naszych rozmówców z pewnością, przynajmniej w jakimś stopniu, zostały przepuszczone przez filtr autocenzury, to jednak bez trudu zauważyliśmy, że ich opinia o innych urzędnikach oraz o całym systemie administracji jest raczej negatywna. Respondenci często odwoływali się do stereotypów pochodzących jeszcze z okresu komunistycznego i choć na ogół się od takich utartych sposobów postrzegania urzędników i administracji dystansowali, to jednak wydawało się, że w zasadzie je podzielali. Można zatem przyjąć, że polscy urzędnicy są



produktami środowiska, które postrzegają jako wrogie, w którym łatwo o karę, a trudno o nagrodę. Aktorzy wyrastający w otoczeniu o takim charakterze będą wykazywać naturalną skłonność do podejrzliwego traktowania innych podmiotów, w tym przedsiębiorców.

**Rysunek 13.1.** Model przekonań determinujących relacje między administracją a przedsiębiorcami



Źródło: P. Hensel, B. Glinka (2012), *Urzednicy i przedsiębiorcy. Kulturowe bariery współpracy*, Poltext, Warszawa, s. 216.

Na relacje między podmiotami prywatnymi i publicznymi wpływa również to, że także urzędnicy są przekonani o negatywnym postrzeganiu administracji przez jej otoczenie. Istnieją państwa, w których zajmowanie stanowiska w administracji publicznej stanowi nobilitację. W Polsce jest przeciwnie – urzędnicy uważają, że ogół społeczeństwa postrzega ich negatywnie i sami się pod takim sposobem postrzegania podpisują. Ten problem tożsamości naszych urzędników również odbija się na relacjach z przedsiębiorcami – urzędnicy przyjmują, że są źle postrzegani przez przedsiębiorców, a więc ze strony przedsiębiorców spodziewają się raczej nieprzyjawnego nastawienia. Człowiek, który spodziewa się wrogiego zachowania, sam prawdopodobnie będzie zachowywał się w sposób nieprzyjawny, a przynajmniej będzie prezentował postawę zamkniętą, nieufną, która pozwoli mu ochronić się przed ewentualnym atakiem. Przedsiębiorca,

który napotka w urzędzie tak nieufnie nastawionego urzędnika, sam prawdopodobnie przyjmie postawę pełną rezerwy, a nawet wrogości. W ten sposób przekonanie urzędników o negatywnym postrzeganiu przez otoczenie staje się samospełniającą się przepowiednią (Merton 1948).

Nasi rozmówcy wskazywali na różnorodne czynniki kształtujące relacje między administracją a przedsiębiorcami. Przede wszystkim wskazywali na wagę nastawienia, z jakim przedsiębiorca przychodzi od urzędu, oraz nastawienia, z jakim urzędnik przyjmuje przedsiębiorcę, przy czym wskazywali, że to nastawienie przedsiębiorcy generuje nastawienie urzędnika. Stosunek przedsiębiorcy do urzędu, zdaniem naszych respondentów, jest wypadkową wielu czynników, wśród których należy wymienić (Hensel, Glinka 2012): osobowość przedsiębiorcy, charakter sprawy, którą chce załatwić, stereotypy dotyczące urzędników i relacji z urzędem, dotychczasowe doświadczenia w relacjach z administracją oraz przepisy. Urzędnicy twierdzą ponadto, że relacje między podmiotami prywatnymi i publicznymi zależą też od stosunku zasobów, którymi dysponują strony interakcji. Urzędnik bez większych problemów potrafi poradzić sobie w relacjach z przedsiębiorcą działającym na małą skalę, któremu brak przygotowania prawnego, wiedzy profesjonalnej oraz czasu na jej pozyskanie. Zupełnie inaczej jest w przypadku interakcji z dużymi przedsiębiorstwami. Urzędnicy uważają, że w takich relacjach niewielkie zasoby administracji nie pozwalają na radzenie sobie z partnerem prywatnym, który „jest w stanie w ciągu 24 godzin postawić dziewięciu specjalistów z każdej dziedziny, a po drugiej stronie jest komisja, która przeprowadza te negocjacje między innymi ważnymi obowiązkami” [R4]<sup>2</sup>. Respondenci zwracają także uwagę na ubogie wyposażenie techniczne, które również stawia przedstawicieli administracji na gorszej pozycji w stosunku do partnera prywatnego („duszna sala, bez klimatyzacji, w której nie da się wytrzymać, nie ma pieniędzy na to, żeby zapewnić, wodę, herbatę, kawę, a negocjacje trwają 12 godzin i tak naprawdę wykonawca czy przedstawiciele wykonawcy przywożą własny prowiant czy napoje, no to jest żenujące” [R4]).

Warto także zwrócić uwagę na znaczenie przepisów w kształtowaniu relacji między podmiotami prywatnymi i publicznymi. W opinii zdecydowanej większości badanych urzędników to właśnie źle sformułowane, sprzeczne, niejasne przepisy powodują, że urzędnicy są źle postrzegani przez przedsiębiorców i ogół społeczeństwa. Urzędnicy jednoznacznie uchylają się od odpowiedzialności za źle skonstruowane przepisy, wskazując jako podmiot odpowiedzialny polityków oraz podkreślając nieracjonalność procesu legislacyjnego. Badani przez nas urzędnicy wydają się właściwie całkowicie pozbawieni poczucia sprawstwa, nie

---

<sup>2</sup> Wszystkie cytaty pochodzą z przeprowadzonych przez nas wywiadów. Rozmówcy zostali oznaczeni kolejnymi liczbami w celu zachowania ich anonimowości.

przyjmują do wiadomości, że nawet działając w kontekście złego prawa, mogą lepiej lub gorzej kształtować swoje relacje z przedsiębiorcami.

Ostatnim, niezwykle ważnym elementem modelu, który chcielibyśmy przedstawić, są opinie urzędników o przedsiębiorcach. Wizerunek przedsiębiorcy wyłaniający się z naszych badań nie jest spójny i można zidentyfikować w nim zarówno pozytywne, jak i negatywne elementy. Poniżej wskazujemy elementy tego wizerunku: motywy podejmowania działalności, prestiż społeczny, cechy przedsiębiorców.

Problemy pojawiają się już na etapie określenia przedsiębiorców. Urzędnicy używają różnorodnych etykiet. Określenie „klient” nie jest w odniesieniu do przedsiębiorców (i innych interesantów) powszechne. Przedsiębiorcy często określani są w sposób bezosobowy (doskonale obojętny), przez wywodzące się z przepisów określenia formalne (np. spółka, działalność gospodarcza, podmiot). W wywiadach przedsiębiorcy bywali również etykietowani negatywnie, np. jako kombinujący na rynku i obchodzący prawo, a także jako wyzyskujący pracodawcy; niekiedy, choć rzadko, padały również bardziej dosadne określenia, często wywodzące się z retoryki propagandowej poprzedniego systemu („cwaniak”, „badylarz”, „wyzyskiwacz”). Zarówno obojętne, jak i negatywne etykiety podkreślały dystans w relacji i rezerwę wobec tej grupy aktorów. W odbiorze urzędników przedsiębiorcy nie są kategorią jednorodną, przy czym szczególne różnice występują pomiędzy małymi i dużymi firmami. Mali są miłsi, ale mniej kompetentni i mniej profesjonalni, częściej też nie znają przepisów.

Zdaniem urzędników duża część osób prowadzących działalność gospodarczą przedsiębiorcami została z przypadku lub z przymusu – z braku innego pomysłu na życie lub dlatego, że nie mogła znaleźć „normalnej” pracy.

Na pewno każdy by wołał pracować na etacie i mieć godziwe pieniądze i głowę wolną, niż być tym przedsiębiorcą, gdzie można stracić kontrakt, prawda? [R36].

Opinie, że do biznesu trafiają ludzie przypadkowi, mają rozmaite konsekwencje:

- w opinii urzędników mamy do czynienia ze swoistym błędnym kołem: firmy zakładają przypadkowi ludzie, co wpływa na to, że prestiż przedsiębiorcy nie jest wysoki, a to z kolei przyciąga przypadkowych ludzi;
- dostrzeżenie takiego mechanizmu sprawia, że naturalne staje się protekcyjne traktowanie przedsiębiorców przez urzędników. Ponadto urzędnicy, sami często mający awersję do ryzyka, uznają niepewną działalność przedsiębiorców za mało atrakcyjną. To dodatkowo wyjaśnia, dlaczego tak wielu urzędników wskazuje przymus jako podstawową przyczynę rozpoczęcia biznesu.

Opisana wyżej „przypadkowość”, będąca podstawą wyboru profesji przez przedsiębiorców, jest jedną z przyczyn ich niezbyt dobrego wizerunku w polskim społeczeństwie. Za inne przyczyny niskiego prestiżu badani urzędnicy uznali historycznie zakorzenione stereotypy, działania i przymioty samych przedsiębiorców (niskie kompetencje, w tym brak umiejętności menedżerskich i wiedzy, nieumiejętne zarządzanie personelem), a także charakter ich pracy, która daje niepewne wyniki przy relatywnie dużym wkładzie pracy. Niektórzy z urzędników ubolewają nad ich niskim prestiżem, wskazując, że przedsiębiorcy są niedoceniani, inni zaś stwierdzają, że tak naprawdę oni sami są sobie winni, gdyż stosują nieuczciwe praktyki biznesowe.

Oni niestety często kręcą. Biznes być może, że, zwłaszcza na niektórych poziomach, wymaga elastyczności szeroko rozumianej, niemniej jednak taki jest polski biznes właśnie, nie jest na ogół darzony zaufaniem... [R23].

Urzędnicy podkreślali, że społeczne postrzeganie przedsiębiorców jest silnie uwarunkowane czynnikami historycznymi i to one przyczyniły się do powstania negatywnych stereotypów dotyczących tej grupy. Na podstawie badań możemy zauważyć, że urzędnicy nie tylko są świadomi negatywnych stereotypów, ale też często im ulegają. Wielu z nich przejęło też model relacji z przedsiębiorcami wypracowany w poprzednim systemie i oparty na założeniu, że przedsiębiorcy z definicji są grupą „na cenzurowanym”, podejrzaną o działania pasożytnicze i szkodliwe społecznie; należy zatem ich kontrolować i nie przyjmować na wiarę żadnych deklaracji. Takie przekonania nie są charakterystyczne tylko dla starszego pokolenia urzędników – także ci, którzy rozpoczęli pracę po zmianie systemowej, przejęli, zapewne nieświadomie, takie postawy. Część urzędników jest ich świadoma i wskazuje, że zmiana postrzegania przedsiębiorcy w urzędach wymaga czasu.

Urzędnicy wymieniają liczne kompetencje, jakimi powinien legitymować się dobry przedsiębiorca. Są wśród nich: otwartość, kreatywność, cierpliwość, umiejętność radzenia sobie ze stresem, uczciwość i dobre traktowanie pracowników, wiedza (wynikająca z doświadczenia i wykształcenia), a także umiejętność zarządzania i znajomość branży. Niezmiernie ważnymi przymiotami dobrego przedsiębiorcy są znajomość przepisów prawa oraz solidność i terminowość w relacji z urzędami. Część przedsiębiorców<sup>3</sup> działających w Polsce odpowiada, przynajmniej w części, temu wizerunkowi, niestety w opinii urzędników posiadanie wymienionych kompetencji nie gwarantuje sukcesu.

Urzędnicy nakreślili stosunkowo szeroki wachlarz cech dobrego przedsiębiorcy, mieli z tym jednak pewne trudności. Podstawowa dotyczyła tego, jakie jest kryterium oceny owej „dobroci” i z czyjego punktu widzenia (urzędnika,

<sup>3</sup> Według niektórych urzędników – większość, według innych – mniejszość.

pracownika, samego przedsiębiorcy) ma ona być oceniana. Z jednej strony „dobry” może więc oznaczać przedsiębiorcę dobrego dla pracowników i zasadniczo sprawiedliwego; z drugiej zaś strony „dobry” to skuteczny na rynku i zdolny do osiągnięcia zysku. Dobry przedsiębiorca zatem, z punktu widzenia urzędnika, może mieć kłopoty z utrzymaniem się na rynku.

Do największych wad polskich przedsiębiorców urzędnicy zaliczają nieznamość prawa oraz złe traktowanie pracowników (niskie pensje, wyzysk, brak partnerskiego traktowania). Duża część badanych wskazywała, że polscy przedsiębiorcy nie są godni zaufania.

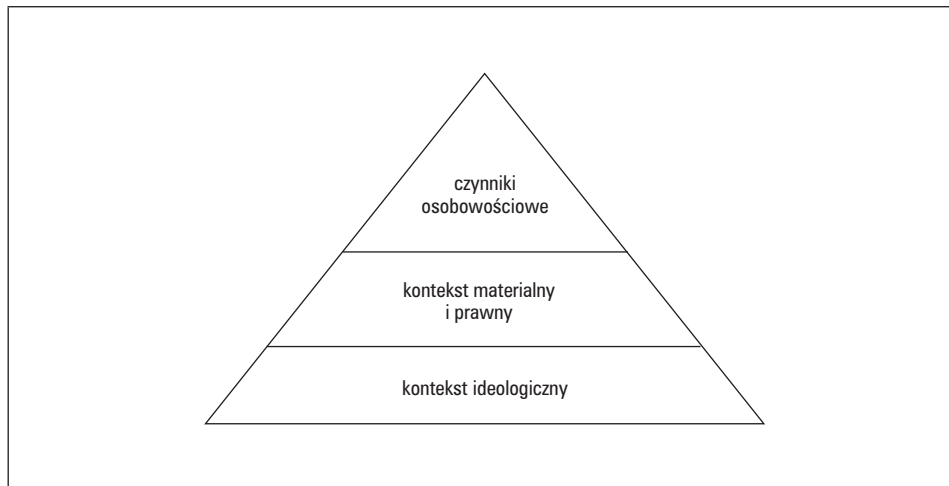
Wiele grzechów przedsiębiorcy można zrozumieć i wybaczyć. Paradoksalnie dla urzędnika grzechem najłatwiejszym do wybaczenia, a przynajmniej zrozumienia, jest obchodzenie prawa. Wprawdzie dobry przedsiębiorca powinien prawo znać, to prawo jednak – zdaniem urzędników – jest przecież niedoskonałe, co uzasadnia próby jego omijania. Grzechem, którego nie można wybaczyć, jest złe traktowanie innych ludzi (pracowników, a także samych urzędników).

Niespójny obraz przedsiębiorcy wynika częściowo z trudności z samodefinicją urzędników i rozdarciem między biurokratycznym i rynkowym modelem reformowania administracji. Z jednej strony rynkowy model implikuje szacunek dla klienta, zwłaszcza tego, który jest, jak przedsiębiorca, rozgrywającym aktorem na wolnym rynku. Z drugiej jednak strony to właśnie przedsiębiorcy stanowią duże wyzwanie dla tradycyjnych praktyk biurokratycznych – obszar relacji z przedsiębiorcami jest trudny, są oni aktorami wymagającymi wielorakiego wysiłku, gdyż system prawny wymusza ich częste kontakty z urzędami. Przedsiębiorcy są więc dobrzy i godni podziwu, a jednocześnie także źli i nieuczciwi.

### 13.4.2. Poziomy kontekstu relacji podmiotów prywatnych i publicznych

Badanie, którego wyniki referujemy w niniejszym tekście, wskazuje, że na relacje między dwiema specyficznymi grupami podmiotów – prywatnymi i publicznymi – wpływają czynniki, które można przypisać do trzech poziomów (rysunek 13.2).

Na samej górze piramidy obrazującej wymiary kontekstu relacji między podmiotami prywatnymi i publicznymi znajdziemy **osobowości poszczególnych aktorów w systemie**. Pozytywne lub negatywne nastawienie do otoczenia, sposób rozumowania, kompetencje poznawcze, przeszłe doświadczenia – to cechy, które w pewnym stopniu determinują zachowania urzędników i przedsiębiorców we wzajemnych relacjach.

**Rysunek 13.2.** Poziomy kontekstu relacji podmiotów prywatnych i publicznych

Źródło: opracowanie własne.

Niżej znajduje się **kontekst materialny i prawny relacji**. Należy tu wskazać na zasoby, jakimi dysponują administracja i przedsiębiorstwa. Chodzi tu zwłaszcza o równowagę tych zasobów lub jej brak, co odbija się na kształcie interakcji między podmiotami. Ogromne znaczenie mają również formalne reguły interakcji określone przez powszechnie obowiązujące przepisy prawa oraz przez wewnętrzne regulacje w urzędzie. To właśnie one determinują wiele aspektów relacji między aktorami prywatnymi i publicznymi. W kontekście źle sformułowanego prawa trudniej jest o dobrą współpracę, podczas gdy w warunkach dobrego prawa nawet aktorzy o niskich kompetencjach prawdopodobnie zostaną zmuszeni przez system przepisów do poprawnej współpracy.

Na samym dole piramidy czynników odpowiedzialnych za współpracę między podmiotami prywatnymi i publicznymi ulokowaliśmy **kontekst ideologiczny**. Jaka jest rola państwa? Kim jest przedsiębiorca? Jaką rolę odgrywa przedsiębiorca w systemie gospodarczym? Czy urzędnik jest sługą, czy panem? Czy konkurencja rynkowa jest czynnikiem wymuszającym innowację, czy prowadzącym do ubóstwa tych, którzy stracili pracę? Odpowiedzi na tego rodzaju pytania determinują wszelkie relacje między podmiotami prywatnymi a publicznymi. Istotnym wnioskiem z naszych badań jest spostrzeżenie, że właściwie w związku z każdą kwestią poruszaną w wywiadach dało się zidentyfikować wysoki poziom zamętu ideologicznego. Przedsiębiorca odpowiada za przyszłość gospodarki, a zarazem jest „kombinatorem” i „wyzyskiwaczem”. Konkurencja między przedsiębiorstwami jest dobra, ale należy zabezpieczać małe przedsiębiorstwa przed konkurencją ze strony dużych, polskie przed zachodnimi, lokalne przed działającymi na terenie całego kraju. Administrację publiczną należy ograniczać,

trzeba wprowadzać oszczędności, ale niedofinansowana administracja będzie źle działać i nie przyciągnie dobrych pracowników. Wydaje się, że ten zamęt ideologiczny świadczy o tym, że polska transformacja w dalszym ciągu nie jest zakończona – przynajmniej w przypadku administracji publicznej. Zderzają się w niej stereotypy rodem z okresu komunizmu z koncepcjami związanymi z modnymi szkołami reformowania administracji, takimi jak *new public management* czy *new public governance*. Naszym urzędnikom brakuje jasno wytyczonej ścieżki, długookresowej strategii, która mówiłaby o tym, jak jest rola aparatu państwa: czy powinien być on autokratycznym władcą (jak w modelu sprzed zmiany systemowej), czy „nocnym stróżem”, który wycofuje się właściwie ze wszystkich obszarów działania z wyjątkiem wymiaru sprawiedliwości i obronności państwa (jak w modelu neoliberalnym), czy może pracownicy administracji powinni spełniać funkcję negocjatorów i dyplomatów tworzących sieci współpracy między podmiotami pierwszego, drugiego i trzeciego sektora (jak w modelu *new public governance*). Na te pytania sprawujący władzę w naszym kraju odpowiadają coraz to inaczej, tworząc wspomniany zamęt ideologiczny wśród pracowników administracji, a tym samym pogarszając jakość relacji między podmiotami prywatnymi i publicznymi.

### 13.5. Wnioski i implikacje praktyczne

Przeprowadzone badanie jednoznacznie potwierdziło nasze wstępne założenie, że w relacjach pomiędzy urzędnikami i przedsiębiorcami aspekty kulturowe (wartości, postawy, stereotypy) odgrywają niezmiernie istotną rolę. Badania pozwoliły na odkrycie przekonań i stereotypów, które mniej lub bardziej świadomie kształtują relacje urzędników z przedsiębiorcami, co doprowadziło nas do wniosku, że obecnie czynniki kulturowe można uznać za jedno z ważnych źródeł barier w tych relacjach. Oczywiście, jak wskazaliśmy na wstępie, zdajemy sobie sprawę, że urzędnicy i przedsiębiorcy są aktorami odgrywającymi odmienne role w systemie gospodarczym. Z tego względu nie ma i nie będzie między nimi pełnej zgody w wielu obszarach. W kontekście wyników naszych badań wydaje się jednak, że pomimo ewidentnych różnic pomiędzy aktorami i barier ich współpracy istnieje wiele realnych możliwości usprawnienia systemu, z których najważniejsze syntetycznie przedstawiamy poniżej<sup>4</sup>. Na konieczność niektórych z wymienionych niżej zmian wskazują sami urzędnicy, co staraliśmy się zilustrować pochodzącymi z badań cytatami.

---

<sup>4</sup> Posiłkujemy się w tym miejscu wnioskami z naszej publikacji *Relacje urzędnik–przedsiębiorca* (Glinka, Hensel 2012).

1. Wydaje się, że przynajmniej część problemów związanych z administracją publiczną, a zwłaszcza z relacjami urzędnik–przedsiębiorca, wynika z braku kompleksowej diagnozy. W związku z tym podstawowe znaczenie dla usprawnienia systemu relacji pomiędzy przedsiębiorcami i urzędnikami ma zrozumienie stanu obecnego i złożoności uwarunkowań owych relacji – na wszystkich trzech poziomach opisanych przez nas w poprzednim podrozdziale. Idealistyczne założenia bądź przekonanie o tym, że kolejny przepis poprawi stan rzeczy, nie rozwiązuje problemu, a nawet powodują jego pogłębienie poprzez realne potęgowanie biurokracji. We wszelkich projektach zmian w administracji publicznej trzeba brać pod uwagę potrzeby i strukturę motywacji urzędników. Dopiero wtedy uda się zaprojektować narzędzia, które spowodują, że urzędnik będzie chciał i mógł pomóc przedsiębiorcy. Politycy muszą mieć większą świadomość tego, że samo podjęcie decyzji o zmianie w administracji jest dopiero początkiem drogi. Taka implementacja może być niemożliwa, jeśli rozwiązania stoją w sprzeczności z wartościami i motywacjami urzędników, którzy mają stosować prawo w praktyce, zwłaszcza kiedy niejasny jest kontekst ideologiczny relacji, do czego wracamy w kolejnych punktach.

Mówi się dużo o partnerstwie publiczno-prywatnym, może to nie w relacjach gmina–przedsiębiorca, ale np. samorząd województwa–przedsiębiorca przy użyciu tych funduszy unijnych w dłuższej perspektywie. Ale to są takie bariery – nie ma jak dojechać, nie ma jak podłączyć prądu, nie ma kanalizacji, nie ma oczyszczalni ścieków [R4].

Mnie się wydaje, mnie się wydaje, że chyba tak, że chyba tak, dlatego że jest masę różnych rzeczy, które można by było w różny sposób scalić i w związku z tym skrócić termin załatwiania tego wszystkiego. Ale mówię, to jest jak gdyby. Trzeba zrobić kompilację z różnych ustaw, nie tylko żeby one w jakiś sposób były połączone i można było zrezygnować z czegoś, co jest właściwie dwa razy robione [R28].

2. Z naszych badań wynika, że zdecydowana większość urzędników postrzega siebie jako pasywnych aktorów w systemie administracji. Innymi słowy, są oni tylko wykonawcami aktów prawnych, nawet jeśli te są niskiej jakości. Niski poziom poczucia sprawstwa i przekonanie, że nic od urzędnika nie zależy, prowadzą do pogorszenia jakości funkcjonowania administracji. Przyjęcie takiej postawy powoduje, że jakość i wydajność funkcjonowania urzędów ulega pogorszeniu (lub też utrudnione jest wprowadzanie usprawnień). Dlatego należy spowodować, by urzędnicy poczuli, że mają wpływ na sposób funkcjonowania urzędu. Ten cel można osiągnąć przez odpowiedni system szkolenia, któremu powinno towarzyszyć właściwe zaprojektowanie systemów motywacyjnych. Jeśli system kierowania i motywacji nie będzie wspierał aktywnych urzędników, to bardzo szybko wejdą oni w stare koleiny bezwolnych aktorów, którzy tylko wykonują



przepisy. Niestety, zakorzenienie bardziej aktywnych postaw jest zadaniem trudnym i wymagającym konsekwencji oraz długiego czasu.

Wynika to z przepisów, które funkcjonują, a na to urzędnicy wpływu nie mają, no bo nie urzędnicy w Polsce tworzą prawo, tylko Sejm i Senat [R27].

3. Jedną z najczęściej wskazywanych przez naszych respondentów przyczyn problemów jest brak konsultacji nowych ustaw z urzędnikami. Taka praktyka prowadzi do tworzenia projektów ustaw, które opierają się na nierealnych założeniach, nie biorą pod uwagę warunków panujących w rzeczywistości. Dlatego jeden z najważniejszych wniosków wynikających z tego badania jest taki, że projekty nowego prawa powinny być konsultowane z urzędnikami. Oczywiście projekt ustawy może być (i bywa) wypaczony w trakcie postępowania legislacyjnego w sejmie i senacie, ale wykluczenie z procesu legislacyjnego konsultacji z urzędnikami powoduje, że błędy pojawiają się już na etapie tworzenia założeń do ustawy. Proces legislacyjny rzadko bywa racjonalny, a ograniczenie liczby aktorów biorących w nim udział jest przeważnie sposobem na skrócenie czasu potrzebnego na podjęcie decyzji (Lindblom, Woodhouse 1992); wydaje się jednak, że koszty takiego postępowania są wysokie i przejawiają się w tworzeniu wadliwych rozwiązań.

Fakt, iż przygotowuje się różne zadania, np. w Ministerstwie Gospodarki, bez konsultacji, z gminami, które na co dzień obsługiwały przedsiębiorców, jest karygodny. Wydaje się nam wnioski, które nie odzwierciedlają, które są w ogóle... nie mają przełożenia na rzeczywistość [R20].

I dopóki nie zmienia się decyzje, nie zmienia się sposób podejmowania decyzji na szczeblu rządowym, to się nic nie zmieni, nadal urzędnik, który jest takim pierwszym, wiadomo, że [przedsiębiorca] nie spotka się z ministrem gospodarki, (...) który wprowadzał to jedno okienko w taki, a nie inny sposób, tylko spotka się ze mną i on będzie oceniał mnie [R20].

Nie mamy możliwości wpływu na to, co tworzy góra. A my to znamy od strony praktycznej i mało jest konsultacji właśnie z takimi urzędami [R12].

Ten ostatni przykład, kiedy założenie jest w centralnej ewidencji działalności gospodarczej, że 98% przedsiębiorców będzie zakładać działalność gospodarczą przez internet. No, my wiemy, że to absolutnie tak nie będzie, że absolutnie ani wniosek nie jest przyjazny dla przedsiębiorcy, mają problem z tym wnioskiem i nie będą zakładać przez internet działalności gospodarczej, będą przychodzić do nas i my będziemy ten wniosek im tłumaczyć po prostu [R19].

4. Urzędnicy są bardzo krytyczni wobec przepisów, na podstawie których działają, i wskazują, że to właśnie one są istotnym powodem problemów w relacji z przedsiębiorcami. Tego samego zdania są przedsiębiorcy oraz skupiające

ich organizacje. Jednym ze sposobów poprawy relacji jest zatem prowadzenie konsekwentnej polityki legislacyjnej. Utrzymywanie spójnego kierunku zmian spowoduje wyższą jakość obsługi przedsiębiorców, a jak wynika z wielu badań, wyższy poziom obsługi wiąże się z wyższym poziomem zaufania. Obecnie w opinii przedsiębiorców zmiana władzy (na szczeblu centralnym) może wpływać na zmianę polityki legislacyjnej, a także – kaskadowo – na zmiany personalne w urzędach. Wszystko to daje poczucie tymczasowości i braku konsekwencji. Urzędnicy wskazywali także, że są często zaskakiwani zmianami, które muszą być wprowadzane z bardzo krótkim *vacatio legis* lub nawet bez niego. Problemem jest często brak przepisów wykonawczych, który może w praktyce paraliżować pracę urzędów. Niestety konsekwentna polityka legislacyjna jest utrudniona przez zamęt ideologiczny, którego skutkiem jest brak jednolitej wizji.

No, jak pan doskonale wie, prawo u nas stanowi parlament, prawda? Czyli komisje różne, które się zbierają, żeby stworzyć jakieś przepisy, które, cóż, w naszym parlamencie z mojego punktu widzenia i nie tylko, jeśli chodzi o skład zawodowy, to są głównie w znacznym stopniu nauczyciele na przykład. Nie tylko nauczyciele akademicy, tylko to są zwykli nauczyciele szkół średnich, podstawowych, którzy nie mają takiej wiedzy gospodarczej. Myślę, że wykształcenie naszych parlamentarzystów oraz osób, które później konstruują prawo, jest niewystarczające [R10].

Na pewno się w jakiś tam sposób zmienił, ucywilizował i tak dalej, natomiast nasza ukochana zmiana rozporządzeń bez popatrzenia w ustawę albo zmiana VAT-u, coś, co zmienia reguły gry w czasie (...) to oczywiście dalej ma miejsce [R13].

Chyba brakuje nam generalnie takiego dobrego pomysłu i konsekwencji. Może nawet nie pomysłu, a konsekwencji działania, a konsekwencji w działaniu.[...] nie może być tak, że jedna ekipa zarządza budowanie czegoś, a druga przerzuca ten priorytet na zupełnie inny. Oczywiście ma takie prawo, ale myślę, że tutaj takiej zgody właśnie brakuje, takiej zgody brakuje, że w dalszym ciągu to takie partykularne interesy odgrywają zbyt dużą rolę [R29].

Uważam, że podstawową bolączką naszego szczebla rządowego jest to, że podejmuje się decyzje nieprzemyślane, na szybcika, tak jak jedno okienko, nieprzygotowane gminy, nagle każe się urzędnikom gmin przyjmować wnioski, gdzie pojawiają się pytania o formę opodatkowania, dokumentację rachunkową. Bez szkoleń, no bo nie ma pieniędzy, bez przygotowania [R20].

5. Niewystarczające wsparcie administracji dla przedsiębiorców wynika także z braku koordynacji działań między poszczególnymi jednostkami aparatu państwa. Urzędnicy podkreślali, że realnym problemem jest np. istnienie wielu jednostek, które wśród swych zadań mają wspieranie przedsiębiorczości, nie uzgadniają jednak z sobą sposobów owego wsparcia, co prowadzi do marnowania środków i wysiłków. Niemal nie istnieją obecnie instytucjonalne mechanizmy wsparcia takiej współpracy, w praktyce zależy więc ona głównie

od dobrej woli i inwencji osób pracujących w poszczególnych urzędach (która, przy wskazanym wyżej niskim poczuciu sprawstwa, nie jest częsta).

W [mieście x] funkcjonują dwa takie ważne myślę punkty wspierania przedsiębiorców: nasz Wydział Działalności Gospodarczej i nasz oddział 10-osobowy, gdzie realizujemy wiele różnego rodzaju projektów, i mamy w powiatowym urzędzie pracy Poznański Ośrodek Wspierania Przedsiębiorczości. Dwie władze, dwie instytucje powiązane z administracją, które realizują podobne działania. Oczywiście my z nimi współpracujemy, niemniej uważam, że gdybyśmy tę współpracę zawiązali znacznie ściślej, gdyby ona była ściślejsza, moglibyśmy lepiej koordynować nasze działania, nie powiełać np. tematyki szkoleń, ale wybierać jakieś inne. W sytuacji, kiedy my robimy takie szkolenia, oni robią bardzo podobne. Wydajemy środki na podobne szkolenia w momencie, kiedy tak naprawdę nie ma aż tak dużego zapotrzebowania [R20].

W [mieście x] istnieje (...) dwadzieścia parę instytucji, które wspierają przedsiębiorców. Nie ma rzeczy małych, dużych, średnich, MŚP czy większych przedsięwzięć inwestorów. My często nie wiemy o własnych działaniach, często powielamy pewne działania, nie wiedząc, że ktoś inny już to robi. (...) Niby jest tych instytucji bardzo dużo, ale przychodzą do nas przedsiębiorcy i pytają: „To gdzie ja mam iść?”. Jest totalny chaos w tym wszystkim, brakuje przepływu informacji, współpracy. To jest naprawdę bolączka [R20].

My działamy na podstawie przepisów prawa, które nam ustaliła władza ustawodawcza. Po to wybieramy tych naszych posłów, żeby oni tam mądrze wprowadzali te... tworzyli to prawo, a my tylko mamy je wykonywać. Jeżeli ma pan zbieżność trzech przepisów, które w jakiś sposób panu tworzą procedurę, bo to nie jest, że my się na jednym, powiedzmy, czy tam urząd skarbowy ma tylko ustawę VAT, tylko jedzie na ustawie VAT. Nie, bo jest podatek od osób fizycznych, prawnych, bla, bla, bla. Tak samo sąd ma ileś ustaw, na których działa, do tego są tysiące rozporządzeń, zbieżność różnych ministerstw, bo sąd pracuje na zarówno przepisach, np. wiadomo, Ministerstwa Sprawiedliwości, ale Ministerstwa Finansów, czasem też i Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji, więc tych przepisów jest na tyle dużo... I teraz my musimy tylko albo wydać decyzję, albo przyjąć dokumentację zgodnie z tymi wytycznymi. A niestety przedsiębiorcy nie zawsze to rozumieją, uważają, że tego jest za dużo. I ja się też zgadzam, bo to właśnie jest ta biurokracja i niezrozumiałość przepisów [R22].

6. Relacja urzędnik–przedsiębiorca powinna być oparta na jasnej i spójnej podstawie prawnej. Do poprawy jej jakości może przyczynić się także rozpoznanie realnych wymagań przedsiębiorców. Konieczne są więc konsultacje z przedsiębiorcami i diagnoza ich rzeczywistych potrzeb. Dotyczy to zarówno działań ustawodawczych (konsultacje społeczne w komisji trójstronnej funkcjonują od lat, z różnym jednak skutkiem, co możemy obserwować przy okazji kolejnych debat nad ustawami związanymi z gospodarką), jak i wszelkich lokalnie podejmowanych inicjatyw. Brak dopasowania działań podejmowanych

przez ustawodawcę, a w konsekwencji również przez urzędy, do oczekowań przedsiębiorców, skutkuje tym, że działania takie nie są w ogóle dostrzegane lub są krytykowane jako marnowanie publicznych pieniędzy, a także dochodzi do niepotrzebnego rozpraszania wysiłków urzędników, którzy zamiast skupić się na rzeczach ważnych, zajmują się kwestiami drugorzędnymi z punktu widzenia przedsiębiorcy.

7. Obie grupy aktorów opisywanej przez nas relacji – przedsiębiorcy i urzędnicy – muszą nie tylko znać prawo, ale również znacznie lepiej rozumieć swoje poglądy, cele, preferencje, motywy i język po to, by móc z sobą współpracować. Bariery w relacjach wynikają z dużego zróżnicowania kulturowego aktorów biorących w nich udział. Pierwszym krokiem do radzenia sobie z taką różnorodnością jest poszerzenie wiedzy, np. poprzez tworzenie zinstytucjonalizowanych forów spotkań i wymiany poglądów. Obowiązkowe interakcje z przedsiębiorcami powinny być także elementem kształcenia członków Korpusu Służby Cywilnej. Urzędnicy mający kontakt z przedsiębiorcami powinni znać specyfikę ich pracy, co może jednocześnie stanowić jedno z ważnych kryteriów doboru personelu, o czym piszemy w kolejnym punkcie.

8. Niewątpliwie jednym ze sposobów poprawienia relacji między urzędnikami a przedsiębiorcami jest położenie większego nacisku na odpowiednie wykształcenie kandydatów podczas selekcji pracowników administracji. Warto poświęcić więcej uwagi tworzeniu profesjonalnej służby cywilnej, składającej się z dobrze wykształconych i odpowiednio wynagradzanych zawodowych urzędników. Dotychczasowe wysiłki wkładane w tworzenie tej służby były niekonsekwentne, a zasady rekrutacji i promocji w ramach służby – często naczaczone politycznymi przetargami (Kulesza, Niziołek 2010). W konsekwencji polscy urzędnicy wciąż wykazują istotne braki zarówno w zakresie kompetencji merytorycznych, jak i menedżerskich czy koncepcyjnych (Pieklus et al. 2008, cyt. w: Olejniczak 2009).

Ale poziom administracji i wykształcenie zależy od tego, co możemy zaoferować tym ludziom w zamian. Bo jeżeli chcemy mieć wykształconych urzędników, którzy będą znali przepisy, będą wiedzieli, jak je interpretować, ewentualnie w jaki sposób pomóc temu przedsiębiorcy czy każdej innej osobie, która przyjdzie, bo czasami wystarczy złożyć inny dokument, o innej treści, żeby mieć zupełnie inną sytuację prawną czy faktyczną może, no to musimy mu zapłacić, bo inaczej to on znajdzie sobie prywatnego pracodawcę ewentualnie rozwinie własną działalność gospodarczą, gdzie będzie zarabiał więcej. Czyli moim zdaniem w pewnym sensie to też jest takie trochę po macoszemu traktowanie tej administracji [R4].

## 13.6. Zakończenie

Relacje pomiędzy urzędnikami a przedsiębiorcami, między podmiotami publicznymi i prywatnymi, odgrywają w gospodarce niezmiernie istotną rolę. Niestety obecnie nie są one satysfakcjonujące dla żadnej z grup aktorów, a w konsekwencji – nie wspierają w wystarczającym stopniu rozwoju przedsiębiorczości i wywołują liczne frustracje (zarówno urzędników, jak i przedsiębiorców). Podstawą przyszłej poprawy owych relacji jest uświadomienie sobie, jaką rolę w systemie odgrywają poszczególne grupy aktorów, a także wyjście poza postrzeganie owych relacji jako będących wyłącznie pochodną uregulowań prawnych. Kluczowe jest zatem uwzględnienie i rozpoznanie różnych poziomów oraz uwarunkowań relacji – osobowościowego, prawnego i ideologicznego.

Wydaje się, że budowanie relacji międzyorganizacyjnych sektora prywatnego z sektorem publicznym wymaga usunięcia wielu przeszkód – zarówno prawnych i ideologicznych, jak i znacznie mniej uchwytnych elementów, których korzenie tkwią w kulturze. Do zbudowania poprawnych, przebiegających bez zakłóceń relacji na poziomie organizacji konieczne są otwarte postawy na indywidualnym poziomie: to właśnie pracownicy (urzędnicy, pracownicy przedsiębiorstw) tworzą fundament relacji, a ich wzajemne uprzedzenia nie sprzyjają skutecznemu działaniu czy osiągnięciu wspólnych celów.

## 13.7. Uwagi dotyczące dalszych badań

Przedstawione w rozdziale wyniki badań nie wyczerpują złożoności tematu, jakim są relacje między podmiotami publicznymi i prywatnymi. W naszych rozważaniach skupiliśmy się na podstawowym poziomie tego zagadnienia: kulturowo uwarunkowanych relacjach pomiędzy pracownikami instytucji publicznych (urzędnikami) a przedsiębiorcami. Wskazaliśmy, że sposoby postrzegania przedsiębiorców przez urzędników, pewne historycznie zakorzenione postawy i wartości wpływają na realne działania podejmowane przez urzędników oraz mają swoje konsekwencje dla przedsiębiorców (poprzez kształtowanie kontekstu, w którym funkcjonują). Wydaje się, że interesujące byłoby szersze zbadanie poziomu samych organizacji, w tym także konsekwencji, jakie dla budowania relacji na poziomie organizacyjnym mają postawy i działania pracowników administracji. Kształtowanie strategii organizacyjnych obieranych przez jednostki sektora publicznego (np. urzędy) wobec przedsiębiorstw jest niewątpliwie interesującym i wartym zbadania tematem. Konsekwencją tych strategii będą formy budowanych relacji, a także rodzaje wspólnych przedsięwzięć (np. w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego) podejmowanych przez podmioty.

## Bibliografia

- Acs Z.J., Audretsch D.B., Strom R.J. (red.) (2009), *Entrepreneurship, Growth, and Public Policy*, Cambridge University Press Cambridge, New York–Melbourne.
- Acs Z.J., Stough R.R. (red.) (2008), *Public Policy in an Entrepreneurial Economy. Creating the Conditions for Business Growth*, Springer, New York.
- Bank Światowy (2013), *Polska: Reforma praktyk w procesie kształtowania wynagrodzeń w sektorze publicznym: Departament Walki z Ubóstwem i Zarządzania Gospodarką, Europa Środkowa/Południowa i Kraje Bałtyckie, Region Europy i Azji Środkowej*, Warszawa.
- Batko R. (2013), *Golem, Awatar, Midas, Złoty Cielec. Organizacja publiczna w płynnej nowoczesności*, Sedno, Warszawa.
- Bevan G., Hood C. (2006), *What's measured is what matters: Targets and gaming in the English public health care system*, „Public Administration”, Vol. 84, No. 3, s. 517–538.
- Brussa A., Tarnawa A. (red.) (2011), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa.
- CBOS (2001), *Opinie o przemianach własnościowych w polskiej gospodarce*, Warszawa.
- CBOS (2009), *Prywatyzacja – oceny, skojarzenia, oczekiwania i obawy*, Warszawa.
- Charmaz K. (2009), *Teoria ugruntowana. Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Downs A. (1967), *Inside Bureaucracy*, Little, Brown and Company, Boston.
- Głaser B.G., Strauss A.L. (1967/2009), *Odkrywanie teorii ugruntowanej. Strategie badania jakościowego*, Zakład Wydawniczy NOMOS, Kraków.
- Glinka B. (2008), *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Glinka B., Hensel P. (2012), *Relacje urzędnik–przedsiębiorca*, [w:] *Aktualne problemy zarządzania – teoria i praktyka*, red. A.P. Wiatrak, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Greve C., Hodge G. (2013), *Conclusions: Rethinking Public-private Partnerships*, [w:] *Rethinking Public-Private Partnerships. Strategies for Turbulent Times*, red. C. Greve, G. Hodge, Routledge, London.
- Hensel P. (2008), *Transfer wzorców zarządzania. Studium organizacji sektora publicznego*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa.
- Hensel P. (2010), *Przyczyny popularności Nowego Zarządzania Publicznego*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, vol. 4, nr 17, s. 31–42.
- Hensel P. (2011), *Kulturowe bariery reformowania administracji publicznej – wyniki badania empirycznego*, „Zarządzanie Publiczne”, vol. 18, nr 4, s. 49–73.
- Hensel P., Glinka B. (2012), *Urzędnicy i przedsiębiorcy. Kulturowe bariery współpracy*, Poltext, Warszawa.
- Hood C. (2011), *The Blame Game: Spin, Bureaucracy, and Self-Preservation in Government*, Princeton University Press, Princeton.
- Hood C., Scott C., James O., Jones G., Travers T. (1999), *Regulation Inside Government. Waste-Watchers, Quality Police, and Sleaze-Busters*, Oxford University Press, Oxford.
- Jemielniak D. (2008), *Praca oparta na wiedzy. Praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji high-tech*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.

- Kaufmann D., Kraay A., Mastruzzi M. (2012), *The Worldwide Governance Indicators (WGI) project*, <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.asp> (data dostępu: 1.02.2012).
- Kieżun W. (2012), *Patologia transformacji*, Poltext, Warszawa.
- Koźmiński A.K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D. (2011), *Rozwój teorii organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Kulesza M., Niziołek M. (2010), *Etyka służby publicznej*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Kwak Y.H., Chih Y., Ibbs C.W. (2009), *Towards a comprehensive understanding of public private partnerships for infrastructure development*, „California Management Review”, Vol. 51, No. 2, s. 51–78.
- Lewiatan (2012), *Czarna lista barier dla rozwoju przedsiębiorczości 2012*, PKPP Lewiatan, Warszawa.
- Lewiatan (2013), *Czarna lista barier dla rozwoju przedsiębiorczości 2013*, PKPP Lewiatan, Warszawa.
- Lindblom C.E., Woodhouse E.J. (1992), *The Policy-Making Process*, wyd. III, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Meggison W.L., Netter J.M. (2001), *From state to market: A survey of empirical studies on privatization*, „Journal of Economic Literature”, Vol. 39, s. 321–389.
- Merton R.K. (1940), *Bureaucratic structure and personality*, „Social Forces”, Vol. 18, No. 4, s. 560–568.
- Merton R.K. (1948), *The Self-fulfilling prophecy*, „The Antioch Review”, Vol. 8, No. 2, s. 193–210.
- Meuleman L. (2008), *Public Management and the Metagovernance of Hierarchies, Networks and Markets. The Feasibility of Designing and Managing Governance Style Combinations*, Physica-Verlag, Heidelberg.
- Ministerstwo Gospodarki (2011), *Przedsiębiorczość w Polsce*, Warszawa.
- Ministerstwo Gospodarki (2013), *Trendy rozwojowe sektora MSP w ocenie przedsiębiorców w drugiej połowie 2012 roku*, t. 1, Warszawa.
- Morawski W. (2010), *Prometeusz spętany? Próby analiz instytucjonalnych polskiej modernizacji*, [w:] *Modernizacja Polski. Struktury, Agencje, Instytucje*, red. W. Morawski, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Niskanen W.A. (1971), *Bureaucracy and Representative Government*, Aldine, Chicago.
- OECD (2005), *Paying for performance: Policies for government employees*, „Policy Brief”.
- Pieklus I., Pytel G., Reimus T., Wyrzykowska A. (2008), *Analiza potrzeb szkoleniowych w służbie publicznej 2008 r.*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa.
- Powell W.W. (1990), *Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization*, [w:] *Research in Organizational Behavior*, red. B.M. Staw, L.L. Cummings, JAI Press, Greenwich.
- Selznick P. (1943), *An approach to a theory of bureaucracy*, „American Sociological Review”, Vol. 8, No. 1, s. 47–54.
- Tarnawa A., Zadura-Lichota P. (red.) (2012), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2010–2011*, PARP, Warszawa.
- Taylor B.D. (2011), *State Building in Putin's Russia. Policing and Coercion after Communism*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Tittenbrun J. (2007), *Z deszczu pod rynnę. Meandry polskiej prywatyzacji*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.

## Współpraca międzyorganizacyjna jako strategia umiędzynarodowienia przedsiębiorstw

*Monika Golonka*

---

### 14.1. Wstęp

Jak wynika z badań PwC z 2011 roku, obejmujących 60 krajów świata, prawie połowa menedżerów polskich firm nie jest przekonana co do dalszego pogłębiania procesów globalizacyjnych (średnia światowa to 30%). Ponad połowa nie wierzy w dalsze otwarcie rynków na przepływ pracowników i handel międzynarodowy (na świecie średnio 31%). Podobnie jest z przepływem kapitału (w Polsce 40%, na świecie tylko 16%). Okazuje się także, że 60% polskich menedżerów wiąże perspektywy rozwojowe wyłącznie z rynkiem lokalnym – to dwa razy więcej, niż wynosi średnia z innych krajów (Golonka 2013d).

Badania prowadzone w polskich firmach, w jednym z najbardziej zglobalizowanych sektorów – teleinformatycznym (ICT) – wykazały, że jedynie 31% menedżerów takich firm uważa, że najistotniejszym kierunkiem rozwoju jest umiędzynarodowienie przedsiębiorstwa. Nieco więcej przedsiębiorstw (44%) zdaje sobie sprawę, że umiędzynarodowienie jest konieczne do rozwoju w tym sektorze (Golonka 2013a). Nieliczne z badanych firm stworzyły struktury wspierające rozwój międzynarodowy (14%), a co trzecia wykorzystywała działania mające na celu zwiększenie międzynarodowych kompetencji kierownictwa. Jedynie 10% wszystkich partnerów biznesowych badanych firm pochodzi z zagranicy, a w zasadzie połowa wszystkich relacji współpracy, jakie mają te przedsiębiorstwa, to współpraca z dostawcami. Relacje takie mają zatem charakter w większości transakcyjny i związane są z działalnością importową.

Problematyka umiędzynarodowienia oraz związanej z tym coraz częściej współpracy między przedsiębiorstwami mocno zyskuje na znaczeniu w literaturze oraz praktyce gospodarczej. W odniesieniu do zaprezentowanych wyników dotychczasowych badań nad polskimi przedsiębiorstwami warto zastanowić się nad tematyką umiędzynarodowienia przez współpracę w jak najszerszej perspektywie. Niniejszy rozdział ma zatem na celu przybliżenie tematyki umiędzynarodowienia poprzez uczestnictwo w sieciach oraz stanowi próbę odpowiedzi na następujące pytania: „Czym jest umiędzynarodowienie i w jaki sposób firmy



je realizują?”, „Dlaczego firmy decydują się na rozwój w skali międzynarodowej – czy zawsze jest to kwestia świadomej decyzji?”, „Jakie czynniki mają wpływ na umiędzynarodowienie?”, „Czy charakterystyka firmy ma znaczenie?”, „Czy i w jaki sposób małe firmy mogą umiędzynarodowić działalność?”, „Od czego zależy wybór sposobu umiędzynarodowienia?”, „Jakie jest miejsce współpracy międzyorganizacyjnej i szerzej – sieci – w umiędzynarodowieniu?”, „Jakie strategie firmy wybierają i od czego zależy skuteczność ich realizacji?”.

## 14.2. Czym jest umiędzynarodowienie przedsiębiorstw

Na potrzeby dalszych rozważań warto określić, czym jest tytułowe umiędzynarodowienie przedsiębiorstw. Umiędzynarodowienie utożsamiane bywa bowiem niekiedy z globalizowaniem (Ruzzier et al. 2006). Najczęściej jednak te dwa pojęcia, choć z sobą powiązane, różnią się znacząco. Globalna działalność przedsiębiorstwa w odróżnieniu od międzynarodowej działalności jest – zdaniem wspomnianych wyżej autorów – związana z zarządzaniem działaniami firmy w skali globalnej, a nie jedynie w kilku wybranych krajach. Co istotne, charakteryzuje ją także integracja działań rozproszonych geograficznie w skali globalnej, a zatem realizacja globalnej strategii. Ze względu na to, że określenie „globalna działalność” powinno być, zdaniem Ruigroka (2000), zarezerwowane dla przedsiębiorstw, które w pełni na to określenie zasługują, w większości przypadków firm, szczególnie małych i średnich, można mówić o umiędzynarodowieniu, a nie działalności globalnej (Ruzzier et al. 2006).

Welch i Luostarinen 1988 oraz Wild et al. (2007) definiują umiędzynarodowienie jako proces rosnącego zaangażowania przedsiębiorstwa w operacje międzynarodowe, co ma związek z definicją umiędzynarodowienia zaproponowaną przez Calofa i Beamisha (1995) jako proces adaptacji firmy do działań w środowisku międzynarodowym. Warto jednak zauważyć, że biorąc pod uwagę obecne możliwości rozwoju międzynarodowego, jakie stwarzają choćby opisywane w dalszej części rozdziału sposoby (w tym alianse<sup>1</sup> z partnerami z zagranicy), proces ten może przebiegać zarówno stopniowo, jak i niezwykle szybko.

Sposób myślenia o umiędzynarodowieniu ewoluuje, co odzwierciedlają coraz nowsze koncepcje dotyczące tego zagadnienia. Najwcześniejsze z nich wiążą się z teorią wzrostu organizacji zaproponowaną przez Penrose’a (1959), a także z behawioralną teorią organizacji opracowaną przez Cyerta i Marcha

---

<sup>1</sup> Alians rozumiany jest tutaj – tak jak pojmują go Gimeno (2004), Silverman, Baum (2002), Yu et al. (2013) – dość szeroko, jako każda forma współpracy pomiędzy dwoma firmami, od umów marketingowych i licencyjnych aż po produkcyjne joint venture wymagające nakładów inwestycyjnych. W niniejszym opracowaniu określenia „alians”, „powiązanie”, „relacja” czy „współpraca” używane są zamiennie.

w 1963 roku. Umiejdzynarodowienie może być analizowane z perspektywy teorii umiejdzynarodowienia dużych przedsiębiorstw (*Multinational Corporations* – MNC), inwestycji bezpośrednich (*Foreign Direct Investments* – FDI), teorii kosztów transakcyjnych (Teece 1986), paradygmatu eklektycznego (Dunning 1988), teorii przewagi monopolistycznej (McDougall et al. 1994), a także teorii procesowych, w tym wywodzącego się ze Skandynawii modelu umiejdzynarodowienia Uppsala (U-model), czy modelu innowacyjnego (I-model) (Gankema et al. 2000), aż do podejścia zasobowego (relacje jako zasoby) oraz najnowszego – sieciowego (*Network Approach*). Dodatkowo można zauważyć, że w literaturze przedmiotu występuje wiele różnych poglądów na temat istniejących koncepcji umiejdzynarodowienia. Niektórzy autorzy podkreślają konieczność radykalnych zmian w podejściu do tego zagadnienia ze względu na wyczerpanie się paradygmatu traktującego umiejdzynarodowienie jako stopniowy proces (Kuivalainen et al. 2012), ponieważ niekiedy umiejdzynarodowienie działalności firmy realizowane jest właściwie od początku jej istnienia (np. przedsiębiorstwa *born global* (McDougall 1989)). Jednym z kierunków badań z tym związanych jest np. rozwój przedsięwzięć internetowych, w których często klienci rozproszeni są niemal na wszystkich rynkach świata (Overby, Min 2001). Umiejdzynarodowienie działalności to obszar, w którym swoje miejsce znajdują także studia z zakresu przedsiębiorczości. Z tym łączy się powstanie kolejnych teorii związanych tym razem z przedsiębiorczością międzynarodową (*international entrepreneurship*) (Dimitratos, Jones 2005; McDougall et al. 1994; McDougall, Oviatt 2000; Zahra, George 2002), kładącą szczególny nacisk na wyszukiwanie i wykorzystywanie szans uzyskania przewagi konkurencyjnej, nadarzających się poza granicami własnego kraju. Ten nurt badawczy wiąże się w dużej mierze ze wspomnianymi już przedsiębiorstwami typu *born global*.

### 14.3. Dlaczego przedsiębiorstwa decydują się na umiejdzynarodowienie

W dostępnej literaturze z zakresu umiejdzynarodowienia przedsiębiorstw można wyodrębnić trzy najważniejsze powody stojące za umiejdzynarodowieniem. Są to: rozwój technologii, w tym szczególnie komunikacyjnych i informacyjnych, ich dostępność i coraz niższe koszty, a także pogłębiające się procesy globalizacyjne, brak barier w handlu międzynarodowym, wolny przepływ i ekonomiczna liberalizacja rynków oraz otwarcie rynków wcześniej niedostępnych, „wschodzących” (*emerging markets*) czy też rozwijających się, w tym krajów Europy Środkowej i Wschodniej, Rosji, Chin, Indii czy krajów Ameryki Południowej. Najczęstszymi

motywami rozwoju międzynarodowego firm są: dostęp do większych rynków, niskokosztowych czynników produkcji oraz zasobów, a także rozwój nowych kompetencji (Rothaermel 2012). Warto podkreślić, że pogłębianie się procesów globalizacyjnych w znaczący sposób wiąże się z globalizowaniem sektorów rynkowych (Kozłowski 2008). W najbardziej zglobalizowanych (czyli tych, w których pozycja konkurencyjna firm w jednym kraju w znacznym stopniu zależy od konkurencyjności w innych krajach (Porter 1986)) umiędzynarodowienie staje się wręcz koniecznością. Do sektorów najbardziej zglobalizowanych należą sektory technologii informacyjnych i komunikacyjnych (*Information and Communication Technologies* – ICT), lotniczy czy farmaceutyczny (Gierszewska, Romanowska 2003; Golonka 2012a). W takich sektorach przetrwanie i rozwój firmy w coraz większym stopniu wiążą się z koniecznością rozwoju w skali międzynarodowej (Peng 2006). W sektorach globalnych technologia i wiedza odgrywają najistotniejszą rolę. I rzeczywiście to technologia, wiedza oraz innowacje są często siłą napędową w drodze do umiędzynarodowienia działalności.

#### **14.4. Od czego zależy umiędzynarodowienie przedsiębiorstw**

Decyzja o umiędzynarodowieniu należy do najistotniejszych decyzji strategicznych w organizacji (Bradley 2005). Warto pamiętać, że to właśnie ludzie, a zwłaszcza menedżerowie, odpowiadają za decyzje związane z rozwojem przedsiębiorstw i ich umiędzynarodowieniem (Robertson, Chetty 2000). Co zatem może wpływać na decyzje podejmowane przez menedżerów firm? Związek charakterystyk indywidualnych menedżerów z umiędzynarodowieniem organizacji stanowi przedmiot wielu badań od lat 80. ubiegłego wieku. Potwierdzeniem tego są liczne studia nad wpływem cech socjodemograficznych menedżerów na ich decyzje związane z umiędzynarodowieniem działalności. Aaby i Slater (1989) podsumowali wyniki 33 takich studiów badawczych, z których jednoznacznie wynika, że percepcja menedżerów związana z rozwojem firmy jest jedną z najistotniejszych determinant rozwoju międzynarodowego. Zgadza się to z poglądem, że aspekty psychologiczne, subiektywne mogą wpływać na postrzeganie i interpretowanie rzeczywistości (m.in. Vallaster 2000).

Szczególne znaczenie ma tutaj, jak się okazuje, postrzeganie ryzyka (Axinn 1988; Cavusgil 1984; Leonidou 1995). Niektórzy badacze podejrzewający, że na postrzeganie ryzyka mają wpływ takie czynniki, jak posiadana wiedza czy doświadczenie, odkryli, że jednak tak nie jest (Acedo, Casillas 2006). Postrzeganie ryzyka przez menedżerów jest więc uwarunkowane przez inne czynniki, chociażby społeczno-kulturowe (Delerue, Simon 2009; Golonka 2013a).

Menedżerowie postrzegający lokalny rynek jako wystarczający do rozwoju firmy znacznie rzadziej decydują się na rozwój międzynarodowy, a jeśli już tak się dzieje, to często z niezadowalającym skutkiem (Cooper, Kleinschmidt 1985). Jedną z głównych barier stojących na drodze do umiędzynarodowienia jest też często brak wiedzy na temat rynków zagranicznych, warunków funkcjonowania na tych rynkach czy też zwyczajnie reguł gry panujących w biznesie międzynarodowym (Leonidou 1995). Choć obecnie dostęp do informacji i wiedzy jest znacznie ułatwiony dzięki rozwojowi technologii komunikacyjnych i informacyjnych, to wielu menedżerów z krajów rozwijających wciąż z niego nie korzysta (Ahmed et al. 2008). Brak wizji, obawa przed utratą kontroli czy brak wiedzy także stoją na przeszkodzie umiędzynarodowienia, szczególnie firm małych i średnich (Lloyd-Reason et al. 2009).

Okazuje się, że jednym z zasobów organizacji wpływających na zaangażowanie w rozwój międzynarodowy firm oraz stopień ich umiędzynarodowienia są międzynarodowe doświadczenia zespołów menedżerskich (Reuber, Fischer 1997; Spense, Crick 2009). Poziom edukacji menedżerów także jest pozytywnie skorelowany z orientacją międzynarodową (Moini 1998; Dichtl et al. 1990), i to nie tylko jako wypadkowa możliwości absorpcji i przetwarzania bardziej złożonych informacji (Wiersema, Bantel 1992), czego z pewnością wymaga globalny rozwój, ale także w postaci pewnej standaryzacji, profesjonalizacji zachowań związanej z podobieństwem w sposobach myślenia i podejmowanych decyzjach (Autio et al. 2000; Forsgren 2002).

Co ciekawe, na rozwój międzynarodowy wpływ mają także wpływ kompetencje społeczne menedżerów (Lin et al. 2001), czyli, dosłownie mówiąc, kapitał społeczny, jaki potrafią zgromadzić. Podczas rozpatrywania kwestii umiędzynarodowienia firm przydatna okazuje się więc także koncepcja kapitału społecznego (*social capital*) (Coleman 1990). Zgodnie z nią powiązania społeczne mogą umożliwić rozwój przedsiębiorstwa w skali lokalnej. Rezultaty niektórych badań (Boari et al. 2004; Osarenkhoe 2009) wskazują na to, że relacje społeczne mogą mieć wpływ na rozwój przedsiębiorstwa także w skali międzynarodowej. Szczególnie w przypadku niewielkich firm oraz firm usługowych to właśnie kapitał społeczny menedżerów ma znaczenie decydujące w kwestii możliwości umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa (Autio et al. 2000; O'Farrell et al. 1998). Bezpośredni związek pomiędzy kapitałem społecznym posiadanym przez menedżerów a działalnością eksportową wykazany został przez Laursena et al. (2012). Z ich badań wynika, że korelacja taka nabiera kształtu odwróconej litery U. Im większy jest kapitał społeczny<sup>2</sup> posiadany przez menedżerów, tym większe jest zaangażowanie w działalność na zagranicznych rynkach, jednak tylko do określonego momentu – po przekroczeniu pewnego progu lokalny kapitał społeczny wyraźnie ogranicza

<sup>2</sup> Mierzony tutaj jako regularne spotkania z przyjaciółmi, inne spotkania towarzyskie, satysfakcja z relacji ze znajomymi, udział w stowarzyszeniach.

działalność eksportową. Jak widać, w literaturze przedmiotu można zauważyć wyraźne tendencje do rozszerzania istniejących koncepcji związanych z umiędzynarodowieniem o teorię kapitału społecznego (Boari et al. 2004).

Pewnym łącznikiem między charakterystykami indywidualnych menedżerów i charakterystykami całych organizacji w kontekście rozwoju międzynarodowego jest koncepcja globalnej mentalności (*global mindset*), odnosząca się zarówno do poszczególnych osób, jak i całych przedsiębiorstw. Koncepcja ta wywodzi się z lat 60. ubiegłego wieku i jest związana z pracami Perlmuttera (1969). Zaproponował on trzy wymiary warunkujące funkcjonowanie organizacji: etnocentryzm (orientacja na własny kraj), policentryzm (orientacja na kraj, w którym prowadzona jest firma) i geocentryzm (orientacja globalna). Ten ostatni wymiar posłużył do stworzenia określenia globalnej mentalności w odniesieniu do całych organizacji (Perlmutter 1969) oraz pewnych indywidualnych cech przywódców (Rhinesmith 1992).

Pojęcie globalnej mentalności zostało zaproponowane jako kluczowy warunek skutecznego przywództwa w wymiarze globalnym (Kedia, Mukherji 1999; Pucik, Saba 1998; Black, Gregersen 2000; Mendenhall, Oddou 2000). Obszar ten został poddany licznym badaniom i mimo że nie został jednoznacznie potwierdzony empirycznie jego bezpośredni wpływ na konkurencyjność badanych organizacji (Levy 2005; Numella et al. 2004), większość badaczy zgadza się co do tego, że jest to element bardzo istotny.

Gessner, Arnold, Mobley (1999) definiują globalną mentalność jako umiejętność angażowania ludzi, którzy z kolei mają wpływać na działania współpracowników, aby osiągnęli oni cele, w tym biznesowe, w większym, międzynarodowym kontekście, Rhinesmith (1992) zaś – jako umiejętność postrzegania świata w szerszej perspektywie. Jest to zdolność myślenia globalnego (Kedia i Mukherji 1999). Javidan (2008) podkreśla, że globalna mentalność jest umiejętnością zrozumienia podobieństw i różnic między kulturami, opartą na szacunku dla odmienności, a nie na ich ocenianiu. Jest umiejętnością unikania uproszczeń i założeń o podobieństwie wszystkich kultur. Zdaniem badacza na taką mentalność składają się zarówno kapitał intelektualny, społeczny, jak i psychologiczny. Gupta i Govindarajan (2002) stworzyli ramy konceptualne do określenia różnych typów mentalności w ujęciu zarówno organizacyjnym, jak i indywidualnym. Ramy te zawierają dwa główne wymiary – integrację (zdolność do integracji różnic pomiędzy kulturami i rynkami) oraz zróżnicowanie (otwartość na zróżnicowanie między kulturami i rynkami). Według niektórych autorów (Gupta, Govindarajan 2002; Bonquet et al. 2003) możliwe jest rozwijanie globalnej mentalności przez całe organizacje dzięki odpowiedniemu przywództwu, angażowaniu odpowiednich ludzi, ponieważ to właśnie indywidualności tworzą społeczność organizacyjną, oraz kreowaniu odpowiednich procesów i struktur wewnątrz organizacji.

Umieźdzynarodowienie firm nie jest jednak kwestią wyłączenie decyzji menedżerów. Wynika ono także z uwarunkowań otoczenia, w którym firma funkcjonuje. Wiadomo chociażby, że przedsiębiorstwa niekiedy naśladują zachowanie innych firm w poszczególnych sektorach (DiMaggio, Powell 1983; Haunschild, Miner 1997), zwłaszcza gdy brakuje im wiedzy i doświadczenia. Jednym z powodów rosnącej popularności aliansów w niektórych sektorach jest właśnie naśladownictwo (Narula, Hagedoorn 1999; Gabrielsson et al. 2006). Co więcej, nawiązywanie aliansów (w tym z konkurentami) skutkujące umieźdzynarodowieniem także może być „wymuszone” przez otoczenie, jak to się dzieje w przypadku wielu sektorów charakteryzujących się wysoką dynamiką konkurencji, a dodatkowo także presja ze strony globalnej konkurencji powoduje często takie zachowania (Yu et al. 2013). Podobnie, jak wynika z badań nad umieźdzynarodowymi firmami motoryzacyjnymi, warunki wynikające z otoczenia lokalnego (np. intensywność konkurencji w kraju pochodzenia) wzmacnia korelację między nawiązywaniem aliansów z partnerami z zagranicy i intensywnością globalnej konkurencji. Umieźdzynarodowienie może zachodzić także w sposób nieuświadomiony, choćby przez nawiązywane relacje czy dołączanie do sieci, do której należą przedsiębiorstwa z zagranicy (Yu et al. 2013).

Nie można pominąć faktu, że w skali umieźdzynarodowej dochodzą do tego istotne kwestie związane z odmiennymi warunkami zewnętrznymi funkcjonowania przedsiębiorstw w kraju macierzystym oraz za granicą. Odzwierciedleniem tego jest nabierające coraz większego znaczenia podejście instytucjonalne (*institutional approach*) (Peng 2006), uwzględniające zróżnicowanie otoczenia przedsiębiorstw w zarządzaniu, zarządzaniu strategicznym i umieźdzynarodowym. Podejście to wiąże się z wyróżnieniem formalnych (instytucje formalne) oraz pozaformalnych (kultury, etyka, moralność) czynników mających wpływ na funkcjonowanie firm w różnych geograficznie rejonach świata. Oba rodzaje czynników wpływają na każdy wymiar funkcjonowania – od procesów, struktur i decyzji podejmowanych wewnątrz organizacji (Rugman, Collinson 2009), co z kolei jest powiązane z postrzeganiem ryzyka przez menedżerów (Wagner 1995; Delerue, Simon 2009; Golonka 2013a), przez efektywność firm (Ghamawat 2001; Versakelis, Kessapidou 2002), w tym także procesy umieźdzynarodowienia, po współpracę międzyorganizacyjną (Varma 2011; Lee, Li, Shenkar 2008; Kogut, Singh 1988; Kumar, Das 2011).

Umieźdzynarodowienie działalności przedsiębiorstw oznacza z jednej strony rozwój ich działalności na zagranicznych rynkach, co z kolei łączy się z koniecznością poznania odmiennych uwarunkowań instytucjonalnych na tych rynkach, z drugiej zaś związane jest z instytucjonalnymi uwarunkowaniami lokalnymi, które mogą determinować sposób funkcjonowania (a także, jak się okazuje, mentalność) przedsiębiorstwa. Warto wiedzieć także, że to właśnie lokalne uwarunkowania, w tym prawne, warunki ekonomiczne, w tym kursy walut, oraz możliwości logistyczne (Lloyd-Reason et al. 2009) wpływają na umieźdzy-

narodowienie, tak samo jak w znacznym stopniu oddziałują na dostęp do sieci i infrastruktury umożliwiających rozwój międzynarodowy (Freeman et al. 2012).

Zadziwiający może wydawać się fakt, że pomimo rozwoju technologii komunikacyjnych oraz pogłębiających się procesów globalizacyjnych geograficzna lokalizacja przedsiębiorstwa ma tak naprawdę coraz większe znaczenie. Wciąż aktualny wydaje się pogląd Portera (1990), iż możliwości konkurowania w skali globalnej wynikają w coraz większym stopniu z lokalnych uwarunkowań – w tym wiedzy, posiadanych relacji oraz motywacji, które powodują że firma może wyprzedzić konkurentów.

Jednym z elementów wartych omówienia jest tutaj też wsparcie instytucji państwowych w procesie umiędzynarodowienia. Co ciekawe bowiem, im wyższe jest ryzyko postrzegane przez menedżerów, tym częściej poszukują oni wsparcia u instytucji państwowych w procesie umiędzynarodowienia (Acedo, Casillas 2007). Wskazywałoby to z kolei na znaczącą rolę instytucji w procesach związanych z umiędzynarodowieniem organizacji. Wspomniane badania wykazały jednak z kolei brak związku między wsparciem instytucji a szybkością procesów umiędzynarodowienia przedsiębiorstw. Na uwagę zasługuje fakt, że niekiedy rola wsparcia instytucji państwowych w procesie umiędzynarodowienia firm może przynosić znaczące rezultaty, tak jak w procesach umiędzynarodowienia azjatyckich małych i średnich przedsiębiorstw. Może to mieć duże znaczenie także w przypadku takich krajów jak Polska, ponieważ polska kultura narodowa charakteryzuje się jednym z najwyższych na świecie wskaźników unikania niepewności, co jest związane z postrzeganiem ryzyka (Hofstede 1984).

W przypadku umiędzynarodowienia azjatyckich przedsiębiorstw ogromne znaczenie miało wsparcie instytucji państwowych. Przykładem jest tutaj aktywne wsparcie rozwoju zagranicznych inwestycji bezpośrednich, prowadzone przez rząd Singapuru od początku lat 90. ubiegłego wieku (Pang 1995; Tan 1995). W tym przypadku rząd stworzył nie tylko liczne programy rozwojowe, lecz także ułatwienia instytucjonalne w kraju oraz za granicą (np. parki branżowe) dla singapurskich firm w celu ich umiędzynarodowienia. Firmy mogą realizować umiędzynarodowienie we własnym zakresie (*Foreign Direct Investment – FDI*) lub nawiązywać współpracę z zagranicznymi partnerami. Podobnie było w przypadku Malezji. W latach 90. rozwój inwestycji zagranicznych przebiegał przy znaczącym wsparciu rządu, szczególnie premiera aktywnie zaangażowanego w ich tworzenie, a także dzięki prowadzeniu misji zagranicznych dla lokalnych przedsiębiorstw. Towarzyszyły temu ulgi podatkowe dla rozwijających się w ten sposób firm (Sim, Pandian 2007). Aby zminimalizować skutki azjatyckiego kryzysu finansowego w 1997 roku, rząd namawiał z kolei firmy do odroczenia tych inwestycji zagranicznych, które nie są kluczowe dla ich działalności. W Tajwanie rząd wspierał rozwój międzynarodowy firm w strategicznie istotnych branżach (np. teleinformatycznej), choćby przez programy mające na celu dywersyfika-

cję regionów inwestycji (np. *Go South* w 1993 roku). Z przyczyn politycznych niemożliwe w zasadzie były przy tym inwestycje bezpośrednie w Chinach, co skutkowało realizacją takich inwestycji przez kraje trzecie.

Co ciekawe, rezultaty badań nad polskimi firmami (Kołodkiewicz, Cieślik 2011) wskazują na to, że w Polsce instytucje państwowe mające za zadanie wspieranie umiędzynarodowienia nie spełniają w większości swojej funkcji – znacznie większe znaczenie w pozyskiwaniu wiedzy na temat rynków zagranicznych, konkurencji oraz warunków związanych z otoczeniem organizacji mają nieformalne kontakty pozyskiwane podczas targów czy konferencji branżowych (Kołodkiewicz, Cieślik 2011).

## 14.5. Jakie znaczenie ma charakterystyka firmy dla jej umiędzynarodowienia

Okazuje się, że w naukach o zarządzaniu rozróżnienie ze względu na charakterystykę przedsiębiorstwa, które podlega umiędzynarodowieniu, jest dość istotne (Etemad 2004). Szczególne znaczenie ma tutaj *size* (wielkość). Mimo że czasem teorie umiędzynarodowienia stosowane są bez względu na wielkość firm (Mort, Weerawarden 2006), teorie dotyczące rozwoju przedsiębiorstw międzynarodowych (*Multinational Enterprises* – MNE) czy też inwestycji bezpośrednich (*Foreign Direct Investments* – FDI (np. Vernon 1966; Dunning 2003)) tworzone były z myślą wyłącznie o dużych przedsiębiorstwach, dlatego też nie są one często adekwatne dla małych i średnich firm (*Small And Medium Enterprises* – SME, w Polsce MSP).

Małe i średnie przedsiębiorstwa różnią się od dużych skalą biznesu, posiadanymi zasobami, praktyką zarządzania czy rodzajem własności (Fillis 2001; Bell et al. 2004). W literaturze przedmiotu można odnaleźć także dodatkowe podziały związane chociażby ze specyfiką funkcjonowania firm. Przykładowo Almor i Hashai (2004) mówią o innej specyfice międzynarodowych małych i średnich firm z sektorów o wysokim nasyceniu wiedzą i technologiami (*knowledge-intensive, technology-intensive*) niż tradycyjnych, dużych firm międzynarodowych. Firmy małe różnią się już wspomnianymi wyżej cechami oraz posiadanymi zasobami i zdolnościami (*resources and capabilities*), a także stopniem nasycenia wiedzą oferowanych produktów. Co więcej, takie niewielkie międzynarodowe przedsiębiorstwa, ze względu na swoją wielkość właśnie, różnią się także od dużych międzynarodowych firm z tych samych sektorów, w których funkcjonują, co skutkuje realizowaniem innych strategii. Małe firmy muszą w odpowiedni sposób konfigurować swoje ograniczone zasoby w celu tworzenia przewagi konkurencyjnej w skali międzynarodowej (Almor, Hashai 2004).

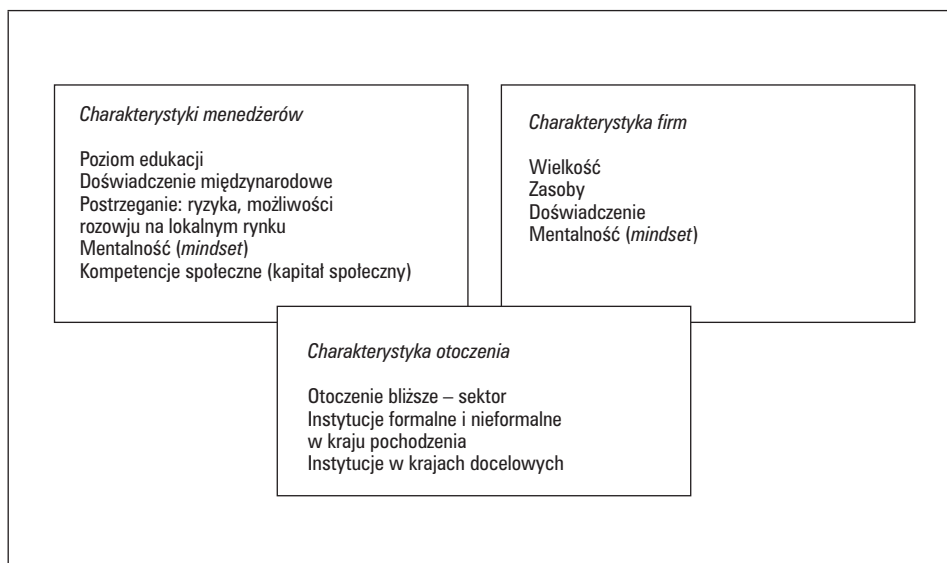


W przypadku takiego kraju jak Polska podziały te mają szczególne znaczenie ze względu na to, że znaczącą większość rzeczywistości gospodarczej stanowią właśnie małe i średnie przedsiębiorstwa prywatne, w tym ponad 90% wszystkich rodzimych eksporterów to firmy MSP (Badania MSP, PARP 2011).

Tematyka rozwoju międzynarodowego małych i średnich firm do niedawna była mocno zaniedbywana przez badaczy z uwagi na mniejsze możliwości umiędzynarodowienia takich firm czy też spore ograniczenia w wielu obszarach w porównaniu z dużymi firmami (Welch, Luostarinen 1988; Coviello 1997; Leonidou 1995; Penrose 1995). Ograniczenia te wynikały głównie z tradycyjnie pojmowanego zasobowego podejścia do rozwoju organizacji, uwzględniającego jedynie zasoby wewnętrzne firmy. Warto zauważyć, że niektóre studia nad rozwojem międzynarodowym małych i średnich firm wykazały, że wystarczy wyjść poza konwencjonalne wzorce, aby przekonać się, że małe i średnie firmy mogą wypracować swoje własne sposoby umiędzynarodowienia (Rialp et al. 2005; Bell et al. 2003; Fillis 2001; Bernal et al. 2002; Raisanen 2003), szczególnie na podstawie zasobów zewnętrznych czy też sieciowych (*network resources* (Gulati 2007)), dzięki dostępowi do zasobów swoich partnerów (Coviello 2005; 2006; Sharma, Blomstermo 2003; Oviatt, McDougall 1994; Johanson, Mattsson 1987; Lorenzoni, Baden-Fuller 1995; Johnsen, Johnsen 1999).

Główne zagadnienia warte uwzględnienia podczas analizowania tego zjawiska znajdują swoje odzwierciedlenie na rysunku 14.1.

**Rysunek 14.1.** Elementy mające wpływ na umiędzynarodowienie poprzez sieci współpracy

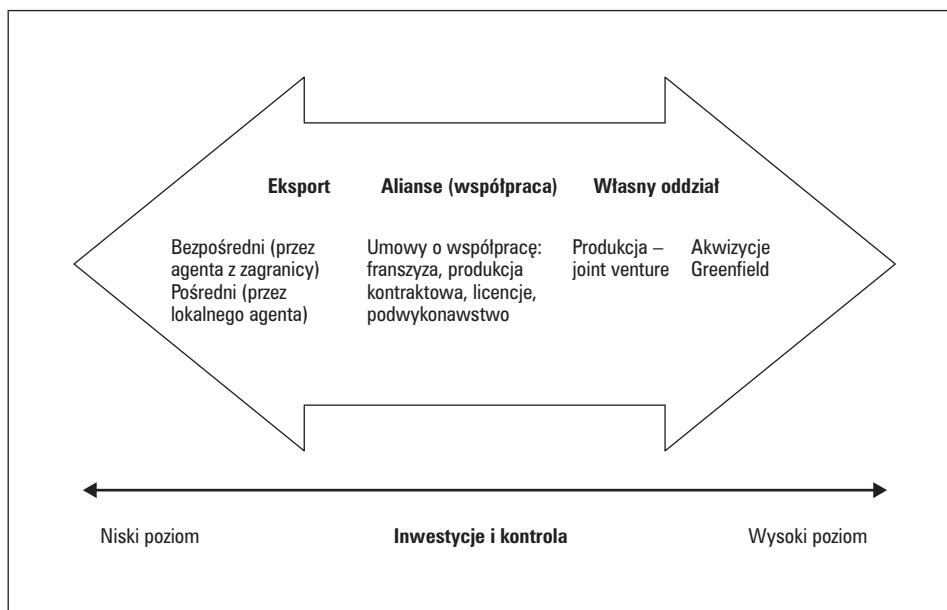


Źródło: opracowanie własne.

## 14.6. W jaki sposób przedsiębiorstwa realizują umiędzynarodowienie i co wpływa na wybierany sposób

Owusu et al. (2007) zaproponowali cztery sposoby umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa: (1) eksport bezpośredni (poprzez agencję z zagranicy) lub pośredni (poprzez lokalną agencję), (2) oddział sprzedaży za granicą, (3) lokalna produkcja poprzez własny oddział lub joint venture, (4) umowy o współpracę, w tym franszyza, produkcja kontraktowa, podwykonawstwo (Johanson, Vahlne 1977, 1990; Gannon 1993; Pan, Tse 2000; Anderson, Gatignon 1986). Podział ten upraszcza Rothaermel (2012), dzieląc je, w zależności od zaangażowania oraz kontroli, na trzy główne, tj. eksport, aliance (współpraca) oraz utworzenie własnego oddziału. Na rysunku 14.2 zaprezentowano wymienione strategie umiędzynarodowienia przedsiębiorstw.

**Rysunek 14.2.** Sposoby umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie F. Rothaermel (2012), *Strategic Management: Concepts and Cases*, McGraw-Hill College, New York.

Warto przyjrzeć się powodom stojącym za wyborem określonego sposobu umiędzynarodowienia, szczególnie że wybór ten zależy od czynników zarówno związanych z wnętrzem organizacji, jak i wynikających z jej otoczenia. Jedne z najnowszych badań nad powodami wyboru sposobu umiędzynarodowienia to badania Chiao, Lo i Yu (2010), którzy przeanalizowali ponad 800 tajwań-

skich firm. W wyniku badań okazało się, że sposób wejścia na zagraniczne rynki podyktowany jest głównie posiadanymi unikalnymi zasobami firmy, doświadczeniem międzynarodowym, celem wyboru określonego rynku, czyli tym, czy firma inwestuje za granicą w celu pozyskania określonego klienta, czy też szuka uzupełniających zasobów, a także, co niezmiernie istotne, różnicami postrzeganymi w otoczeniu instytucjonalnym pomiędzy własnym krajem a krajem, do którego firma planuje dotrzeć. Różnice te mają, jak się okazuje, moderujący wpływ na decyzje dotyczące sposobu wejścia na nowy rynek. Firmy o specyficznych, unikalnych zasobach związanych z główną działalnością (np. technologią) wybierają częściej tworzenie własnego oddziału na rynku docelowym. Jednak wraz ze wzrostem atrakcyjności zasobów posiadanych przez lokalną firmę rośnie liczba joint ventures realizowanych na potrzeby wejścia na dany rynek. Im więcej doświadczeń międzynarodowych ma firma, tym większe jest prawdopodobieństwo, że założy własny oddział za granicą. Warto dodać, że firmy mające doświadczenie w międzynarodowych aliansach częściej decydują się na udział w joint ventures z partnerami z zagranicy niekoniecznie jako dominujący udziałowcy, ponieważ potrafią zarządzać ryzykiem związanym z potencjalnymi szkodliwymi zachowaniami partnerów bez potrzeby przejmowania pełnej kontroli nad przedsięwzięciem (Elango, Chen 2012). Jeśli firmie zależy na utrzymaniu już pozyskanego klienta na obcym rynku, to prawdopodobnie chętniej założy własny oddział w danym kraju. Im większe są postrzegane różnice w otoczeniu instytucjonalnym, tym większa jest szansa, że firma zdecyduje się na współpracę z lokalnym partnerem. Różnice te są związane z warunkami ekonomiczno-politycznymi, efektywnością działań administracji rządowej, zwyczajami biznesowymi i społecznymi, lukami w komunikacji, regulacjami i restrykcjami związanymi ze sprzedażą, regulacjami importowo-eksportowymi, restrykcjami związanymi z wykorzystaniem lokalnych zasobów, np. naturalnych, produkcją, własnością obcokrajowców, regulacjami dotyczącymi transferu technologii. Sposób wejścia na zagraniczne rynki często jest zatem uwarunkowany otoczeniem organizacji (Geringer et al. 2000; Lu, Hebert 2005). Zależy on także od sektora rynkowego, w którym firma funkcjonuje. Tam gdzie nowe technologie liczą się znacząco, a innowacje odgrywają kluczową rolę, do historii należy postrzeganie tworzenia innowacji w sposób linearny (Ortt, Smits 2006; Chiaroni et al. 2009). W studiach nad firmami z omawianych sektorów właściwie normą jest obecnie mówienie o innowacjach w kontekście otwartych modeli innowacji lub też sieci innowacji (Powell et al. 2002). Firmy funkcjonujące w takich sektorach są więc w zasadzie skazane na współpracę z partnerami, w tym także z zagranicy.

## 14.7. Umiejdzynarodowienie przedsiębiorstw poprzez współpracę: podejście sieciowe

Obecnie najbardziej wpływowym kierunkiem myślenia o rozwoju międzynarodowym firm – a także rozwoju firm w ogóle – jest **podejście sieciowe** (*network approach*). Nazywane jest ono także **podejściem relacyjnym** (Johanson, Vahlne 1990). W kontekście umiejdzynarodowienia mówi się także o **kooperacyjnym umiejdzynarodowieniu** (Camisón, Villar 2008).

Za źródło rozwoju podejścia sieciowego do rozwoju organizacji uznaje się prace szwedzkich badaczy z lat 80. ubiegłego wieku (Hakansson, Snehota 1989). Zdaniem niektórych w zarządzaniu międzynarodowym podejście sieciowe stanowi rozszerzenie klasycznego modelu umiejdzynarodowienia Uppsala (Johanson, Vahlne 1990). Według innych badaczy jest to rozwinięcie podejścia zasobowego w zarządzaniu firmą (*resource-based view of the firm*) (Eisenhardt, Martin 2000; Teece, Pisano, Shuen 1997) – wszak relacje także są zasobami firmy, co zostało już zauważone właśnie z perspektywy podejścia zasobowego (Blackenburg 1995).

Jakkolwiek kooperacyjne umiejdzynarodowienie związane jest z wejściem na zagraniczne rynki poprzez **nawiązywanie aliansów z partnerami z zagranicy** czy też **dołączanie do sieci takich aliansów** (Kausser, Shaw 2004; Rodriguez 2005; Akhter, Robles 2006; Robson et al. 2006; Chen 1999, 2003).

Podejście sieciowe w rozwoju międzynarodowym firm zakłada przede wszystkim, że pojedyncza firma nie stanowi już jednostki analizy w oderwaniu od jej relacji z innymi uczestnikami otoczenia (Turnbull, Valla 1986; Forsgren 2002; Butel, Watkins 2006; Osarenkhoe 2009; Golonka 2012a), a zatem, jak zauważyli już w latach 80. Hakanssona i Snehota, *No business is an island* (Hakanssona, Snehota 1989). Co więcej, pojedyncza firma nie jest w stanie funkcjonować globalnie, tak samo jak nie jest w stanie tworzyć sama wciąż kolejnych innowacji oraz oferować klientom coraz bardziej złożonych rozwiązań (Camisón, Villar 2008; Golonka 2012a).

O ile zjawisko nawiązywania współpracy z partnerami z zagranicy w celu rozwoju międzynarodowego i dostępu do nowych rynków nie jest w zarządzaniu niczym nowym (Sarkar et al. 1999; Narula, Duysters 2004; Robson, Katsikeas 2005), o tyle stosunkowo niedawno taki sposób umiejdzynarodowienia stał się pierwszą rozważaną opcją (Narula, Duysters 2004).

Okazuje się, że tak jak w przypadku wspomnianych wcześniej klasycznych teorii związanych z umiejdzynarodowieniem organizacji, zakładających możliwość rozwoju międzynarodowego jedynie dużych firm mających odpowiednie zasoby i umiejętności, podobne ograniczenia dotyczą większości koncepcji związanych z nawiązywaniem relacji przez firmy, czyli tworzeniem aliansów

i sieci. W tych koncepcjach zakłada się konieczność posiadania odpowiednich zdolności aliansowych (*alliance capability*) przez firmę, która planuje współpracę z partnerami. Dlatego też analizy powiązań między przedsiębiorstwami zawężano jedynie do dużych firm. Z kolei studia prowadzone na gruncie przedsiębiorczości obejmują znaczenie powiązań – czy też kontaktów – które mają indywidualni przedsiębiorcy (Kwiatkowski 2000; Glinka 2008).

W rzeczywistości okazuje się, że podejście sieciowe nabiera szczególnie istotnego znaczenia w przypadku rozważań związanych z rozwojem międzynarodowym firm małych i młodych (Coviello 1997; Szarka 1990; Chetty, Campbell-Hunt 2003; Hadley, Heater Wilson 2003; Johnsen 2007). Zdaniem większości wspomnianych autorów niewielkie firmy są właściwie uzależnione od relacji z innymi przedsiębiorstwami. Nawiązywanie relacji i tworzenie sieci może być w tym przypadku kwestią „życia lub śmierci” firmy (Osarenkho 2009). Niektóre z takich przedsiębiorstw od początku swojego funkcjonowania prowadzą działalność międzynarodową, nie mając wcześniejszych doświadczeń w zawieraniu aliansów, a także nie mając doświadczeń w funkcjonowaniu w skali lokalnej. Firmy te nawiązują międzynarodowe alianse, w tym joint venture, co umożliwia im wejście na odległe rynki właściwie od początku działalności. Przedsiębiorstwa takie, jak już wspomniano, określane są jako *born globals* (Cavusgil 1984; Knight, Cavusgil 1996; Madsen, Servais 1997; Autio et al. 2000), a także jako nowe przedsięwzięcia międzynarodowe (*international new ventures*) (Oviatt, McDougall 1994) czy nowe przedsięwzięcia technologiczne (*high-tech start ups*) (Jolly et al. 1992). Inna nazwa to międzynarodowa przedsiębiorczość (Mort, Weerawarden 2006).

Obecnie relacje mają zasadniczy wpływ na umiędzynarodowienie firm (Autio et al. 2000). Firmy z międzynarodowym kapitałem społecznym potrafią nauczyć się znacznie więcej, a ponadto powiązania z innymi firmami umożliwiają im zwiększenie sprzedaży oraz efektywności (Evans, Carson 2005; Golonka 2013b). Umiejętność budowania tego kapitału oraz jego wykorzystywania związana jest często z określeniem sieciowych możliwości (*network capabilities*). Ten nurt wynika z rozrzeszenia podejścia zasobowego o koncepcję dynamicznych możliwości (*dynamic capabilities*), które pozwalają firmie na identyfikowanie szans w otoczeniu oraz szybkie reagowanie na nie (Jarvenpaa, Leidner 1998).

Można zauważyć, że w kontekście podejścia sieciowego łączą się z sobą dwa nurty w literaturze z zakresu zarządzania: umiędzynarodowienie i innowacyjność. Podejście sieciowe integruje oba te nurty badawcze (Chetty, Stangl 2010). Z analizy przypadków firm pochodzących z niewielkich krajów – Nowej Zelandii, Danii, Szwecji, Finlandii (Chetty, Stangl 2010) – wynika, że to właśnie innowacje pozwalają firmom na błyskawiczne umiędzynarodowienie przez stworzenie sieci powiązań. Część badanych firm uzyskała dostęp do klientów i partnerów z zagranicy dzięki partnerstwu z dużymi międzynarodowymi firmami

(IBM, Dell, Intel, HP). Co ważne, podczas współpracy firmy te wykorzystywały zasoby swoich większych partnerów, skupiając się na tworzeniu innowacji dla klientów.

Pittaway et al. (2004) wyróżnili sześć głównych benefitów uzyskiwanych przez firmy dzięki uczestnictwu w sieciach: dzielenie ryzyka, dostęp do nowych rynków (a także penetracja nowych rynków; Lehtinen, Penttinen 1999) i technologii, szybkość komercjalizacji, kumulacja komplementarnych zasobów, ochrona praw autorskich, dostęp do zewnętrznej wiedzy.

Krótko mówiąc, umiędzynarodowienie przez uczestnictwo w sieciach powiązań ułatwia dostęp do zagranicznych rynków, zewnętrznych zasobów (*network resources* (Gulati 2007)), w tym nade wszystko do bardzo cennego zasobu, jakim jest wiedza, a także minimalizację ryzyka związanego z wejściem na nowe rynki (Mort, Weerawarden 2006).

Z jednej strony, w zarządzaniu tradycyjnym, skoncentrowanym na pojedynczych firmach, głównym obszarem zainteresowań badaczy były rywalizacja oraz konflikty w biznesie (Alderson 1957). Z drugiej strony, obecne podejście sieciowe koncentruje się niemal wyłącznie na współpracy między przedsiębiorstwami. Być może warto wziąć pod uwagę podejście integrujące obie te perspektywy, pamiętając, że firmy angażują się zarówno w działania konkurencyjne, jak i kooperacyjne, często w tym samym czasie, a także w ramach relacji z tymi samymi partnerami. Zjawisko to zostało dostrzeżone już w 1950 roku przez Gettela (1950). Współpraca może być przecież także metodą konkurowania (Obłój 2007).

### 14.7.1. Jakie znaczenie dla umiędzynarodowienia mają charakterystyki strukturalne sieci

Osiągnięcie założonych celów związanych z uczestnictwem w sieciach zależy w dużej mierze od rodzaju powiązań tworzonych z partnerami. Strukturalne cechy sieci, takie jak pozycja firmy w sieci, odległości między firmami, osadzenie w sieci (*embeddedness*) czy luki strukturalne, są głównymi analizowanymi elementami każdej sieci powiązań (prace m.in. Granovetter 1985; Uzzi 1996, wykorzystujące teorie społeczne do badania sieci).

W przypadku procesu umiędzynarodowienia najistotniejsza wydaje się jakość relacji z partnerami. Relacje takie mogą przecież służyć różnym celom, takim jak tworzenie nowej wiedzy, eksplorowanie nowych możliwości i testowanie modeli biznesowych (powiązania eksploracyjne – *exploration ties*), lub też wykorzystywaniu już posiadanej wiedzy (powiązania eksploatacyjne – *exploitation ties*) (Rothaermel 2012). Powiązania mogą różnić się także charakterem, kształtując się w skali od słabych po silne (*weak and strong ties*,

Granovetter 1985), co związane jest przede wszystkim z czasem trwania relacji, ich intensywnością, częstotliwością interakcji i istniejącym pomiędzy partnerami zaufaniem. Określony rodzaj współpracy w zależności od charakteru relacji wiąże się zazwyczaj z siłą powiązania (Contractor, Lorange 1988; 2002). I tak, współpraca niewymagająca od partnerów poznania nawzajem swoich organizacji odbywa się w ramach powiązań słabych (np. umowy licencyjne, wspólna sprzedaż określonych produktów, umowy marketingowe), natomiast współpraca wymagająca częstych interakcji, poznania biznesu partnera, wzajemnego zaufania, wymaga powiązań silnych (wspólna produkcja, projekty badawczo-rozwojowe, joint venture).

Jak wynika z dotychczasowych badań, firmy świadomie dobierające rodzaj relacji z powodzeniem osiągają swoje cele związane z umiędzynarodowieniem. Przykładowo sukcesy wielu azjatyckich firm związane z międzynarodowym rozwojem łączą się ze strategią nawiązywania odpowiedniej liczby słabych i silnych powiązań. Rezultaty badań Tanga (2006) wskazują, że większość azjatyckich międzynarodowych firm była w stanie wejść na odległe geograficznie rynki właśnie dzięki uzyskaniu dostępu do cennych informacji i pozyskaniu niezbędnej wiedzy w ramach powiązań słabych, niewymagających zrozumienia organizacji partnera i nawiązania bliższych, trudniejszych (choćby ze względu na różnice kulturowe) relacji.

Strategie współpracy oraz związana z nimi jakość tworzonych powiązań przez firmy podlegają ewolucji. Jest to wyraźnie dostrzegalne w portfolioch aliansów tworzonych przez globalne firmy z pionierskiej pod względem nowych rozwiązań (w tym także modeli biznesowych) branży teleinformatycznej (ICT). Udział powiązań słabych z roku na rok systematycznie rośnie kosztem powiązań silnych, z natury bardziej wymagających, związanych z inwestycjami kapitałowymi, kosztownych w utrzymaniu i często ograniczających elastyczność firm – w związku z czym negatywnie wpływających na ich efektywność (Golonka 2012b).

Procesy te związane są więc ze zmieniającym się charakterem relacji oraz – co szczególnie istotne – oczekiwań względem partnerów, także w skali międzynarodowej. Obecnie oczekuje się rozwiązań określonych problemów, a nie dostarczania pojedynczych produktów czy usług (Golonka 2012a). Firmy redukują liczbę powiązań silnych, licząc na to, że ich partnerzy będą dostarczać coraz bardziej złożone rozwiązania, przejmując na siebie zarządzanie wieloma różnymi podwykonawcami. W ten sposób zwiększają efektywność sieci.

Przykładem z innej branży są włoskie firmy odzieżowe (Jarillo 1993). Przedsiębiorstwa te, zmuszone do ciągłego zwiększania elastyczności, działające w ramach sieci powiązań z dostawcami, podwykonawcami oraz innymi partnerami (np. projektanci, dystrybutorzy), starają się zredukować liczbę partnerów przez pozostawianie tych najbardziej sprawdzonych oraz tych, którzy są w sta-

nie realizować jak najwięcej zróżnicowanych działań. Podobnie jak w branży ICT szukają zatem kompleksowości w dostarczaniu rozwiązań i zwiększania efektywności sieci.

### 14.7.2. W jaki sposób przedsiębiorstwa realizują umiędzynarodowienie poprzez współpracę

Dostęp do nowych rynków, technologii oraz zewnętrznej wiedzy przez współpracę okazuje się szczególnie istotny w przypadku firm małych oraz pochodzących z krajów rozwijających się. W literaturze przedmiotu można odnaleźć liczne studia poświęcone przedsiębiorstwom azjatyckim, które rozwijały się w swoim regionie początkowo poprzez sieci osobistych relacji (*guanxi*) z partnerami z krajów regionu – Chin, Tajwanu, Singapuru czy Malezji (Hamilton 1996). Relacje te pozwalały pozyskać wiedzę, dostęp do innych rynków, do potencjalnych partnerów, a nawet do finansowania oraz nierzadko umożliwiały przebrnięcie przez istniejącą w tych krajach biurokrację (Chen, Liu 1998).

Nie tylko relacje personalne, oparte na wzajemnym zaufaniu, mają jednak znaczenie w procesach umiędzynarodowienia. Nawiazywanie aliansów z partnerami z zagranicznych rynków może być świadomą strategią umiędzynarodowienia stosowaną przez firmy. Widać to doskonale na przykładzie międzynarodowych firm pochodzących z Chin. Firmy z tego kraju w procesie rozwoju nawiązywały liczne alianse z partnerami spoza własnego kraju, w tym z przedsiębiorstwami europejskimi. Wykorzystywały alianse w celu rozwoju międzynarodowych kompetencji, a także awansu technologicznego. Dzięki aliansom uczyły się obecności na nowych rynkach oraz pozyskiwały kompetencje technologiczne, marketingowe i logistyczne, a także siłę przetargową w innych działaniach w skali międzynarodowej – choćby dzięki reputacji partnerów (Zhang et al. 2012). Chińskie sposoby na umiędzynarodowienie firm, w tym małych i średnich, są nierozzerwalnie związane z wykorzystaniem sieci powiązań z zagranicznymi partnerami (Zhang, Filippov 2009).

Szczególnie istotne są tutaj wspomniane wcześniej powiązania słabe, gwarantujące firmom rozwój na międzynarodowych rynkach. Co więcej, powiązania takie są świadomie tworzone i utrzymywane w celu realizacji strategii umiędzynarodowienia firm (Tang 2006). Także duże, obecnie globalne korporacje pochodzące z Chin rozwijały się na rynkach zagranicznych właśnie dzięki nawiązywaniu aliansów. Jednym z przykładów może być Huawei Technologies, globalna firma z sektora teleinformatycznego (ICT). Strategia rozwoju tej firmy od początku jej funkcjonowania opierała się na nawiązywaniu dobrych relacji z partnerami z krajów, na których rynkach firma zamierzała funkcjonować (Wu, Zhao 2007; Low 2007).



Co ciekawe, relacje współpracy pomagały przezwyciężyć ograniczenia związane z globalnym rozwojem przedsiębiorstw z rynków rozwijających się w sektorach wysokich technologii. Takim firmom jest trudniej, choćby ze względu na reputację kraju, z jakiego pochodzą (Wu, Zhao, 2007). Huawei rozpoczął proces rozwoju międzynarodowego od krajów mniej rozwiniętych, wyszukując odpowiednich partnerów i budując reputację, w tym także dzięki reputacji swoich partnerów.

Przykład ten pokazuje wyraźnie, że sieci powiązań mogą być efektywnym sposobem na umiędzynarodowienie, zwłaszcza dla przedsiębiorstw pochodzących z rynków rozwijających się. Pozwalają na przezwyciężenie istotnych ograniczeń tych rynków, w tym także związanych z dostępem do technologii, wiedzy czy kapitału (Jaklic 1998).

Procesy umiędzynarodowienia realizowane przez firmy pochodzące z poszczególnych regionów świata bardzo się różnią. Znaczenie wspomnianych już wcześniej instytucji państwowych także nabiera innego kształtu w zależności od regionu – w odróżnieniu od firm z Europy i USA w przypadku umiędzynarodowienia firm azjatyckich duże znaczenie miało wsparcie rządowe (Sim, Pandian 2007). Motywy nawiązywania relacji są również inne – w przeciwieństwie do zachodnioeuropejskich i amerykańskich przedsiębiorstw czynniki kosztowe nie decydowały o wyborze partnerów przez azjatyckie firmy. Decydujący okazywał się dostęp do nowych umiejętności i wiedzy, nowych rynków i nowych technologii (Sim, Pandian 2007). Okazuje się także, że dzięki udziałowi w międzynarodowych sieciach powiązań firmy te stawały się coraz bardziej konkurencyjne także na lokalnych rynkach (Sim, Pandian 2007).

Jak wynika z badań, kulturowe tendencje narodowe przekładają się nie tylko na sposób funkcjonowania organizacji, ale także na strategię współpracy realizowane przez te organizacje (Golonka, Rządca 2013). Kolejna różnica związana jest z cechami partnerów wybieranych do współpracy. Przykładowo międzynarodowe firmy z branży ICT pochodzące z krajów Azji tworzą powiązania głównie słabe, ale z wieloma różnymi partnerami pochodzącymi właściwie z całego świata. Firmy europejskie i amerykańskie nawiązują znacznie więcej aliansów z partnerami z krajów podobnych kulturowo, niekiedy pomimo wyrażanych przez menedżerów deklaracji dotyczących intensyfikacji rozwoju w kierunku rynków rozwijających się (Golonka i Rządca 2013; Golonka 2013b).

Nawet w przypadku firm z podobnych kulturowo krajów istnieją znaczące różnice w realizowanych przez nie strategiach współpracy. Przykładem są tutaj rezultaty badań Swenssona et al. (2009) nad małymi i średnimi firmami z Norwegii i Szwecji. W ich wyniku autorzy dowiedli, że jakość relacji biznesowych w tych krajach różni się znacząco – w Norwegii takie relacje związane są z większym zaangażowaniem partnerów, co częściej wyraża się w rosnącym

zaangażowaniu zasobów dedykowanych współpracy w miarę rozwoju takich relacji, niż to ma miejsce w Szwecji. Może to mieć związek z otoczeniem organizacji, postrzeganym jako bardziej konkurencyjne w Norwegii niż w Szwecji (Swensson et al. 2009). Z kolei w przypadku firm szwedzkich można zauważyć znacznie większe powiązanie wkładu partnerów z efektywnością firmy (często relacje są zrywane, gdy związek ten podawany jest w wątpliwość).

Od krajów bliskich geograficznie rozpoczęła proces umiędzynarodowienia większość firm pochodzących z Finlandii (Osofu et al. 1998). Przykładem umiędzynarodowienia niewielkich przedsiębiorstw poprzez sieci powiązań mogą być chemiczne firmy z Estonii (Seppo 2007). Ponad 80% przemysłu chemicznego w tym kraju to firmy zatrudniające mniej niż 50 pracowników. Badane firmy dzięki udziałowi w sieciach otrzymały dostęp do informacji o rynkach docelowych (szczególnie od potencjalnych klientów oraz innych uczestników sieci) oraz wsparcie miejscowych partnerów. Dzięki temu mogły rozwinąć działalność eksportową. Co ciekawe, firmy te najczęściej proaktywnie wyszukiwały partnerów na interesujących je rynkach, inicjując z sukcesem tworzenie nowych sieci powiązań.

Ciekawym przykładem strategii umiędzynarodowienia i funkcjonowania w sieci powiązań jest przypadek szwedzkiej firmy Skånemejerier (SM) zajmującej się produkcją artykułów mleczarskich (Elg, Johansson 1996). Firma ta, początkowo o wyłącznie lokalnym zasięgu, w 1991 roku rozpoczęła współpracę z duńską firmą mleczarską Klöver, która z kolei nawiązała nieco później współpracę z jedną z największych w Europie, międzynarodową firmą MD Food. Początkowo MD Food zamierzała rozpocząć działalność na rynku Szwecji, ale z powodu trudności z dostępem do sieci dystrybucji w tym kraju zaniechała tych planów. Obecnie we współpracy z SM (która dzięki temu może kontrolować rozwój konkurencji na lokalnym rynku) sprzedaje swoje produkty w Szwecji. Przez udział w tej sieci powiązań SM umożliwiła umiędzynarodowienie – i dostęp do szwedzkich kanałów dystrybucji – także licznym, potencjalnym dostawcom z innych krajów, w pewnym stopniu kontrolując proces ich umiędzynarodowienia. Dodatkowo udział w sieci powiązań z firmami Klöver i MD Foods stworzył firmie SM ciekawe możliwości eksportowe, związane z dostępem do ich kanałów sprzedaży w Danii i Niemczech. Dzięki temu firma mogła zredukować swoje uzależnienie od szwedzkiego rynku zbytu.

Jak pokazuje przytoczony przykład, rozwojowi działalności za granicą towarzyszy rozwój kompetencji, choćby marketingowych, co z kolei przydaje się do budowania przewagi konkurencyjnej także na „własnym”, lokalnym rynku. Co więcej, firma może uzyskać dostęp do nowych produktów, dzięki czemu możliwe jest wzbogacenie własnej oferty, co nie musi się wiązać ze zmianą i tworzeniem nowych procesów produkcyjnych. Sieć powiązań tworzy także w takim przypadku bardzo realne możliwości obniżenia kosztów i zwiększenia zdolności produkcyjnych.

Opisany przykład nawiązuje też w pewnym stopniu do tematyki złożoności powiązań sieciowych, które, szczególnie w wymiarze międzynarodowym, wymagają sprawnego i świadomego zarządzania od menedżerów wszystkich powiązanych z sobą firm. Zarządzanie to wymaga uwzględnienia nie tylko własnych organizacji czy współpracujących partnerów, ale także partnerów przedsiębiorstw, z którymi nawiązuje się współpracę.

Z badań nad międzynarodowymi relacjami małych i średnich firm z krajów Europy Centralno-Wschodniej (Fink, Kraus 2007) wynika, że to z niewielkiej Austrii pochodzi znacząca liczba eksporterów na rynki Europy Środkowej i Wschodniej. Austria jest przy tym jednym z pięciu największych inwestorów w krajach tego regionu, pomimo że, podobnie jak w Polsce, większość jej firm to małe i średnie przedsiębiorstwa. Z badań wynika, że firmy austriackie swoje umiędzynarodowienie zawdzięczają właśnie nawiązywaniu współpracy z „regionalnymi” partnerami.

W porównaniu z innymi regionami małe i średnie firmy z Austrii nawiązują znacznie więcej relacji współpracy z partnerami z zagranicy (Aiginger, Czerny 1998), opierając je na stopniowo budowanym wzajemnym zaufaniu (szczególnie przez częste interakcje) oraz braku hierarchii w zarządzaniu takimi relacjami. Geograficzna bliskość, nawiązywanie współpracy, unikanie konfliktów oraz budowanie zaufania to czynniki, które umożliwiły przedsiębiorstwom austriackim zajęcie silnej pozycji na rynkach Europy Środkowo-Wschodniej.

Osobnym zagadnieniem wymagającym uwagi jest ekspansja firm z rynków dojrzałych na te dopiero rozwijające się. Ekspansja taka związana jest z wieloma wyzwaniem, jakie stawiają na drodze choćby formalne uwarunkowania instytucjonalne (np. prawo autorskie), odmienne uwarunkowania kulturowe czy niskie ceny lokalnych produktów.

Jedną z firm, która znakomicie poradziła sobie z wieloma wspomnianymi barierami, jest szwedzka Ikea. Strategia rozwoju tej firmy na rynkach chińskim i rosyjskim opisana została przez Elg et al. (2008). Ikea istniała w Chinach od 1998 roku, ale rozwój na tym rynku przebiegał początkowo bardzo powoli w porównaniu z innymi zagranicznymi sieciami sprzedaży. Zmiana nastąpiła sześć lat później, kiedy podpisana została umowa o wymianie handlowej między rządami Chin i Szwecji. Jak twierdzą menedżerowie firmy, niezwykle istotne, wręcz kluczowe w procesie ekspansji do tego kraju okazało się budowanie sieci dobrych relacji z chińskimi władzami na różnych szczeblach.

Oprócz pozyskania przychylności władz i ich realnego wsparcia relacje te pozwoliły także na pozyskiwanie informacji o zmieniających się dość często uwarunkowaniach prawnych regulujących sprzedaż. Umiejętność rozpoznania i uszanowania odmiennych uwarunkowań kulturowych pozwoliła firmie Ikea na zajęcie znaczącej pozycji na tym odległym geograficznie (i kulturowo) rynku.

Podobnie stało się w przypadku Rosji, do której ekspansję Ikea rozpoczęła w 1998 roku. Kiedy firma zamierzała otworzyć tam pierwszy sklep, polityka monetarna w Rosji właśnie chyliła się ku upadkowi, a inne międzynarodowe korporacje wycofywały się w pośpiechu. Założyciel Ikea (Ingvar Kamprad) podjął jednak decyzję o pozostaniu w Rosji i wykorzystaniu tego czasu na nawiązanie i umacnianie relacji z administracją państwową. Pierwszy sklep w Moskwie otwarto w 2000 roku, a w roku 2004 były już w Rosji cztery. Kluczowe okazały się tutaj także, podobnie jak na rynku chińskim, relacje utworzone przez menedżerów firmy z urzędnikami oraz pozyskanie wsparcia rządu.

## 14.8. Od czego zależy skuteczność procesu umiędzynarodowienia

Procesy umiędzynarodowienia firm oferujących produkty różnią się znacząco od umiędzynarodowienia firm świadczących usługi.

Niektóre badania (np. O'Farrell et al. 1998; Eriksson et al. 1999; Clark, Rajaratnam 1999; Lindsay et al. 2003) prowadzone są nad umiędzynarodowieniem firm usługowych, co – zważywszy na różnice w charakterystyce procesów sprzedaży produktów i usług (O'Farrell et al. 1998) – jest szczególnie cenne. Jednym z ciekawszych wniosków z tych badań jest właśnie istotna korelacja między kapitałem społecznym zgromadzonym przez menedżerów (lub właścicieli) przedsiębiorstwa a czasem trwania procesu umiędzynarodowienia firm usługowych na wczesnym etapie umiędzynarodowienia (O'Farrell et al. 1998).

Następnie, w trakcie rozwoju działalności międzynarodowej, kluczowe okazują się relacje tworzone i utrzymywane przez całą organizację (kapitał społeczny organizacyjny) – z partnerami, klientami, dostawcami. Kapitał ów jest przy tym pozytywnie skorelowany z efektywnością umiędzynarodowienia małych i średnich firm z sektorów o wysokim nasyceniu technologiami (Kenny, Fahy 2011), w których przypadku, jak wiadomo, sprzedaż usług odgrywa istotną rolę.

Ważną funkcję pełnią także wewnętrzne relacje (np. pomiędzy indywidualnymi pracownikami, pomiędzy poszczególnymi częściami organizacji). To głównie poprzez bezpośrednie interakcje i osobistą komunikację następuje wymiana wiedzy, a świadomość znaczenia relacji pomiędzy wszystkimi aktorami w usługach międzynarodowych oraz mechanizmów umożliwiających przepływ wiedzy pozwala na ich wykorzystanie do rozwoju i umiędzynarodowienia firmy świadczącej usługi (Eriksson et al. 1999).

Warte podkreślenia jest znaczenie poszczególnych uczestników organizacji i relacji przez nich tworzonych w procesie transferu wiedzy we wszystkich rodzajach organizacji (Lindsay et al. 2003). Okazuje się także, że relacje tworzone

przez pojedyncze osoby znacząco wpływają na możliwości absorpcji wiedzy przez umiędzynarodowiającą się organizację. Mowa tutaj o tzw. zdolności do interakcji (*interaction-oriented capacity*), która odgrywa istotną rolę – szczególnie w procesie pozyskiwania i absorpcji wiedzy.

Hermel i Khayat (2011), opierając się na badaniach nad umiędzynarodowieniem mikro, małych i średnich firm z Francji, podkreślają znaczenie udziału menedżerów w różnego rodzaju profesjonalnych stowarzyszeniach. Celem jest nawiązywanie kontaktów i tworzenie relacji pozwalających na umiędzynarodowienie działalności.

W przypadku mikroprzedsiębiorstw w procesie umiędzynarodowienia działalności szczególnego znaczenia nabierają indywidualne zasoby menedżerów, związane z osobistymi sieciami relacji, zdolnościami menedżerskimi, wiedzą (w tym ekspercką dotyczącą branży działania) i edukacją, a także zdolnościami do tworzenia innowacji. Badacze podkreślają więc konieczność „spersonalizowanego” podejścia do zagadnienia wsparcia rozwoju międzynarodowego przedsiębiorstw różnej wielkości przez instytucje państwowe oferujące takie wsparcie, ze względu na różne potrzeby w tym zakresie mikroprzedsiębiorstw, małych i średnich firm oraz firm dużych (Hermel, Khayat 2011).

Jak się okazuje, nie wszystkie rodzaje zasobów sieciowych wpływają pozytywnie na efektywność umiędzynarodowienia poprzez sieci. Rothaermel (2001) i Lavie (2007) wskazali, że nie wszystkie zasoby sieciowe mogą przynosić firmie korzyści. Z innych badań (Stuart 2000) wynika, że w branżach nasyconych technologiami to przede wszystkim zasoby technologiczne partnerów wpływają na efektywność współpracujących z nimi firm.

Na efektywność procesów umiędzynarodowienia znaczny wpływ ma sieciowy kapitał ludzki (*network human capital*) „przeznaczony”, czy też „udostępniony” do tworzenia sieci i dzięki temu do realizacji umiędzynarodowienia firmy. Kapitał ludzki rozumiany jest tutaj jako wiedza, umiejętności, doświadczenie – szczególnie menedżerów wysokiego szczebla. Im wyższa jakość tego kapitału, tym bardziej prawdopodobne, że cele związane z umiędzynarodowieniem przez sieci powiązań zostaną osiągnięte (Kenny, Fahy 2011; Lee et al. 2001).

Warto więc mieć świadomość, jakie rodzaje zasobów są najbardziej wartościowe z perspektywy rozwoju międzynarodowego firmy, aby móc je pozyskać od partnerów albo – w przypadku zasobów wewnętrznych – przeznaczyć do tworzenia i zarządzania relacjami w ramach sieci.

Jednym z najistotniejszych czynników warunkujących efektywną współpracę, a nawet fundamentalnych dla współpracy w skali międzynarodowej, jest zaufanie (Child 2001). Szczególnie w przypadku małych i średnich firm zaufanie jest warunkiem niezbędnym w procesie umiędzynarodowienia (Fink, Kraus 2007).

Zdaniem Hofstede’a et al. (2010) tak jak społeczeństwa różnią się od siebie za sprawą kultury narodowej, tak też kwestia zaufania jest mocno związana

z uwarunkowaniami kulturowymi. W rezultacie badań z 2010 roku nad firmami europejskimi z branży spożywczej potwierdziły się przypuszczenia o różnym podejściu do zaufania w różnych częściach Europy. Kultura narodowa w ogromnym stopniu wpływa na poziom zaufania w relacjach (Hofstede 1984; Ibrahim, Ribbers 2009). Dodatkowo niektórzy autorzy wiążą określony rodzaj zaufania (np. zaufanie kompetencyjne, zaufanie kontraktowe, zaufanie uogólnione) z różnymi etapami budowania i utrzymywania relacji między przedsiębiorstwami (Heffernan 2004).

Brak zaufania pomiędzy partnerami jest najczęściej wymienianą barierą przez menedżerów zarządzających sieciami oraz współpracą partnerską w krajach europejskich (Kocker, Buhl 2007). Konflikt interesów (obawa przed współpracą z konkurentami) wymieniany jest na drugim miejscu. Natomiast braki w finansowaniu, brak czasu, dystans geograficzny czy problemy językowe znacznie rzadziej stoją na przeszkodzie efektywnej współpracy w skali międzynarodowej. Nieco więcej barier dostrzegają polscy menedżerowie. Z badań PwC (*Doświadczenia polskich firm* 2012) wynika, że są to obciążenia natury administracyjnej i organizacyjnej, a także różnice kulturowe oraz bariery językowe. Z kolei badania nad współpracą polskich firm ICT (Golonka 2013c) dowodzą, że menedżerowie takich firm najczęściej obawiają się różnic kulturowych, wskazują na problemy językowe oraz nie mają pomysłu na szukanie partnerów do współpracy.

Różnice kulturowe mogą być jedną z przyczyn problemów we współpracy międzynarodowej. Są one przecież przyczyną porażek wielu fuzji i przejęć (Kozłowski 2008). Koncepcją związaną z tym zjawiskiem jest w literaturze przedmiotu dystans kulturowy (*cultural distance*). Pojęcie to, opierając się na wymiarach kultury, zaproponowali Hofstede (1984), Kogut, Singh (1988), a rozwinął je Ghamawat (2001).

Dystans kulturowy oznacza odległość kulturową, czyli stopień zróżnicowania kulturowego pomiędzy firmami pochodzącymi z różnych regionów świata. Studia związane z dystansem kulturowym prowadzone są przez wielu badaczy z różnymi efektami. Jedni wykazali, że dystans ten może wpływać na zwiększanie niepewności w procesach umiędzynarodowienia, zmniejszanie efektywności i zwiększanie kosztów (np. Davidson 1980; Li, Guisinger 1991; Ghamawat 2001; Kessapidou, Varsakelis 2002; Sethi et al. 2003), podczas gdy z badań innych wynika, że dystans ten ma umiarkowane (Park, Ungson 1997; Kallunki et al. 2001), a nawet pozytywne znaczenie (Kim et al. 1993; Gomes, Ramaswamy 1999).

W przypadku współpracy partnerskiej z firmami z zagranicy wiedza związana z różnicami kulturowymi oraz umiejętność wykorzystywania tej wiedzy – w tym dostrzegania, rozumienia i integracji różnic – wydają się jednak kluczowe dla powodzenia współpracy (Ghamawat 2001; 2011).

Jednym z kluczowych czynników sukcesu międzynarodowych powiązań jest wybór odpowiednich partnerów do współpracy. Etap ten ma wpływ na rozwój zaufania między partnerami, zaangażowanie we współpracę, a także jej efekty (Moeller 2010). W dostępnej literaturze najczęściej opracowań na ten temat dotyczy międzynarodowych joint ventures. Najwcześniejsze poświęcone temu zagadnieniu prace to przede wszystkim studia Tomlisona (1970), Tomlisona i Thomsona (1997), w których badacze, opierając się na analizach międzynarodowych j&v (w Indiach i Pakistanie, a także Meksyku), wyspecyfikowali kryteria, jakie decydują o wyborze partnerów i wpływają na efektywność współpracy (zasoby, ułatwienia w nawiązaniu współpracy, status partnera, a także wybór wymuszony). Dalsze badania wykazały jednak, że firmy pochodzące z różnych krajów kierują się różnymi kryteriami podczas wyboru partnerów. Przykładowo firmy kanadyjskie brały pod uwagę kondycję finansową partnera, dopasowanie działalności biznesowej, podobne cele, zdolność do negocjacji z przedstawicielami administracji lokalnej oraz etykę. Z kolei dla przedsiębiorstw pochodzących z Meksyku najistotniejsze okazały się zasoby finansowe, technologiczne oraz doświadczenie w biznesie międzynarodowym i umiejętności komunikowania się z Meksykanami (Al-Khalifa, Peterson 1999). Brytyjskie firmy wybierały partnerów do współpracy w Chinach, opierając się na kryteriach związanych z możliwościami negocjowania z przedstawicielami lokalnej administracji, dopasowaniem biznesowym, zaufaniem, kondycją finansową, funkcjonującą sprzedażą i marketingiem na lokalnym rynku, reputacją oraz komplementarnością zasobów (Glaister, Wang 1993).

Wiele późniejszych studiów oferuje mniej lub bardziej złożone metody i narzędzia służące selekcji partnerów do współpracy (np. Cavusgil, Evirgen 1997; Fuqing et al. 2006; Sarkis et al. 2007; Wu et al. 2009). Przy wyborze partnerów do współpracy najistotniejszy powinien być jednak jej cel, czyli skuteczniejsze konkurowanie (Harrigan 1987).

Wartym uwagi elementem wpływającym na skuteczność są ustalenia pomiędzy partnerami, niekiedy przybierające postać formalnych umów. Związek umów formalnych z efektywnością współpracy nie jest jasny. Niektórzy badacze uważają, że umowy formalne mogą być uważane za przejaw braku zaufania (Malhotra, Murnighan 2002); inni, że mogą być one substytutem zaufania (Uzzi 1996; Dyer, Singh 1998), a niekiedy mogą nawet powodować jego wzrost (Poppo, Zenger 2002). Na formę zawieranych umów oraz ich interpretację istotny wpływ mają czynniki instytucjonalne – zarówno formalne (uwarunkowania prawne, ekonomiczne, rynkowe), jak i pozaformalne (kultura, etyka, moralność) (Peng 2006).

Holtbrügge (2004) twierdzi, że zawierane umowy w dużej mierze zależą od wspomnianego dystansu kulturowego dzielącego partnerów. Im jest on mniejszy, tym częściej zawierane będą umowy formalne, a także – będą one

bardziej szczegółowe. Większy dystans może prowadzić do poszukiwania bardziej „pokojowych” sposobów na zarządzanie ewentualnymi konfliktami we współpracy niż sięganie po regulacje prawne. Na podstawie analizy ponad 100 przypadków sporów między firmami z Europy Zachodniej Lumineau i Malhotra (2011) odkryli, że zawierane umowy o współpracę mają wpływ na sposób rozwiązywania konfliktów pomiędzy partnerami. Okazuje się, że firmy zawierające umowy o bardziej szczegółowych zapisach regulujących współpracę chętniej rozwiązywały powstające konflikty na podstawie istniejących rozwiązań prawnych (*win-lose*), a nie dyskusji na temat innych możliwości porozumienia (*win-win*). Co istotne, rozwiązania opierające się na narzędziach prawnych znacząco podnoszą koszty rozwiązywania sporów.

## 14.9. Podsumowanie

Tematyka umiędzynarodowienia przedsiębiorstw przez tworzenie aliansów i udział w sieciach jest tematyką złożoną i wielowarstwową. Począwszy od decyzji o umiędzynarodowieniu i współpracy z innymi firmami poprzez działania zmierzające do umiędzynarodowienia aż po efektywność tych działań, wszelkie decyzje i procesy związane z umiędzynarodowieniem podlegają wpływowi licznych czynników zarówno wewnętrznych (wynikających z wnętrza organizacji), jak i zewnętrznych (wynikających z jej otoczenia).

Jak można wnioskować z zaprezentowanego rozdziału, czynniki zewnętrzne determinujące rozwój międzynarodowy organizacji to głównie rozwój technologiczny, pogłębianie się procesów globalizacyjnych, intensyfikacja działań konkurencyjnych w – nie tylko globalnych – sektorach, dostęp do niezbędnej infrastruktury, instytucje formalne. Decyzja o umiędzynarodowieniu wciąż w największym stopniu zależy jednak od przywódców organizacji. Stwierdzenie to dotyczy w szczególności firm małych, średnich oraz mikroprzedsiębiorstw.

To, czy decyzja o umiędzynarodowieniu zostanie podjęta, zależy w dużej mierze od charakterystyk menedżerów. Charakterystyki te dotyczą cech subiektywnych, takich jak postrzeganie warunków i możliwości rozwoju na rynku lokalnym, postrzeganie ryzyka, stopień „zglobalizowania” mentalności, co związane jest z dostrzeganiem, rozumieniem i umiejętnością integracji różnic kulturowych, a także cech socjodemograficznych, jak np. poziomu edukacji, posiadanego doświadczenia międzynarodowego, wiedzy, zdolności tworzenia relacji, zaangażowania w społeczne i profesjonalne działania oraz wydarzenia warunkujące możliwość budowania kapitału społecznego, szczególnie w skali międzynarodowej.



Można zauważyć, że część tych charakterystyk może być w wysokim stopniu uwarunkowana kulturowo, jak choćby postrzeganie ryzyka czy zaufanie. Niezwykle istotna wydaje się więc także świadomość własnych uwarunkowań społeczno-kulturowych. Lokalne otoczenie – zarówno instytucje formalne, jak i nieformalne – czy też dostęp do odpowiedniej infrastruktury mają wciąż duże znaczenie dla umiędzynarodowienia firm.

Z kolei skuteczność działań zmierzających do umiędzynarodowienia zależy głównie od zasobów, umiejętności i zdolności organizacyjnych. Okazuje się, że nade wszystko skuteczność ta uzależniona jest od jakości kapitału ludzkiego w organizacji oraz zdolności tworzenia przez nią kapitału społecznego.

W przypadku mikro, małych i średnich firm kluczową rolę odgrywa tutaj ponownie wierzchołek strategiczny, który często stanowią założyciele takich firm. W przypadku wszystkich przedsiębiorstw, bez względu na ich wielkość, liczą się umiejętności i kompetencje osób zarządzających umiędzynarodowieniem i procesami z nim związanymi. Menedżerowie podejmujący się umiędzynarodowienia lub też mający za zadanie realizację umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa mają do spełnienia wiele funkcji dodatkowych. Najważniejsze z nich to nawiązywanie relacji z partnerami z zagranicy, tworzenie nowych lub też dołączanie do istniejących sieci międzynarodowych. Powinni oni zatem mieć odpowiednie zdolności, takie jak choćby umiejętność tworzenia opartego na zaufaniu środowiska współpracy w celu pozyskiwania i efektywnego transferu wiedzy wewnątrz firmy.

Dodatkowo przydatne wydają się wiedza związana z wykorzystaniem możliwości, jakie stwarzają sieci oraz dostęp do zasobów sieciowych. Ważna jest choćby zdolność rozróżnienia, jakie zasoby są przydatne i w jaki sposób mogą wpłynąć na efektywność organizacji.

Wreszcie świadomość znaczenia strukturalnych charakterystyk sieci, w szczególności jakości powiązań dla procesu umiędzynarodowienia, jest niezbędna do efektywnego pozyskiwania wiedzy oraz innych zasobów sieciowych. Należy pamiętać, że nawet (a właściwie szczególnie) powiązania słabe, niewymagające nakładów finansowych oraz wysokich kosztów koordynacji – jak np. umowy licencyjne, marketingowe czy dystrybucyjne – umożliwiają dostęp do informacji i nowych rynków oraz pozyskanie zasobów (wiedzy, kontaktów, budowania reputacji) w celu realizacji strategii umiędzynarodowienia.

Wewnątrz przedsiębiorstwa kluczowy jest posiadany przez nie kapitał społeczny, a także zdolności relacyjne poszczególnych członków organizacji, zdolności do interakcji i uczenia się od partnerów z zagranicy, co z kolei związane jest również z możliwościami absorpcji, czyli wykorzystania pozyskanych zasobów.

Głównym problemem we współpracy z partnerami z zagranicy jest brak zaufania. Różnice kulturowe mogą, ale nie muszą, być barierą w skutecznej

współpracy. Wiele zależy tutaj od świadomości owych różnic oraz umiejętności ich dostrzeżenia, zrozumienia i wykorzystania.

Ponadto ważna jest także świadomość złożoności zachodzących zjawisk, w tym nade wszystko zmieniających się wzorców konkurencji i współpracy, różnych „twarzy” konkurencji. Potrzebne jest kompleksowe podejście do zarządzania relacjami, np. uwzględniające nie tylko relacje bezpośrednie, ale także pośrednie – partnerów partnerów firmy. Począwszy od etapu wyboru partnerów poprzez ustalenia dotyczące współpracy, warto mieć na uwadze nadrzędny cel nawiązywania współpracy, a także – ponownie – możliwość różnej interpretacji i konsekwencji ustaleń w zależności od otoczenia instytucjonalnego firmy. Zaniedbania w tym zakresie mogą skutkować nie tylko utratą własnych zasobów, ale również, co obecnie wydaje się znacznie gorsze, przegapieniem możliwości i szans pojawiających się na międzynarodowych rynkach.

Ewoluuje wzorce konkurencji przy jednoczesnej współpracy, rosnąca złożoność relacji międzyorganizacyjnych wraz z rozwojem technologii komunikacyjnych i informacyjnych oraz związanej z nim konwergencji cyfrowej, konwergencji produktów, usług i całych branż, a także pogłębiające się procesy globalizacyjne będą z pewnością potęgować niepewność w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw. Jak wynika z niniejszego rozdziału, wiążą się z tym rosnące wymagania stojące przed przywódcami, menedżerami, a także pracownikami coraz bardziej sieciowych i międzynarodowych przedsiębiorstw.

## Bibliografia

- Aaby N.E., Slater S.F. (1989), *Management influences on export performance: A review of the empirical literature 1978–88*, „International Marketing Review”, Vol. 6, s. 7–26.
- Acedo F.J., Casillas J.C. (2007), *Age at entry in international markets of Spanish SMEs: Entrepreneurial and institutional determinants*, „International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research”, Vol. 13, No. 3, s. 130–150.
- Ahmed Z., Julian C., Maharaj A. (2008), *Export barriers and firm internationalisation from an emerging market perspective*, „Journal of Asia Business Studies”, No. 3, s. 33–41.
- Aiginger K., Czerny M. (1998), *Kooperationen in einem erweiterten Europa. Industrielle Mittelbetriebe im Transformationsprozess der MOEL*, WIFO Survey, Wiedeń.
- Akhter S.H., Robles F. (2006), *Leveraging internal competency and managing environmental uncertainty: propensity to collaborate in international markets*, „International Marketing Review”, Vol. 23, No. 1, s. 98–115.
- Al-Khalifa Ali K., Peterson S.E. (1999), *The partner selection process in international joint ventures*, „European Journal of Marketing”, Vol. 33, No. 11/12, s. 1064–1081.
- Alderson W. (1965/1957), *Marketing Behavior and Executive Action*, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Ill.
- Almor T., Hashai N. (2004), *Competitive advantage and strategic configuration of knowledge-intensive small and medium sized multinationals: A modified resource based view*, „Journal of International Management”, Vol. 10, s. 479–500.

- Altintas M.H., Vrontis D., Kaufmann H.R., Alon I. (2011), *Internationalization, market forces and domestic sectoral institutionalization*, „European Business Review”, Vol. 23, No. 2, s. 215–235.
- Anderson E., Gatignon H. (1986), *Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 11, No. 1, s. 1–26.
- Andersen O., Buvik A. (2002), *Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection*, „International Business Review”, Vol. 11, No. 3, s. 347–363.
- Autio E., Sapienza H.J., Almeida J.G. (2000), *Effects of age at entry, knowledge intensity, imitability on international growth*, „Academy of Management Journal”, Vol. 43, s. 909–924.
- Axinn C.N. (1988), *Export Performance: Do managerial perceptions make a difference?*, „International Marketing Review”, Vol. 5, s. 61–71.
- Beeby M., Booth C. (2000), *Networks and inter-organizational learning: A critical review*, „Learning Organization”, Vol. 7, No. 2, s. 75–88.
- Bengoa D.S., Kaufmann H.R., Orange G. (2009), *Reflection on knowledge transfer methodologies in eastern/western European co-operations*, „EuroMed Journal of Business”, Vol. 4, No. 2, s. 127–142.
- Bell J., Crick D., Young S. (2004), *Small firm internationalization and business strategy: An exploratory study of 'knowledge-intensive' and 'traditional' manufacturing firms in the UK*, „International Small Business Journal”, Vol. 22, No. 1, s. 23–56.
- Bell J., McNaughton R., Young S, Crick D. (2003), *Towards an integrative model of small firm internationalization*, „Journal of International Entrepreneurship”, Vol. 1, s. 339–362.
- Bernal S., Johnsen C.E., Burr C. (2002), *Competitor networks: International competitiveness through collaboration*, „International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research”, Vol. 5, s. 239–253.
- Bianchi C., Saleh A. (2010), *On importer trust and commitment: A comparative study of two developing countries*, „International Marketing Review”, Vol. 27, No. 1, s. 55–86.
- Black J.S., Gregersen H.B. (2000), *The right way to manage expatriates*, [w:] *World view: Global Strategies for the New Economy*, red. J.E. Garten, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Blackenburg D. (1995), *A Network Approach to Foreign Market Entry*, [w:] *Business Marketing an Interaction and Network Perspective*, red. D.T. Wilson, K. Moller, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht.
- Boari C., Tocchi F., Monteluco de Roio M. (2004), *The role of social inter-organizational networks in facilitating internationalization process*, tekst zaprezentowany na Academy of International Business 31st Annual Conference, University of Ulster, Coleraine, 23–24 kwietnia.
- Bonquet C., Morrison A., Birkinshaw J. (2003), *Determinants and performance implications of global mindset: an attention-based perspective*, „Strategic and International Management Working Paper”.
- Bradley F. (2005), *International Marketing Strategy*, Pearson Education Ltd, Harlow.
- Brush C., Edelman L., Manolova T. (2002), *The impact of resources on small firm internationalization*, „Journal of Small Business Strategy”, Vol. 13, No. 1, s. 1–17.
- Butel L., Watkins A. (2006), *Clusters of entrepreneurs: The application of ant colony optimisation modeling*, „Journal of Modelling in Management”, Vol. 1, No. 3, s. 255–269.

- Calof J.L., Beamish P.W. (1995), *Adapting to foreign markets: Explaining internationalization*, „International Business Review”, Vol. 4, No. 2, s. 115–131.
- Camisón C., Villar A. (2009), *Capabilities and propensity for cooperative internationalization*, „International Marketing Review”, Vol. 26, No. 2, s. 124–150.
- Cavusgil S.T. (1984), *Organizational characteristics associated with export activity*, „Journal of Management Studies”, Vol. 21, No. 1, s. 3–22.
- Cavusgil S.T., Evirgen C. (1997), *Use of expert systems in international marketing: an application for co-operative venture partner selection*, „European Journal of Marketing”, Vol. 31, No. 1, s. 73–86.
- Chen H., Liu M.C. (1998), *Non economic elements of Taiwan's foreign direct investment*, [w:] *Taiwanese Firms in Southeast Asia*, red. T.J. Chen, Edward Elgar, Cheltenham, s. 97–120.
- Chen T.J. (2003), *Network resources for internationalization. The case of Taiwan's electronics firms*, „Journal of Management Studies”, Vol. 40, No. 5, s. 1107–1129.
- Chen W.H. (1999), *Manufacturing strategies of network-based small firms: Observations on tile textile industry in Taiwan*, „Journal of Small Business Management”, Vol. 3, No. 7(2), s. 46–62.
- Chetty S.K., Campbell-Hunt C. (2003), *Paths to internationalisation among small- to medium-sized firms: a global versus regional approach*, „European Journal of Marketing”, Vol. 37, No. 5/6, s. 796–820.
- Chetty S.K., Stangl L. (2010), *Internationalization and innovation in a network relationship context*, „European Journal of Marketing”, Vol. 44, No. 11/12, s. 1725–1743.
- Chiao Yu-Ching, Fang-Yi Lo, Chow-Ming Yu (2010), *Choosing between wholly-owned subsidiaries and joint ventures of MNCs from an emerging market*, „International Marketing Review”, Vol. 27, No. 3, s. 338–365.
- Chiaroni D., Chiesa V., Frattini F. (2009), *Investigating the adoption of open innovation in the bio-pharmaceutical industry: A framework and an empirical analysis*, „European Journal of Innovation Management”, Vol. 12, No. 3, s. 285–305.
- Child J. (2001), *Trust – the fundamental bond in global collaboration*, „Organizational Dynamics”, Vol. 29, No. 4, s. 274–288.
- Chun H., Enderwick P., Naruemitmongkonsuk J. (2010), *Immigrant employee effects in international strategy: An exploratory study of international service firms*, „International Marketing Review”, Vol. 27, No. 6, s. 652–675.
- Clark T., Rajaratnam D. (1999), *International services: Perspectives at century's end*, „Journal of Service Marketing”, Vol. 13, s. 298–310.
- Coleman J.S. (1990), *Foundations of Social Theory*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Contractor F.J., Lorange P. (1988), *Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures*, [w:] *Cooperative strategies in international business*, red. F. Contractor, P. Lorange, Lexington Books, Lexington, MA, s. 3–28.
- Contractor F.J., Lorange P. (2002), *Cooperative strategies and alliances*, Pergamon, Oxford.
- Cooper R.G., Kleinschmidt E.J. (1985), *The impact of export strategy on export sales performance*, „Journal of International Business Studies”, s. 37–55.
- Coviello N.E. (2005), *Integrating qualitative and quantitative techniques in network analysis*, „Qualitative Market Research. An International Journal”, Vol. 8, No. 1, s. 39–60.
- Coviello N.E. (2006), *The network dynamics of international new venture*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 37, No. 5, s. 1–19.

- Cyert R.M., March J.G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Davidson W.H. (1980), *The location of foreign direct investment activity: Country characteristics and experience effects*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 11, No. 2, s. 9–22.
- Delerue H., Simon E. (2009), *National cultural values and the perceived relational risks in biotechnology alliance relationships*, „International Business Review”, Vol. 18, Issue 1, s. 14–25.
- Dichtl E., Koeglmayr H.G., Mueller S. (1990), *International Orientation as a Precondition for Export Success*, „Journal of International Business Studies” Vol. 20, No. 1, s. 23–40.
- DiMaggio P., Powell W. (1983), *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*, „American Sociological Review”, Vol. 48, s. 147–160.
- Dimitratos P., Jones M.V. (2005), *Future directions for international entrepreneurship research*, „International Business Review”, s. 119–128.
- Doświadczenia polskich firm inwestujących na rynkach zagranicznych* (2012), raport PwC, [http://www.pwc.pl/pl\\_PL/pl/publikacje/Polski-Champion-2012.pdf](http://www.pwc.pl/pl_PL/pl/publikacje/Polski-Champion-2012.pdf) (data dostępu: 15.04.2014).
- Dunning J.H. (2003), *Some antecedents of internalization theory*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 34, s. 108–115.
- Dyer J.E., Singh H. (1998), *The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*, „Academy Management Review”, Vol. 23, s. 660–679.
- Eisenhardt K., Martin J. (2000), *Dynamic capabilities: what are they?*, „Strategic Management Journal”, Vol. 21, No. 1, s. 1105–1121.
- Elango B., Chen S. (2012), *Learning to manage risks in international R&D joint ventures through ownership decisions*, „Management Decision”, Vol. 50, No. 8, s. 1425–1444.
- Elg U., Ghauri P.V., Tarnovskaya V. (2008), *The role of networks and matching in market entry to emerging retail markets*, „International Marketing Review”, Vol. 25, No. 6, s. 674–699.
- Elg U., Johansson U. (1996), *Networking when national boundaries dissolve*, „European Journal of Marketing”, Vol. 30, No. 2, s. 61–74.
- Eriksson K., Majkgard A., Sharma D.D. (1999), *Service quality by relationships in the international market*, „Journal of Service Marketing”, Vol. 57, s. 19–38.
- Etemad H. (2004), *Internationalization of small and medium-sized enterprises: A grounded theoretical framework and an overview*, „Canadian Journal of Administrative Science”, Vol. 21, No. 1, s. 1–21.
- Fillis I. (2001), *Small firm internationalization: An investigation survey and future research directions*, „Management Decision”, Vol. 39, No. 9, s. 767–783.
- Fink M., Kraus S. (2007), *Mutual trust as a key to internationalization of SMEs*, „Management Research News”, Vol. 30, No. 9, s. 674–688.
- Forlani D.M., Parthasarathy M., Keaveney S.M. (2008), *Managerial risk perceptions of international entry mode strategies: The interaction effect of control and capability*, „International Marketing Review”, Vol. 25, No. 3, s. 292–311.
- Forsgren M. (2002), *The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: A critical review*, „International Business Review”, Vol. 11, No. 2, s. 257–277.
- Freeman J., Styles C., Lawley M. (2012), *Does firm location make a difference to the export performance of SMEs?*, „International Marketing Review”, Vol. 29, No. 1, s. 88–113.

- Fuqing Z., Yin H., Dongmei Y. (2006), *A multi-objective optimization model of the partner selection problem in a virtual enterprise and its solution with generic algorithms*, „International Journal of Advanced Manufacturing Technology”, Vol. 28, s. 1246–1253.
- Gabrielsson P., Gabrielsson M., Darling J., Luostarinen R. (2006), *Globalizing internationals: Product strategies of ICT manufacturers*, „International Marketing Review”, Vol. 23, No. 6, s. 650–671.
- Gankema H.G.J., Snuif H.R., Zwart P.S. (2000), *The internationalization process of small and medium-sized enterprises: An evaluation of stage theory*, „Journal of Small Business Management”, Vol. 38, No. 4, s. 15–27.
- Gannon M. (1993), *Towards a Composite Theory of Foreign Market Entry Mode Choice: The Role of Marketing Strategy Variables*, „Journal of Strategic Marketing”, Vol. 1, No. 1, s. 41–54.
- Geringer J.M., Tallman S., Olsen D.M. (2000), *Product and international diversification among Japanese multinational firms*, „Strategic Management Journal”, Vol. 21, No. 1, s. 51–80.
- Gessner, J., Arnold V., Mobley W.H. (1999), *Advances in Global Leadership*, Vol. I, JAI Press/Elsevier Science, Oxford.
- Gettel R.G. (1950), *Pluralistic Competition*, [w:] *Theory in Marketing*, red. W. Alderson, R. Cox, Irwin, Homewood, s. 89–99.
- Ghauri P., Lutz C., Tesfom G. (2003), *Using networks to solve export-marketing problems of small-and medium-sized firms from developing countries*, „European Journal of Marketing”, Vol. 37, No. 5/6, s. 728–752.
- Ghamawat P. (2001), *Distance still matters: the hard reality of global expansion*, „Harvard Business Review”, Vol. 79, No. 8, s. 137–147.
- Ghamawat P. (2011), *World 3.0: Global Prosperity and How to Achieve It*, Harvard Business Review Press, Boston.
- Gierszewska G., Romanowska M. (2003), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Gimeno J. (2004), *Competition within and between networks: The contingent effect of competitive embeddedness on alliance formation*, „Academy of Management Journal”, Vol. 47, No. 6, s. 820–842.
- Glaister K.W., Wang Y. (1993), *UK joint ventures in China: Motivation and partner selection*, „Marketing Intelligence & Planning”, Vol. 11, No. 2, s. 9–15.
- Glinka B. (2008), *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Golonka M. (2012a), *Konwergencja, konsolidacja, kooperacja – jak zmienia się branża technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ICT)*, „Przegląd Organizacji”, nr 3, s. 33–36.
- Golonka M. (2012b), *Strategie kooperacji: Jak to robią globalni liderzy ICT?*, „Przegląd Organizacji”, nr 10, s. 37–40.
- Golonka M. (2013a), *External factors influencing interorganizational collaboration: The strategic perspective*, „Management and Business Administration. Central Europe”, Vol. 22, No. 3(122), s. 3–14.
- Golonka M. (2013b), *Emerging Asian ICT global players: Natural born collaborators or stuck with aliens?*, „International Journal of Management and Business”, Vol. 4, No. 1, s. 63–81.
- Golonka M. (2013c), *International Expansion and Interfirm Collaboration of Polish ICT Firms*, AGH XV International conference, 21–22 listopada, Kraków.

- Golonka M. (2013d), *Rozwój międzynarodowy i współpraca międzyorganizacyjna firm z sektora teleinformatycznego w Polsce*, [w:] *Problemy zarządzania przedsiębiorstwem w wybranych sektorach gospodarki*, red. N. Iwaszczuk, Wydawnictwo AGH, Kraków, s. 130–146.
- Golonka M., Rządca R. (2013), *Does a connection exist among national culture, alliance strategy, and leading ICT firms' performance?*, „Journal of Business Economics and Management”, Vol. 14, suppl., s. S395–S412.
- Gomes L., Ramaswamy K. (1999), *An empirical examination of the form of the relationship between multinationality and performance*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 30, No 1, s. 173–183.
- Granovetter M. (1985), *Economic action and social structure – the problem of embeddedness*, „American Journal of Sociology”, Vol. 91, No. 3, s. 481–570.
- Gulati R. (2007), *Managing Network Resources*, Oxford University Press, Oxford.
- Gupta A.K., Govindarajan V. (2000), *Knowledge flows within multinational corporations*, „Strategic Management Journal”, Vol. 21, s. 473–496.
- Hadley R., Heater Wilson, I.M. (2003), *The network model of internationalisation and experiential knowledge*, „International Business Review”, Vol. 12, No. 1, s. 697–717.
- Hakansson H., Snehota I. (1989), *No business is an island: The network concept of business strategy*, „Scandinavian Journal of Management”, Vol. 5(3), s. 187–200.
- Harrigan K.R. (1987), *Joint Ventures: A Mechanism for Creating Strategic Change*, [w:] *The Management of Strategic Change*, red. A. Pettigrew, Basil Blackwell, London.
- Haunschild P.R., Miner A.S. (1997), *Modes of interorganizational imitation: The effects of outcome salience and uncertainty*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 42, No. 3, s. 472–501.
- Heffernan T. (2004), *Trust formation in cross-cultural business-to-business relationships*, „Qualitative Market Research: An International Journal”, Vol. 7, No. 2, s. 114–125.
- Helmut K., Mühlbacher J. (2008), *Organizational context and knowledge transfer of a high-tech MNC: A balanced approach to successful European-Asian cooperation*, „Chinese Management Studies”, Vol. 2, No. 2, s. 153–163.
- Hermel P., Khayat I. (2011), *The role of resources: Micro-firms internationalization in the French context*, „Journal of Small Business and Enterprise Development”, Vol. 18, No. 2, s. 298–310.
- Hofstede G. (1984), *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Sage, Beverly Hills.
- Hofstede G., Fritz M., Canavari M., Oosterkamp E. (2010), *Towards a cross-cultural typology of trust in B2B food trade*, „British Food Journal”, Vol. 112, No. 7, s. 671–687.
- Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. (2010), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, New York.
- Holtbrügge D. (2004), *Management of international strategic business cooperation: Situational conditions, performance criteria, and success factors*, „Thunderbird International Business Review”, Vol. 46, No. 3, s. 255–274.
- Ibrahim M., Ribbers P.M. (2009), *The impacts of competence-trust and openness-trust on interorganizational systems*, „European Journal of Information Systems”, Vol. 18, No. 3, s. 223–234.
- Jaklic M. (1998), *Internationalization strategies, networking and functional discretion*, „Competition & Change”, Vol. 3, s. 359–385.
- Jarillo J.C. (1993), *Strategic networks. Acquiring overseas market knowledge: A comparison of strategies of expatriate and immigrant employees*, „Journal of Asia Business Studies”, Vol. 5, No. 1, s. 77–97.

- Javidan M. (2008), *What is global mindset? Why is it important?*, Plenary Address, 2008 Annual Roundtables of Contemporary Research & Practice, School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University.
- Johanson J., Mattsson L.G. (1987), *Interorganizational relations in industrial systems: A network approach compared with the transaction-cost approach*, „International Studies of Management”, Vol. 1, No. 7(1), s. 34–48.
- Johanson J., Vahlne J.-E. (1990), *The mechanism of internationalization*, „International Marketing Review”, Vol. 7, No. 4, s. 11–24.
- Johnsen R.E. (2007), *The role of focal supplier in strategic networks for small and medium sized Italian and Thai silk suppliers firms*, „Journal of Fashion Marketing Management”, Vol. 11, No. 1, s. 135–47.
- Johnsen R.E., Johnsen T.E. (1999), *International market development through networks: The case of Ayrshire knitwear sector*, „International Journal of Entrepreneurial Behaviour Research”, Vol. 5, s. 297–312.
- Jarvenpaa S., Leidner D. (1998), *An information company in Mexico: Extending the resource-based view of the firm to a developing country context*, „Information Systems Research”, Vol. 9, No. 4, s. 342–361.
- Kallunki J.-P., Larimo J., Pynnönen S. (2001), *Value Creation in Foreign Direct Investments*, „Management International Review”, Vol. 41, No 4, s. 357–376.
- Kauser S., Shaw V. (2004), *The influence of behavioral and organizational characteristics on the success of international strategic alliances*, „International Marketing Review”, Vol. 21, No. 1, s. 17–52.
- Kedia B.L., Mukherji A. (1999), *Global managers: Developing a mindset for global competitiveness*, „Journal of World Business”, Vol. 34, No. 3, s. 230–242.
- Kenny B., Fahy J. (2011), *Network resources and international performance of high-tech SMEs*, „Journal of Small Business and Enterprise Development”, Vol. 18, No. 3, s. 529–555.
- Kessapidou S., Varsakelis N.C. (2002), *The impact of national culture on international business performance: The case of foreign firms in Greece*, „European Business Review”, Vol. 14, No. 4, s. 268–275.
- Knight G.A., Cavusgil S.T. (1996), *The Born Global firm: A challenge to traditional internationalization theory*, „Advances in International Marketing”, Vol. 8, No.1, s. 11–26.
- Kocker D.M., Buhl C.M. (2007), *Internationalization of networks strategic Entrepreneurship: Creating an integrated mindset*, „Strategic Management Series”, Blackwell Publishers, Oxford, s. 255–288.
- Kogut B., Singh H. (1988), *The effect of national culture on the choice of entry mode*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 19, s. 411–432.
- Kołodkiewicz I., Cieślak J. (red.) (2011), *Aktywność eksportowa małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Koźmiński A. (2008), *Management in Transition*, Difin, Warszawa.
- Kuivalainen O., Sundqvist S., Saarenketo S., McNaughton R. (2012), *Internationalization patterns of small and medium-sized enterprises*, „International Marketing Review”, Vol. 29, No. 5, s. 448–465.
- Kumar R., Das T.K. (2011), *National culture and legitimacy in international alliances*, „Strategic Alliances in Globalizing World”, s. 243–261.
- Kwiatkowski S. (2000), *Przedsiębiorczość intelektualna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.



- Laursen K., Masciarelli F., Prencipe A. (2012), *Trapped or spurred by the home region? The effects of potential social capital on involvement in foreign markets for goods and technology*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 43, No. 9, s. 783–807.
- Lavie D. (2007), *Alliance portfolios and firm performance: A study of value creation and appropriation in the US software industry*, „Strategic Management Journal”, Vol. 28, No. 12, s. 1187–1212.
- Lee C., Lee K., Pennings J.M. (2001), *Internal resources, external networks and performance: A study of technology-based ventures*, „Strategic Management Journal”, Vol. 22, No. 6, s. 615–640.
- Lee S., Li J., Shenkar O. (2008), *Cultural distance, investment flow, and control in cross-border cooperation*, „Strategic Management Journal”, Vol. 29, s. 1117–1125.
- Lehtinen U., Penttinen H. (1999), *Definition of the internationalization of the firm*, [w:] *Perspectives on Internationalization*, red. U. Lehtinen, H. Seristoe, Helsinki School of Economics and Business Administration, Helsinki, s. 3–19.
- Leonidou L.C. (1995), *Export barriers: Non-exporter's perception*, „International Marketing Review”, Vol. 12, s. 4–24.
- Levy O. (2005), *The Influence of Top Management Team Attentional Patterns on Global Strategic Posture of Firms*, „Journal of Organizational Behavior”, No. 26(7), s. 797–819.
- Li J., Guisinger S.E. (1992), *The globalization of service multinationals in the “TRIAD” regions: Japan, Western Europe and North America*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 23, No. 4, s. 675–696.
- Lin N., Fu Y., Hsung R. (2001), *The Position Generator: measurement techniques for social capital*, [w:] *Social Capital: Theory and Research*, red. N. Lin, K. Cook, R.S. Burt, Aldine De Gruyter, New York, s. 57–84.
- Lindsay V., Chadee D., Mattsson J., Johnston R., Millett B. (2003), *Relationships, the role of individuals and knowledge flows in the internationalisation of service firms*, „International Journal of Service Industry Management”, Vol. 14, No. 1, s. 7–35.
- Lloyd-Reason L., Fleck E., Hutchinson K. (2009), *An investigation into the initial barriers to internationalization: Evidence from small UK retailers*, „Journal of Small Business and Enterprise Development”, Vol. 16, s. 544–568.
- Lorenz E. (1999), *Trust, contract and economic cooperation*, „Cambridge Journal of Economics”, Vol. 23, s. 301–315.
- Lorenzoni G., Baden-Fuller C. (1995), *Creating a strategic center to manage a web of partners*, „California Management Review”, Vol. 37.
- Low B. (2007), *Huawei technologies corporation: From local dominance to global challenge*, „Journal of Business and Industrial Marketing”, Vol. 22, No. 2.
- Lu W.J., Hebert L. (2005), *Equity control and the survival of international joint ventures: a contingency approach*, „Journal of Business Research”, Vol. 58, No. 1, s. 736–745.
- Lumineau F., Malhotra D.K. (2011), *Shadow of the Contract: How contract structure shapes inter-firm dispute resolution*, „Strategic Management Journal”, Vol. 32, s. 532–555.
- Madsen T.K., Servais P. (1997), *The Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process?*, „International Business Review”, Vol. 6, No. 6, s. 561–583.
- Malhotra D., Murnighan J. (2002), *The effects of contracts on inter-personal trust*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 47, s. 534–559.
- McDougall P.P. (1989), *International versus domestic entrepreneurship: New venture strategic behavior and industry structure*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 4, s. 387–399.

- McDougall P.P., Shane S., Oviatt B.M. (1994), *Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 9, No. 6, s. 469–487.
- McDougal P.P., Oviatt B.M. (2000), *International entrepreneurship: The intersection of two paths*, „Academy of Management Journal”, Vol. 42, No. 5, s. 902–908.
- Mendenhall M., Oddou G. (2000), *Readings and Cases in International Human Resource Management* (3rd edition), South-Western College Publishing.
- Moeller K. (2010), *Partner selection, partner behavior, and business network performance: An empirical study on German business networks*, „Journal of Accounting & Organizational Change”, Vol. 6, No. 1, s. 27–51.
- Moini A.H. (1998), *Small Firms Exporting: How Effective Are Government Export Assistance Programs?*, „Journal of Small Business Management”, Vol. 33, No. 3, s. 1–15.
- Moreira A.C. (2009), *Knowledge capability flows in buyer-supplier relationships: Challenges for small domestic suppliers in international contexts*, „Journal of Small Business and Enterprise Development”, Vol. 16, No. 1, s. 93–114.
- Mort G.S., Weerawarden J. (2006), *Networking capability and international entrepreneurship: How networks functions in Australian born global firms*, „International Marketing Review”, Vol. 23, No. 5, s. 549–572.
- Narula R., Hagedoorn J. (1999), *Innovating through strategic alliances: Moving towards international partnerships and contractual agreements*, „Technovation”, Vol. 19, No. 5, s. 283–294.
- Narula R., Duysters G. (2004), *Globalization and trends in international R&D alliances*, „Journal of International Management”, Vol. 10, No. 2, s. 199–218.
- Nummela N., Saarenketo S., Puumalainen K. (2004), *A Global Mindset – A Prerequisite for Successful Internationalization?*, „Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration”, Vol. 21, No. 1, s. 51–64.
- Obadia C. (2008), *Cross-border interfirm cooperation: The influence of the performance context*, „International Marketing Review”, Vol. 25, No. 6, s. 634–650.
- Obłój K. (2007), *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa.
- O'Farrell P., Wood P., Zheng J. (1998), *Internationalisation by business service SMEs: An inter-industry analysis*, „International Small Business Journal”, Vol. 16, No. 2, s. 13–23.
- Ofosu F., Holstius K., Halinen-Kaila A., Nummela N. (1998), *Internationalization and Networks. The Case of an Intermediary Company in Promoting Business Links between Ghana and Finland*, „Interactions, Relationships and Networks: Visions of the Future”, Vol. 3, No. 1, s. 283–302.
- Overby J.W., Min S. (2001), *International supply chain management in an Internet environment: A network-oriented approach to internationalization*, „International Marketing Review”, Vol. 18, No. 4, s. 392–420.
- Oviatt B.M., McDougall P.P. (1994), *Toward a theory of international new ventures*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 25, No. 1, s. 44–63.
- Ortt J.R., Smits R. (2006), *Innovation management: Different approaches to cope with the same trend*, „International Journal of Technology Management”, Vol. 34, No. 3, s. 296–318.
- Osarenkhoe A. (2009), *An integrated framework for understanding the driving forces behind non-sequential process of internationalisation among firms*, „Business Process Management Journal”, Vol. 15, No. 2, s. 286–316.

- Owens M., Quinn B. (2007), *Problems encountered within international retail joint ventures: UK retailer case study evidence*, „International Journal of Retail & Distribution Management”, Vol. 35, No. 10, s. 758–780.
- Owusu R.A., Maqsood S., Sören K. (2007), *Project business: A distinct mode of internationalization*, „International Marketing Review”, Vol. 24, No. 6, s. 695–714.
- Pan Y., Tse D. (2000), *The Hierarchical Model of Market Entry Modes*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 31, No. 4, s. 535–554.
- Pang E.F. (1995), *Staying global and going regional: Singapore's inward and outward direct investments*, [w:] Nomura Research Institute, *The New Wave of FDI in Asia*, Institute of Southeast Asia Studies, Singapore, s. 111–129.
- Park S.H., Ungson G.R. (1997), *The Effect of National Culture, Organizational Complementarity, and Economic Motivation on Joint Venture Dissolution*, „Academy of Management Journal”, Vol. 40, No. 2, s. 279–307.
- PARP (2011), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011.
- Peng M. (2006), *Global Strategy*, South-Western Thomson, Cincinnati.
- Penrose E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, Oxford.
- Perlmutter H. (1969), *The tortuous evolution of the multinational corporation*, „Columbia Journal of World Business”, Vol. 4, No. 1, s. 9–18.
- Pittaway L., Robertson, M., Munir, K., Denyer, D., Neely, A. (2004), *Networking and innovation: A systematic review of the evidence*, „International Journal of Management Reviews”, Vol. 5, s. 137–168.
- Polska perspektywa: wzrost w niepewnych czasach* (2011), raport PwC, [http://www.pwc.pl/pl\\_PL/pl/publikacje/ceo-survey/pwc-ceo-survey-polska-15.pdf](http://www.pwc.pl/pl_PL/pl/publikacje/ceo-survey/pwc-ceo-survey-polska-15.pdf) (data dostępu: 6.11.2013).
- Poppo L., Zenger T. (2002), *Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?*, „Strategic Management Journal”, Vol. 23, s. 707–726.
- Porter M. (1986), *Changing patterns of international competition*, „California Management Review”, Vol. 28, s. 9–40.
- Porter M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York.
- Powell W.W., Koput K.W., Bowie J.I., Smith-Doerr L. (2002), *The spatial clustering of science and capital: Accounting for biotech firm-venture capital relationships*, „Regional Studies”, Vol. 36, No. 3, s. 291–305.
- Pucik V., Saba T. (1998), *Selecting and developing the global versus the expatriate manager: A review of the state-of-the-art*, „Human Resource Planning”, No. 21(4), s. 40–53.
- Räisänen J.A.S. (2003), *Evolution of internationalization theories related to the born global concept*, Seminar in Business Strategy and International Business, Helsinki University of Technology 2003-04-04, Helsinki.
- Reuber R., Fischer E. (1997), *The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 28, No. 4, s. 807–825.
- Rhinesmith S.H. (1992), *Global mindset for global managers*, „Training and Development”, Vol. 46, No. 10, s. 63–69.
- Rialp A., Rialp J., Knight G.A. (2005), *The phenomenon of early internationalization firms: What do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry?*, „International Business Review”, Vol. 14, s. 147–166.

- Robertson C., Chetty S.K. (2000), *A contingency-based approach to understanding export performance*, „International Business Review”, Vol. 9, No. 2, s. 211–235.
- Robson M.J., Katsikeas C.S. (2005), *International strategic alliance relationships within the foreign investment decision process*, „International Marketing Review”, Vol. 22, No. 4, s. 399–419.
- Robson M.J., Skarmeas D., Spyropoulou S. (2006), *Behavioral attributes and performance in international strategic alliances: Review and future directions*, „International Marketing Review”, Vol. 23, No. 6, s. 585–609.
- Rodriguez C.M. (2005), *Emergence of a third culture: Shared leadership in international strategic alliances*, „International Marketing Review”, Vol. 22, No. 1, s. 67–95.
- Rothaermel F.T. (2001), *Incumbents' advantage through exploiting complementary assets via interfirm cooperation*, „Strategic Management Journal”, Vol. 22, s. 687–699.
- Rothaermel F. (2012), *Strategic Management: Concepts and Cases*, McGraw-Hill College, USA.
- Rothaermel F.T., Boeker W. (2008), *Old technology meets new technology: Complementarities, similarities and alliance formation*, „Strategic Management Journal”, Vol. 29, No. 1, s. 47–77.
- Rugman A., Collinson S. (2009), *International Business*, wyd. V, Pearson Education Limited, London.
- Ruigrok W. (2000), *Globalisation and small and medium sized enterprises: An unlikely marriage that works*, Conference Proceedings, Concerted Action Seminar on SME Support Services in The Face of Globalisation, Danish Agency for Trade and Industry, Copenhagen, s. 29–37.
- Ruzzier M., Hisrich R.D., Antoncic B. (2006), *SME internationalization research: Past, present, and future*, „Journal of Small Business and Enterprise Development”, Vol. 13, No. 4, s. 476–497.
- Sarkar M.B., Cavusgil S.T., Aulak P.S. (1999), *International expansion of telecommunications carriers: The influence of market structure, networks characteristics, and entry imperfections*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 30, No. 2, s. 361–382.
- Sarkis J., Talluri S., Gunasekaran A. (2007), *A strategic model for agile virtual enterprise partner selection*, „International Journal of Operations & Production Management”, Vol. 27, No. 11, s. 1213–1234.
- Seppo M. (2007), *The role of business networks in the internationalization of Estonian chemical industry enterprises*, University of Tartu Economics and Business Administration Working Paper, No. 50–2007, [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=968831](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=968831) (data dostępu: 15.04.2014).
- Sethi D., Guisinger S.E., Phelan S.E., Berg D.M. (2003), *Trends in foreign direct investment flows: A theoretical and empirical analysis*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 34, No. 4, s. 315–326.
- Sharma D.D., Blomstermo A. (2003), *The internationalization process of born global: A network view*, „International Business Review”, Vol. 1, No. 2, s. 739–753.
- Silverman B.S., Baum J.A.C. (2002), *Alliance-based competitive dynamics*, „Academy of Management Journal”, Vol. 45, No. 4, s. 791–806.
- Sim A.B., Pandian J.P. (2007), *An exploratory study of internationalization strategies of Malaysian and Taiwanese firms*, „International Journal of Emerging Markets”, Vol. 2, No. 3, s. 252–273.
- Spence M., Crick D. (2009), *An exploratory study of Canadian international new venture firms' development in overseas markets*, „Qualitative Market Research: An International Journal”, Vol. 12, No. 2, s. 208–233.

- Stuart T.E. (2000), *Interorganizational alliances and the performance of firms: A study of growth and innovation rates in a high-technology industry*, „Strategic Management Journal”, Vol. 21, No. 8, s. 791–811.
- Swensson G., Andersson S., Mysen T., Awuah G. (2009), *A Comparison of perceived quality in business relationships in Norway and Sweden: Similarities and differences*, „Baltic Journal of Management”, Vol. 4, No. 1, s. 7–33.
- Szarka J. (1990), *Networking and small firms*, „International Small Business Journal”, Vol. 8, No. 2, s. 10–22.
- Tan C.H. (1995), *Venturing overseas: Singapore's external wing*, McGraw-Hill, Singapore.
- Tang Y.K. (2006), *Managing the strengths of ties for internationalization: Lessons from four rapidly internationalized Chinese SMEs*, „Journal of Asia Business Studies”, Vol. 1, Issue 1, s. 54–63.
- Tece D.J. (1986), *Transaction Cost Economics and the Multinational Enterprise: An Assessment*, „Journal of Economic Behavior and Organization”, Vol. 7, No.1, s. 21–45.
- Tece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997), *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal”, Vol. 18, No. 7, s. 509–533.
- Tomlison J.W.C. (1970), *The Joint Venture Process in International Business: India and Pakistan*, MIT Press, Cambridge.
- Tomlison J.W.C., Thomson M. (1977), *A Study of Canadian Joint Ventures in Mexico*, Office of Science and Technology, Department of Industry, Trade, and Commerce, Ottawa, Canada.
- Ussman A.M., Franco M.J. (2000), *The cooperation process in textile and clothing SMEs: A Portuguese case*, „Journal of Fashion Marketing and Management”, Vol. 4, s. 49–56.
- Turnbull P.W., Valla J.P. (1986), *Strategies for International Industrial Marketing*, Croom Helm, London.
- Uzzi B. (1996), *The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect*, „American Sociological Review”, Vol. 61, No. 4, s. 674–698.
- Vallaster C. (2000), *Strategic decision making as an emerging process of social representations in multi-cultural organizations. Marketing in a global economy*, Proceedings of the American Marketing Association: The International Marketing Educators Conference in Buenos Aires (Argentina), s. 18–25.
- Varma S. (2011), *Born global acquirers from Indian IT: An exploratory case study*, „International Journal of Emerging Markets”, Vol. 6, No. 4, s. 351–368.
- Veraskelis N., Kessapidou S. (2002), *The impact of national culture on international business performance: the case of foreign firms in Greece*, „European Business Review”, Vol. 14, No. 4, s. 268–275.
- Vernon R. (1966), *International Investment and International Trade in the Product Cycle*, [w:] *The Internationalization of the Firm: A Reader (14–26)*, wyd. II 1999, red. P.J. Buckley, P.N. Ghauri, International Thomson Business Press, London.
- Wagner J.A. (1995), *Studies of individualism–collectivism. Effects of cooperation in groups*, „Academy of Management Journal”, Vol. 38, No. 1, s. 152–172.
- Weerawarden J., Mort G.S. (2006), *Networking capability and international entrepreneurship: How networks function in Australian born global firms*, „International Marketing Review”, Vol. 23, s. 549–572.
- Welch L., Luostarinen R. (1988), *Internationalization: Evolution of a concept*, „Journal of General Management”, Vol. 14, No. 2, s. 34–64.

- White I.G., Joplin J., Salama M.F. (2007), *Contracts and conflict resolution strategies in foreign ventures: A transaction cost perspective*, „International Journal of Conflict Management”, Vol. 18, No. 4, s. 376–390.
- Wiersema M., Bantel K. (1992), *Top management team demography and corporate strategic change*, „Academy of Management Journal”, Vol. 35, No. 1, s. 91–121.
- Wild J.J., Wild K.L., Han, J.C.Y. (2007), *International Business: An Integrated Approach*, Prentice-Hall, New York.
- Wilson J., Brennan R. (2009), *Relational factors in UK-Chinese international joint ventures*, „European Business Review”, Vol. 21, No. 2, s. 159–171.
- Wu W.Y., Shih H.-A., Chan H.-C. (2009), *The analytic network process for partner selection criteria in strategic alliances*, „Expert Systems with Applications”, Vol. 36, s. 4646–4653.
- Wu D., Zhao F. (2007), *Entry modes for international markets: Case study of Huawei, a Chinese technology enterprise*, „International Review of Business Research Papers”, Vol. 3, No. 1.
- Yu T., Subramanian M., Canella A. (2013), *Competing globally, allying locally: Alliances between global rivals and host-country factors*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 44, s. 117–137.
- Zahra S.A., George G. (2002), *International Entrepreneurship: The Current Status of the Field and Future Research Agenda*, <ftp://ns1.ystp.ac.ir/ystp/1/1/ROOT/DATA/PDF/unclassified/IE.PDF> (data dostępu: 15.04.2014).
- Zhang Y., Filipov S. (2009), *Internacionalization strategy of Chinese companies in Europe*, Unu-Merit Working Papers, [www4.pucsp.br/icim/ingles/downloads/papers/TL\\_041.pdf](http://www4.pucsp.br/icim/ingles/downloads/papers/TL_041.pdf) (data dostępu: 15.04.2014).
- Zhang Y., Duysters G., Filippov S. (2012), *Chinese firms entering Europe: Internationalization through acquisitions and strategic alliances*, „Journal of Science and Technology Policy in China”, Vol. 3, Issue 2, s. 102–123.

**Część IV** \_\_\_\_\_

# **Refleksja**







## Wpływ tożsamości organizacyjnej przedsiębiorstw, korporacji i organizacji sieciowych na zaufanie

Wiesław M. Grudzewski, Irena K. Hejduk

---

### 15.1. Wprowadzenie

Użyte w tytule określenie „tożsamość” ma wiele znaczeń i różne zastosowanie w różnych dziedzinach nauki. Według *Słownika języka polskiego* (2005, s. 481) jest równoznaczne z pojęciem „identyczność”. W filozofii – np. przez W. Okonia w jego *Nowym słowniku pedagogicznym* – opisywana jest jako czynnik sprawiający, że dany obiekt (przedmiot) jest całkowicie podobny do innego; w logice służy do wyrażenia opisu stosunku zachodzącego między danym przedmiotem a nim samym (Okoń 1998, s. 409). Pojęcie tożsamości w połączeniu ze słowem „przedsiębiorstwo” lub „organizacja” znalazło zastosowanie pod koniec ubiegłego wieku z szeroką kontynuacją w kolejnych latach, także w nauce zarządzania, a współcześnie jest jednym z bardzo ważnych obszarów dociekań teoretycznych i analiz praktycznych. Jak to dość często w tej dziedzinie nauki się dzieje, impuls wyszedł nie tyle z gabinetów teoretyków, ile od ludzi biznesu, osób zajmujących się na co dzień praktyką zarządzania.

Początki wiązały się z branżą projektowania graficznego, służącego wizualizacji przedsiębiorstw, ich oferty produkcyjnej, usługowej czy handlowej, a potem rozszerzyły się na wiele innych obszarów uprawiania biznesu. Nadal jednak w naukach zarządzania nie dopracowano się jednej, powszechnie akceptowanej definicji tego pojęcia. Na ogół przyjmuje się jednak, że – nauki zarządzania zajmują się bowiem nie tylko problemami występującymi w kierowaniu firmami produkcyjnymi, usługowymi itp., ale także np. instytucjami kultury, placówkami oświaty, służby zdrowia, bezpieczeństwa, obrony narodowej i wieloma, wieloma innymi – jest zbiorem unikalnych cech lub zdolności danego obiektu, jednostki organizacyjnej lub jej zbiorowości. Czym dana organizacja jest, co robi, po co robi, jak robi? Tożsamość tego obiektu obejmuje zbiór występujących w niej lub w związku z jej działaniem unikalnych cech, których zasadniczymi składnikami są jej kultura postępowania, stosunków wewnętrznych i zewnętrznych, komunikacja, symbolika.

W przedstawianym przez nas ujęciu kładziemy nacisk na to, że tożsamość organizacyjna przedsiębiorstwa (podobnie jak innych struktur funkcjonujących w życiu gospodarczym czy publicznym) ma wymiar społeczny i etyczny. Decydujący wpływ na jej kształtowanie wywierają ludzie, pracownicy zatrudnieni w organizacjach gospodarczych, tworzący tzw. kapitał społeczny. Dzięki nim powstają produkty, półprodukty i wyroby finalne, to oni projektują technologie wytwórcze, usługowe oraz serwisowe. Ich pomysłowość i umiejętności przesądzają o wysokiej jakości proponowanych prototypów, z ich woli uruchamiania jest produkcja pilotowa realizowana w skali jednostkowej i rozwijana do skali masowej. Z ich inicjatywy i z ich udziałem następuje również implementacja do praktyki gospodarczej współczesnych technologii produkcyjnych i usługowych.

Warto przy tej okazji zwrócić uwagę, że przywoływane tu określenie „tożsamość organizacyjna” składa się z dwóch członów. Pierwszym z nich jest „tożsamość”, o której, jako pojęciu, była mowa na początku tych rozważań, drugim „organizacyjna”, z którym to określeniem również wiążą się pewne istotne dla podjętego tematu skojarzenia. Odwołam się do refleksji, jakie swego czasu w zbiorze interesujących podsumowań prowadzonych na Politechnice Koszalińskiej prac analityczno-badawczych poświęconych trzem problemom: znaczenia wiedzy w rozwoju organizacji, zarządzania przez jakość oraz logistyce mikro i makro, przedstawiła Katarzyna Dajczak (2006). Kładzie ona nacisk na aspekt kulturowy pojęcia „organizacja” i pisze: „Kultura organizacyjnie może wpływać zwrotnie na funkcjonowanie niektórych elementów organizacji oraz na kulturę danego kraju. Takie spojrzenie na kulturę organizacyjną oddaje dopiero sedno tego zjawiska i faktyczną dynamikę tworzenia się tej kultury, a sukces przedsiębiorstw może być przypisany świadomie kształtowanej przez menedżment kulturze organizacyjnej”.

Jedną z możliwych interpretacji kultury organizacyjnej, co znamienne było dla takich badaczy, jak E. Schein, M.J. Hatch, G. Hofstede, Ph. Kotler czy J. Heskett, jest postrzeganie jej jako „wyuczonego i podlegającego ciągłemu kształtowaniu produktu grupowego doświadczenia opartego na wartościach, normach i symbolach, z których wynikają artefakty i zachowania członków danej organizacji” – pisze Katarzyna Dajczak. I podkreśla: „Kultura organizacyjna jest budulcem pożądanых zachowań organizacyjnych, tożsamości wewnętrznej firmy i jej wizerunku zewnętrznego. Jest to możliwe dzięki sprzężeniom zwrotnym między kulturą organizacyjną a członkami organizacji. Z jednej strony kultura wpływa na ludzi w ten sposób, że przyjmują oni wspólne założenia, wartości, normy i postawy oraz kierują się nimi w swoich działaniach, z drugiej jednak ludzie wpływają na kulturę, kształtując ją i rozwijając w pożądanym przez organizacje kierunku” (Dajczak 2006, s. 284–285).

## 15.2. Kluczowa rola kapitału ludzkiego

Znaczenie kapitału ludzkiego, odgrywającego w porównaniu z innymi, materialnymi czynnikami (ziemia, bogactwa naturalne, środki finansowe) kluczową rolę w tworzeniu tożsamości organizacyjnej przedsiębiorstw, dostrzeżono stosunkowo wcześniej. Na przykład Andrzej Wilk jako prekursorów, którzy docenili kapitał ludzki, wymienia Williama Pety'ego (1623–1687), Adama Smitha (1723–1790), Jeana-Bapitistę Saya (1767–1832), Friedricha Lista (1790–1846), Roberta Owena (1771–1858), Alfreda Marshalla (1842–1924), Irvinga Fishera (1867–1947), a przede wszystkim Theodore'a W. Schultza (1902–1998). To on – za co otrzymał w 1979 roku Nagrodę Nobla – określił na podstawie przeprowadzonych badań wpływ edukacji i kwalifikacji na wzrost gospodarczy (nawiasem mówiąc, podobne badania i wyliczenia wysoko oceniane przez licznych naukowców z całego świata podjął i przeprowadził w ówczesnej Rosji Radzieckiej Stanisław Strumillin). Powołując się na J. Roosa, G. Roosa i N.C. Dragonettiego, wymienia on trzy czynniki składające się na kapitał ludzki: kompetencje, sprawność umysłową i postawy. Kompetencje to „wiedza, umiejętności i możliwości jednostki (pracownika), dzięki którym następuje tworzenie nowej wartości”, sprawność umysłowa to „umiejętność wyciągania wniosków, dokonywania analizy i syntezy, adaptowania się do nowych warunków, a także skłonności do innowacji”, postawy to „czynniki motywujące, poglądy oraz zachowania” (Wilk 2010, s. 11–12).

Na stan tożsamości organizacyjnej wpływa także jakość obsługi klienta i odbiorcy na rynku. Dzięki rozwojowi skomputeryzowanych systemów CRM, czyli nowoczesnych metod zarządzania i marketingu, podejmowana działalność handlowa prowadzi do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynkach krajowych i zagranicznych. Warunkiem zapewnienia sobie mocnej pozycji rynkowej jest przezwyciężenie luki technologicznej i kompetencyjnej, jeśli taka istnieje, oraz stała dbałość o dotrzymywanie lub wręcz tworzenie najwyższych standardów w tym zakresie. Inaczej nie ma szans na osiągnięcie zamierzonych celów w działaniach konkurencyjnych ani na wypracowanie korzystnej pozycji na rynku.

Oczywiście siła kapitału społecznego każdej organizacji gospodarczej ma istotne znaczenie również jako źródło innowacyjności w zakresie tworzenia nowych, oryginalnych wyrobów, rozbudzania na nie odpowiednio dużego zapotrzebowania i jego zaspokajania. Nie sposób pominąć decydującej roli tzw. kapitału ludzkiego (a więc po prostu osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie bądź z nim współpracujących) w dziedzinie krzewienia i wypracowywania skutecznych modeli edukacji organizacyjnej oraz marketingowej, podobnie w projektowaniu wzorców zastosowań nowoczesnych materiałów kompozytowych, ceramicznych, tworzyw konstrukcyjnych, materiałów przekładkowych, biologicznych i bionicznych. To samo dotyczy wykorzystywania mikroelektroniki

oraz dostosowania technologii laserowych do wytwarzania i kreowania nowych rozwiązań, zastosowania nowych systemów wytwórczych – kompleksowej automatyzacji i sterowania komputerowego.

Coraz większego znaczenia w nowoczesnym biznesie nabiera zaufanie. Jak piszą A. Rakowska i E. Wolska, to ono decyduje o wynikach uzyskiwanych w prowadzonym biznesie, o osiągnięciu przewagi konkurencyjnej (Rakowska, Wolska 2007). Dostosowanie się do uświadomionych i nieświadomych zainteresowań klientów powinno być wyróżnikiem nowoczesnie zarządzanych, współczesnych przedsiębiorstw.

W antycznej Grecji posługiwano się słowem *etos* jako synonimem dobrych obyczajów. Kojarzy się ono z kategorią zaufania odnoszącą się do danej jednostki lub obiektu, osiągających w otoczeniu biznesowym wysoką ocenę swej reputacji. Z tego pojęcia – stwierdzają w swojej pracy W.M. Grudzewski i I.K. Hejduk (2007) – mającego oczywiście szersze znaczenie nie tylko w sferze biznesowej, wywodzi się m.in. etyka biznesu. Jej narodziny jako coraz wyraźniej wyodrębniającej się dziedziny filozofii także sięgają starożytności. W istocie trudno wymienić obszar świadomej działalności człowieka, u której początków nie znajdowałyby się myśl filozoficzna lub której nie patronowałyby określone przesłania filozoficzne. Pierre Hadot, zmarły w 2010 roku współczesny francuski filozof specjalizujący się w filozofii starożytnej, a w szczególności w neoplatonizmie, pisał: „Historia »filozofii« to nie historia poszczególnych, czyli teoretycznych dyskursów i systemów tworzonych przez filozofów”. Twierdził, że obok historii filozofii koncentrującej się na ogół na dziejach poszczególnych wybitnych jej twórców „jest jeszcze dość miejsca dla studiów nad życiem filozoficznym i filozoficznymi postawami”. Podkreślał: „Dyskurs filozoficzny należy więc pojmować z punktu widzenia sposobu życia. Jest on tego sposobu życia wyrazem i jednocześnie środkiem do niego. Toteż sama filozofia będzie przede wszystkim sposobem życia, ale i sposobem ściśle związanym z filozoficznym dyskursem” (Hadot 2000, s. 23–24).

Jako prekursora dziedziny badań, dociekań i refleksji nazywanej etyką wymienia się najczęściej Sokratesa, myśliciela greckiego (Ateny) żyjącego w latach 469–399 p.n.e. Postawił on w centrum zainteresowania swych rozważań człowieka, jego osobowość, dążenia, postawy. Wyodrębnienie etyki z ogólnego pojęcia „filozofia” przypisywane jest natomiast Arystotelesowi (384–322 p.n.e) pochodzącemu ze Stagiry (obecnie Kato Stawros), należącej do Ateńskiego Związku Morskiego. Listę tych twórców podstaw nauk filozoficznych i nauk o etyce należałoby jednak uzupełnić o jeszcze jedną postać: Konfucjusza.

Żył on około 100 lat wcześniej od Sokratesa, o ponad 100 lat wcześniej od Platona, o około 200 lat wcześniej od Arystotelesa. Przemyslenia ich były w wielu punktach bardzo podobne, a wnioski z przemyśleń i dokonywanych obserwacji – choć nie identyczne – często zbieżne. Zasięg oddziaływania Konfucjusza był

jednak, choćby ze względu na już wtedy nieporównanie większy obszar i liczebność Państwa Środka, zdecydowanie szerszy (aczkolwiek w intelektualnych rankingach ten region świata jest ledwie dostrzegany).

Pierwszym teoretykiem i praktykiem przyjmującym zachowania etyczne jako miernik oceny jakości wytwarzania i sprzedaży był Sokrates. W czasach nowszych, w wymiarze przede wszystkim europejskim, za ideologa kształtującego wzorce uczciwości i sumienności, odpowiedzialności produkcyjnej oraz handlowej uważany był Niccolò Machiavelli, autor *Księcia*, jednego z najwybitniejszych, prekursorskich dzieł nie tylko z dziedziny – jak to dziś określamy – politologii i co najmniej kontrowersyjnej w jego ujęciu moralistyki. Dość szybko jednak opinia o wzorcach postępowania zalecanych przez autora *Księcia* radykalnie się zmieniła. Uznano je za wyraz niemoralności, hipokryzji i wiarołomstwa, doktrynę postępowania nielojalnego i perfidnego (zob. J. Freund, *L'essence du politique* w: Bartyzel 2003). Podkreślano, że ma o tym świadczyć przewodnia myśl z rozważań Machiavellego, zastosowana do realiów gospodarki: czyny są dobre, jeżeli prowadzą do maksymalizacji przyjemności i minimalizacji cierpienia większości ludzi funkcjonujących w otoczeniu danego obiektu, danej organizacji.

Nadal jednak wielu autorów podkreśla wielowątkowość teorii Machiavellego zastosowanej w sferze tożsamości biznesowej i bynajmniej nie uważa jej za sprzeczną z postępowaniem etycznym. Wyrażana przez niego koncepcja działania jest ich zdaniem po prostu obrazem nowoczesnego człowieka, którego w większym stopniu w postępowaniu decyzyjnym cechuje racjonalizm ekonomiczny, a nie religijność lub utrzymywanie harmonii z naturą. A on podpowiada, że etyczne jest każde postępowanie, które może uratować przedsiębiorstwo, gdy znajdzie się w kłopotach, oczywiście jeśli nie narusza się obowiązujących norm prawnych (Swain 2002).

### 15.3. Tożsamość organizacyjna i jej charakterystyka

Tożsamość organizacyjna oddziałuje na organizacje gospodarcze, określa ich sprawność, kreatywność, elastyczność i efektywność w działaniu oraz czujność w reagowaniu na zmiany zachodzące w otoczeniu. Wyraża zdolność do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. W konsekwencji prowadzi do wzmacniania ich pozycji w świecie, zwiększa ich wiarygodność i zapewnia wzrost reputacji na rynku. W ten sposób reputacja przedsiębiorstw, podniesiona na wyższy poziom w środowisku konkurentów, wpływa na zajęcie przez nie wyższej pozycji w gałęzi lub sektorze oraz w regionie; podnosi zaufanie do nich.

Przyczynia się do zwiększenia wartości firmy, co jest szczególnie cenne, gdy np. prowadzone są negocjacje mające na celu jej sprzedaż, kiedy następuje

emisja akcji itp. lub gdy celem jest nawiązanie współpracy z inną firmą lub firmami. Powoduje bowiem, że staje się ona bardziej pożądanym partnerem. Tożsamość organizacyjna umożliwia kreowanie korzystnych aliansów biznesowych, a dzięki nim zajęcie czołowej pozycji lidera przy tworzeniu zgrupowań przedsiębiorstw sieciowych i klastrów. Wysoki stopień zaufania jest zatem istotnym wyznacznikiem umożliwiającym sprawne, efektywne funkcjonowanie przedsiębiorstw i korporacji we współczesnym świecie agresywnej konkurencji (Grudzewski, Hejduk 2007).

Opierając się na nim, z większym prawdopodobieństwem przedsiębiorstwo może działać sprawniej, osiągać korzystniejsze wyniki w produkcji lub świadczeniu usług oraz wyższy poziom zarządzania, a posługując się spełniającym współczesne standardy marketingiem, staje się bardziej skuteczne w prowadzonej działalności handlowej. Natomiast upadek zaufania skutkuje niezwykle niebezpiecznymi konsekwencjami zwłaszcza w kryzysie, a także w chaosie, w którym znalazł się współczesny świat. Mnoży przeszkody lub wręcz tworzy trudne do pokonania bariery zarówno wtedy, gdy firma oczekuje pomocy i życzliwej współpracy ze strony banków, towarzystw ubezpieczeniowych i innych instytucji finansowych, gdy zabiega o kredyty, o dogodne warunki ich udzielania, jak i wtedy, gdy prowadzi przedsięwzięcia transakcyjne, gdy zajmuje się gospodarowaniem nieruchomościami itp.

Zaufanie jest konieczne przy wdrażaniu przez liderów i menedżerów nowoczesnych, a szczególnie nowatorskich reguł zarządzania, dających szansę na sukces. Nie sposób obyć się bez niego w obsłudze serwisowej i handlowej. Znane w świecie lub regionie wielkie organizacje gospodarcze, kierujący nimi przywódcy i prezydenci, odpowiedzialni dyrektorzy w korporacjach i instytucjach (CEO) nie osiągaliby niewyobrażalnie wysokich obrotów rynkowych, gdyby nie dysponowali zaufaniem do siebie i kierowanych przez siebie firm. Zaufanie jest także ważnym składnikiem dobrej, sprzyjającej efektywnej przedsiębiorczości infrastruktury społecznej, prawnej itp., tworzonej przez organizacje rządowe i samorządowe.

Doskonałym miernikiem rozpoznania osiągniętego poziomu zaufania do firmy i jej kierownictwa jest przyrównany do konkurentów stopień wypracowanej w badanym przedsiębiorstwie tożsamości organizacyjnej. Konfrontując zdolność do kreowania korzystnych aliansów gospodarczych, osiągnięty stopień tożsamości organizacyjnej firmy badanej z firmami, które można uznać za wzorzec, jesteśmy w stanie z dużym prawdopodobieństwem przewidzieć, czy jej grono kierownicze potrafi zapewnić rozwój danej organizacji gospodarczej, czy też trzeba się liczyć z zahamowaniem dalszego rozwoju.

Nie jest to zadanie tak proste, jak się wydaje na pierwszy rzut oka. Jeśli porównanie firm ma być w pełni obiektywne, wymaga uwzględnienia bardzo dużej liczby czynników i okoliczności, zawsze też mimo starań i mimo że odwołuje

się – w każdym razie takie jest założenie – do maksymalnie zobiektywizowanych kryteriów obciążone jest zindywidualizowanym ich postrzeganiem. Zwraca na to uwagę m.in. Anna Golec (2010) w interesujących rozważaniach dotyczących ratingów nadzoru korporacyjnego. To forma oceny wiarygodności ekonomicznej korporacji oraz jej zabezpieczenia, dokonywana przez wyspecjalizowane instytucje, z uwagą śledzona przez największe światowe fundusze inwestycyjne i emerytalne oraz spółki *asset management* zarządzające aktywami finansowymi. Wśród klientów zainteresowanych ratingami tego typu (*corporate governance*) są banki, zarządy spółek, rządy i politycy, ubezpieczyciele, pośrednicy, analitycy, doradcy finansowi oraz naukowcy.

Autorka wymienia cztery główne instytucje zajmujące się w ubiegłej dekadzie usługami z tego zakresu: Governance Metrics International (GMI), Risk Metrics (ISS), Standard – ISS (ISS), Standard & Poor's (S & P) oraz The Corporate Library (TLC). Trzy z nich – GMI, ISS oraz TCL – w podobnym czasie opracowały oceny spółek Home Depot, General Electric, 3M, Xerox oraz Disney. Tylko w jednym przypadku – spółki Home Depot – rating był w zasadzie identyczny, praktycznie na maksymalnym pułapie. We wszystkich pozostałych przypadkach występowały różnice, niekiedy drastyczne. Tak np. GMI wystawiła ocenę maksymalną spółce General Electric, ale TLC ocenę w górnym przedziale, ale nie najwyższą (D przy skali punktowej A-F), ISS zaś ledwie średnią (58,6 pkt. przy skali 0–100 pkt.). Disney uzyskał bliską maksimum ratingową ocenę ze strony GMI i ISS, ale bliską dolnej granicy ze strony TLC. Podobnie, choć przy mniejszych rozbieżnościach, wypadły oceny spółek 3M oraz Xerox.

Zdaniem A. Golec (2010, s. 321–322):

Wszystkie instytucje ratingowe utrzymują, że potrafią właściwie ocenić jakość wdrożonych przez spółkę standardów *corporate governance* i odpowiednio ją sklasyfikować. Jednak różnice w metodologii oceny i interpretacji pojęcia „wysokie” standardy nadzoru korporacyjnego przekładają się także na skrajne różnice w ocenie tych samych spółek (...). Jednak w rzeczywistości dopiero upadek lub poważny skandal z udziałem jednej z rozbieżnie ocenianych spółek będzie okazją do weryfikacji ogłoszonych ratingów i poznania ich wartości predykcyjnych.

Mimo ograniczeń i niedoskonałości występujących przy porównaniach różnych firm w różnych aspektach ich działalności nie ma innej, realnie dostępnej metody krytycznego konfrontowania osiągniętej tożsamości organizacyjnej różnych przedsiębiorstw oraz wyciągania na tej podstawie wniosków do jej doskonalenia i usprawniania. Trzeba więc i należy korzystać z tej metody.

Czynniki prowadzące do niekorzystnych efektów, w skrajnych zaś sytuacjach do kryzysu i chaosu, mogą mieć jednak nie tylko wewnętrzne, zawinione przez przedsiębiorstwo przyczyny. Dużą rolę odgrywają tu także przyczyny zewnętrz-

ne, ale też najczęściej lub co najmniej równie często obie te grupy przyczyn łącznie, współbieżnie. Tak np. jedną z ważnych przyczyn występowania kryzysu prowadzącego do chaosu w firmie jest upadek uczciwości zarówno w gronach kierowniczych, jak i wśród ogółu pracowników. Pojawienie się korupcji, zwłaszcza na szeroką skalę, różnego typu nieuczciwości w procesach wytwarzania, w świadczeniu usług oraz w działalności handlowej znacznie obniża reputację firmy, powoduje spadek zaufania do kadry kierowniczej, do zatrudnionych w firmie menedżerów.

Fatalne skutki powoduje również nieuczciwość w otoczeniu biznesu, wśród naliczających i pobierających podatki pracowników urzędów skarbowych, wśród decydentów udzielających licencji na prowadzenie działalności finansowej i kredytowej oraz częściowej działalności handlowej. Zanik zaufania do rzetelności otoczenia firmy, szczególnie do administracji państwowej i samorządowej, gdzie wspomniane patologie zdarzają się jeszcze dość często (choć rzadziej niż jeszcze przed kilku laty, na początku transformacji), niezwykle utrudnia dochowanie standardów etycznych w działalności firm. Co więcej, często jest przyczyną wypierania z rynku firm działających rzetelnie. Posłużmy się metaforą nawiązującą do słynnego kopernikańskiego prawa „dobrej monety” („gorszy pieniądz wypiera lepszy”): gdy występuje korupcja, gdy szerzy się nieuczciwość, przewagę przy dostępie do atrakcyjnych zamówień zyskują firmy, dla których standardy moralne, postępowania etycznego nie są absolutnie żadnym, w ich przekonaniu, godnym przestrzegania wskazaniem i zasadą działania. Tracą uczciwi postępujący rzetelnie. W skrajnych przypadkach nieuczciwość otoczenia może prowadzić do upadku firmy, a co najmniej do poważnych napięć i kłopotów.

Tak jest wtedy, gdy z powodu nadużyć bądź po prostu asekurancja nie można mieć zaufania do ogłaszanych przetargów na zamówienia projektowe, na zakupy i prowadzenie częściowych przedsięwzięć inwestycyjnych, na rozbudowę infrastruktury transportowej i logistycznej, na budowę dróg i autostrad, na realizację zamówień związanych z obronnością kraju itp. W takiej sytuacji niektóre firmy dbające o swą reputację, szanujące swoje dobre imię, z góry rezygnują z uczestnictwa w niebudzących zaufania przetargach ogłaszanych przez władze administracyjne, samorządowe, kontrolowane przez państwo spółki. Tym samym oddają tę bardzo atrakcyjną z biznesowego punktu widzenia część rynku firmom niemającym moralnych skrupułów. Niektóre ryzykują i, dążąc do wygrania z nieuczciwymi konkurentami, godzą się na warunki finansowe, które muszą prowadzić do strat, na terminy realizacji, których nie sposób dotrzymać, licząc na późniejszą korektę niekorzystnych dla siebie, niewykonalnych zobowiązań.

Gdy korekta taka nie następuje, bo zleceniodawca nie ma odpowiednich środków finansowych, bo naprawdę wierzył, że dane przedsięwzięcie można zrealizować przy nierealistycznie niskich nakładach lub w nierealistycznie wyśru-



bowanych terminach itp., wygrywający przetarg naraża się na rujnujące go kary umowne, na trudne do pokrycia straty ekonomiczne. Tak było np. przy budowie wielu fragmentów infrastruktury drogowej i obiektów sportowych przygotowywanych na Mistrzostwa Europy w Piłce Nożnej „Euro 2012”, zakończonych utratą wiarygodności przez licznych wykonawców, w tym jeszcze niedawno wysoko notowanych, nie tylko na giełdzie warszawskiej, sztandarowych firm budowlanych. W przypadku podwykonawców, na ogół niewielkich firm z grupy małego i średniego biznesu, często kończyło się to ich upadkiem i likwidacją.

Nieuczciwość zdarza się nie tylko w gospodarce, w postępowaniu przedsiębiorstw, ale również w nauce – w dydaktyce, w badaniach – z fatalnymi następstwami zarówno dla samej nauki, jak i jej kontrahentów. W ostatnich latach ujawnił się także z podobnych przyczyn (takich jak nieuczciwość i nierzetelność) systematyczny spadek zaufania do dostawców surowców, materiałów, części i podzespołów, do krajowej i zagranicznej współpracy z kooperantami oraz odbiorcami zamówionych produktów czy usług.

## 15.4. Tożsamość organizacyjna a zaufanie

W warunkach zdrowej, uczciwej konkurencji decydujące znaczenie dla pozycji firmy na rynku mają wartości niematerialne, przede wszystkim posiadane przez nią zasoby wiedzy, stosowane metody projektowania, współcześnie także niezwykle szybko rozwijające się technologie informatyczne wspomagające zarządzanie i organizację, a także reputacja i wiarygodność oraz marka lub marki, pod jakimi występuje ona i/bądź jej wyroby.

Występujące w tym wyliczeniu pojęcie marki jest bardzo istotne, ma za sobą wielowiekowe konotacje historyczne. Jak pisze I. Buczacka (2013) na łamach kwartalnika „Przedsiębiorstwo Przyszłości”, powołując się na publikację M. Wittek-Hajduk (2001) oraz opublikowane w internecie opracowanie *Historia marki*:

pojęcie marki nie zostało ukute w XX wieku, lecz o wiele wcześniej. Znakowanie towarów (gdyby markę rozumieć w sposób literalny, najprostszy) ma korzenie jeszcze w czasach antycznych. Stosowali je rzemieślnicy sprzedający swoje wyroby na szerszą skalę. Już bowiem w czasach antycznych towary przewożone były i sprzedawane często na rynkach zupełnie nieznanymi i nieosiągalnymi wcześniej przez producentów. Jednocześnie konsumenci pragnęli towarów o wysokiej jakości, co zapewnić mogło im cechowanie wyrobów, np. poprzez umieszczenie nazwiska rzemieślnika na wyrobach ceramicznych czy biżuterii (starożytna Grecja) lub znaków warsztatowych identyfikujących konkretny wyrób raczej z warsztatem niż z konkretnym zatrudnionym w nim rzemieślnikiem (starożytne Chiny i Rzym) (Buczacka 2013, s. 59).

Jak podkreśla wspomniana autorka, już w czasach antycznych marka nie sprowadzała się tylko do wskazania miejsca wytworzenia danego produktu. Miała chronić właściciela, być gwarantem jakości czy ilości pracy wykonanej przez niewolników, gdyż to oni wtedy stanowili główną „siłę roboczą”, także w warsztatach rzemieślniczych; obejmowała zaś znaki autorskie, znaki własności, znaki pochodzenia towaru oraz znaki kontroli.

Dalsza ewolucja marki jako znaku towarowego miała miejsce w średniowieczu. W tym okresie znajdowała zastosowanie zwłaszcza w warsztatach jubilerskich, tkackich itd. lub całych cechach rzemieślniczych czy gildiach. Zgodnie z przepisami cechowymi, każdy produkt musiał być cechowany, ale tylko „własną” cechą. Nie wolno było stosować cech obcych. To cechy rzemieślnicze ukształtowały podwaliny miana znaku towarowego we współczesnym nam rozumieniu (Buczacka 2013, s. 59).

Jak pisze w dalszej części swojego artykułu I. Buczacka, wraz z rozwojem form produkcji i handlu oraz dzięki zniesieniu ograniczeń cechowych i rozwojowi manufaktur, co przypadło na okres XV–XIX wieku, zmieniały się też rola i zasięg marek. Między innymi poszczególne państwa tworzyły przepisy chroniące nazwy pochodzenia markowych produktów, a sama marka w dużej mierze dotyczyła produktów regionalnych (np. koniaku, szampana, wody kołońskiej) i je opisywała.

Główną rolą marki w stosunkach przedsiębiorstwa z konsumentami – podkreśla Buczacka – jest zatem wyrobienie w nich przekonania o wysokich, gwarantowanych cechach produktu proponowanego przez przedsiębiorstwo. Konsumenty postrzegają bowiem poszczególne produkty, linie produktów czy same przedsiębiorstwa, kierując się oceną marki.

Wybierana marka jest dla nich równoznaczna z gwarancją satysfakcji płynącej ze stosowania markowego produktu, jego wysokiej jakości, spełniania przez przedsiębiorcę obietnic. Producent obarczony jest więc niejako koniecznością stałego dowodzenia, że proponowane przez niego produkty, opatrzone mniej lub bardziej renomowaną marką, rzeczywiście zapewniają wysoką jakość i inne deklarowane cechy. Dbalność o tożsamość marki ze strony producenta z jednej strony oraz wizerunek marki postrzegany przez konsumenta z drugiej strony, opierają się w ogromnej mierze na zaufaniu (Buczacka 2013, s. 58).

Opisane wyżej wartości niematerialne, w tak ogromnym, decydującym stopniu wpływające na poziom zaufania wewnątrz firmy i w stosunku do niej, znajdują odbicie przy określaniu tożsamości organizacyjnej firmy, wyznaczone odpowiedziami na cztery następujące pytania:

- Z jakimi deklaracjami występuje firma wobec klientów i odbiorców?
- Jak funkcjonuje w porównaniu z przyszłym partnerem?

- Jak ocenia swoją działalność?
- Co sądzą/myślą o niej klienci i odbiorcy?

Treść odpowiedzi na zadane wyżej pytania określa stopień jej wiarygodności: pełnej, częściowej, niepełnej lub po prostu nieistniejącej, zerowej, rosnącej bądź upadającej. Tym samym określa ona poziom osiągniętego zaufania.

Tożsamość organizacyjna jest w pewnym stopniu odbiciem wizji i misji obranych przez firmę, materializujących się w postaci konkretnych, wyznaczonych przez nią ogólnych i szczegółowych celów podejmowanych działań oraz wartości. Odzwierciedlają one z jednej strony indywidualny charakter wytwarzania, z drugiej – różnorodność i bogactwo oferty. Te czynniki charakteryzują pozycję handlową firmy na agresywnym, poddanym bezwzględnej konkurencji rynku.

Tożsamość przedsiębiorstwa cechuje wizualna spójność podkreślająca indywidualny charakter firmy, co nie wyklucza – gdy zachodzi taka potrzeba, a na ogół zachodzi – dużej różnorodności i zmienności asortymentu. Zarazem kładzie się nacisk na dyscyplinową integrację, uwzględnienie spójności komunikacji organizacyjnej, obejmującej relacje między pracownikami, między podwładnymi a przełożonymi, między pracownikami a kierownikami jednostek operacyjnych. W wymogu spójności mieszczą się relacje między jednostkami organizacji podporządkowanymi różnym wydziałom lub oddziałom, między wyodrębnionymi komórkami organizacji, między jednostkami zaopatrzenia, kooperacji, remontu, marketingu, handlu. Podobnie spójne powinny być relacje z jednostką wiodącą w organizacji.

Spójność dotyczy także stosunków na linii klienci–producenti, jednostki obsługi/serwisu a użytkownicy, producenti–jednostki logistyki. Tożsamość organizacyjna uwzględnia ponadto ogólną symbolikę firmy, na którą składają się jej nazwa, adres, logo, stosowane znaki firmowe, w tym znaki towarów produkowanych i sprzedawanych oraz wizerunek firmy, jaki ta organizacja gospodarcza stara się propagować.

Wizję i misję firmy opracowuje kierownictwo na potrzeby interesariuszy. Wypracowuje ono wspólnie z nimi strategię firmy służącą wyznaczeniu jej pozycji na rynku, zasad współpracy i tworzenia aliansów strategicznych, podejmowaniu kroków prowadzących do uzyskania wsparcia finansowego zamierzonych i realizowanych przedsięwzięć.

## 15.5. Budowanie tożsamości

Systematyczne wzmacnianie w świecie gospodarczym zaufania do firmy powoduje potrzebę nieustannego kształtowania i aktualizowania jej cech. Wymagają one stałego doskonalenia, współczesniania, aktualizowania w relacji

do potrzeb i oczekiwań nie tylko własnych, ale także otoczenia: partnerów biznesowych, konsumentów, społeczności lokalnych. Obejmują:

- tożsamość organizacyjną przedsiębiorstwa;
- zasady i formy zarządzania nią;
- wypracowywanie niezbędnych zmian w kierunkach tożsamości organizacyjnej;
- zasady wykorzystywania tożsamości organizacyjnej w przezwycięzeniu chaosu i kryzysu firmy, jeśli takie będą występowały.

Dopiero wtedy i pod tymi warunkami przedsiębiorstwo może stać się jednostką konkurencyjną.

Na podstawie tak ukształtowanych cech można stwierdzić, że tożsamość organizacyjna danego przedsiębiorstwa dostarcza klientom wyraźne wskazówki określające jego kondycję jako potencjalnego partnera w interesach. Wraz z tym staje się jasne, czy i jak firma zmienia się pod wpływem otoczenia, do jakiego rozwiązania zmierza, jakim wartościom hołduje. Odwołując się do tych kryteriów, można także podjąć skuteczną próbę sformułowania odpowiedzi na pytanie, jak określić tożsamość lidera kadry kierowniczej, menedżerów i pozostałych pracowników.

Tym samym tożsamość organizacyjna, co już podkreślaliśmy, wyznaczona jest przez cele, wartości, treści i formy działania, które firma chce przekazać interesariuszom, bliższemu i dalszemu otoczeniu, czyli odbiorcom i klientom. Bardzo często tożsamość organizacyjna firmy (*corporated design*), charakteryzująca ją kultura organizacyjna, znajduje odbicie w kształtowanym przez nią własnym wizerunku, przy czym sposób przedstawienia tożsamości organizacyjnej determinowany jest tym, jak chce być ona postrzegana przez odbiorców.

Wizerunek firmy stanowi jej zewnętrzną charakterystykę. Wyraża on wnikającą bezpośrednio z osobowości kadry zarządzającej i skupionego w niej zespołu pracowniczego istotę firmy i nie może być oderwany od przyjętej i realizowanej filozofii działania.

Niektóre koncepcje kierują uwagę na aspekt psychologiczny i ideologiczny tożsamości organizacji. Wówczas określana jest ona na podstawie zachowań uznawanych za typowe i opiera się na analizie przyjętego przez firmę systemu wartości wyznaczonych normami etyki biznesu. Istotny jest również aspekt komunikacyjny wynikający z działań public relations. By uzyskać odpowiedź na pytanie, jaka jest jakość tej tożsamości, należy zastosować trzy rodzaje komunikacji: pierwotną, obrazującą wytwarzane produkty i zachowania rynkowe, wtórną, odnoszącą się do planowanych działań organizacyjnych oraz komunikację trzeciego stopnia, obejmującą ocenę werbalną wyrażaną przez osoby trzecie.

Inne określenie tożsamości organizacyjnej opiera się na interakcji między interesariuszami, czyli na tym, jak organizacja chciałaby być postrzegana w porównaniu z innymi, konkurencyjnymi wobec niej. Synteza tożsamości organizacyjnej wyrażona jest w tym przypadku przez trzy cechy, przede wszystkim przez cechę **centralności**, czyli zajmowanie pozycji zbliżonej do centralnej w danym otoczeniu biznesowym. Kolejna cecha określana jest jako **wyróżnialność**, czyli to, w czym wyraża się odmienność firmy w stosunku do konkurentów. Ostatnią ze wspomnianych cech jest **względna trwałość** zajmowanej pozycji na rynku.

Tożsamość organizacyjna może być odnoszona zarówno do sytuacji, gdy dane przedsiębiorstwo reprezentowane jest przez jeden rodzaj produktu lub usługi, jak i do sytuacji, gdy prowadzi ono działalność zdywersyfikowaną. Wtedy cecha główna, czyli centralność firmy, może być prezentowana przez kilka produktów. Pojawia się wtedy **tożsamość hybrydowa** wynikająca z połączenia dwóch lub więcej tożsamości. Wyróżnialność w tożsamości oznacza w tym przypadku porównanie organizacji z innymi działającymi w określonej branży lub sektorach z uwzględnieniem różnic w konkurencji (Zarębska 2008).

Nie zawsze sygnalizowane rozróżnienie na działalność niezdywersyfikowaną i zdywersyfikowaną jest absolutnie zrozumiałe i jednoznaczne. Może przecież występować względna tożsamość oznaczająca małą zmienność w zakresie podstawowych wyrobów. Przykład może tu stanowić producent butów: występuje stały asortyment, są buty męskie i/lub buty damskie, zmieniają się jednak fason, kolorystyka, ozdoby, trwałość, dopasowanie do wymiarów, do warunków użytkowania. Na rynek trafiają więc buty różniące się między sobą, zmieniające się wraz z modą, z porami roku, z pojawianiem się nowych surowców i technik wytwarzania produktów. Są to jednak ciągle po prostu buty.

Podobnie jest z konfekcją damską, męską, telefonami komórkowymi, telewizorami, sprzętem AGD itp. Dywersyfikacja w tych przypadkach nie ma zasadniczego znaczenia dla określenia podstaw wyznaczających tożsamość organizacji. Znaczenie ma pełny zestaw cech, o których była mowa: centralności, wyróżnialności i względnej trwałości.

## 15.6. Tożsamość kreowana świadomie

Istotne jest to, że w zasadzie każde przedsiębiorstwo kreuje swoją tożsamość świadomie, na podstawie rozpoznania własnych warunków funkcjonowania, zidentyfikowanych w otoczeniu. W rezultacie w każdym przypadku tożsamość ma charakter unikalny, niepowtarzalny, wynikający ze zbiegu wielu różnych wyznaczających ją czynników, występujących odrębnie i odrębnie rozpatrywanych.

Zaliczamy do nich m.in.:

- komunikację organizacyjną – kontrolowaną, niekontrolowaną lub pośrednią;
- symbolikę organizacyjną: nazwę firmy, logo, nazwę wyrobu lub wyrobów, przyjęte kolory, lokalizację, stronę internetową;
- przyjętą kulturę organizacyjną, uzależnioną od historii, tradycji, narodowości, akceptowanych wartości w organizacji, religii, wizji, misji, апробowanych rozwiązań subkulturowych w zależności od regionu pochodzenia siły roboczej, założyciela, klientów i odbiorców;
- zachowania przywódcze kadry kierowniczej i zachowania przyjęte przez pracowników;
- strukturę organizacyjną, struktury procesu produkcyjnego, schemat organizacyjny, kreowanie eksportowanych marek;
- strategię:
  - rozwoju;
  - marketingu i sprzedaży;
  - rynków wykorzystywanych do eksportu;
  - dyferencjacji;
  - pozycjonowania;

Przy definiowaniu poszczególnych atrybutów tożsamości należy przestrzegać następujących zasad:

- cechy tożsamości powinny być zrozumiałe dla całej załogi firmy i jej odbiorców oraz łatwe do wykorzystania;
- tożsamość organizacyjna powinna być źródłem informacji dla klientów i kooperantów o kryteriach możliwych do stosowania we współpracy;
- umacnianie poczucia więzi firmy z dostawcami, kooperantami, odbiorcami i organizacjami działającymi w otoczeniu, w infrastrukturze;
- rozwijanie współpracy z organizacjami rządowymi, samorządowymi oraz z prywatnymi, działającymi w gospodarce (bankami, biurami technologicznymi i projektowymi);
- wprowadzenie w działalność firmy oryginalnych wartości odróżniających ją od konkurentów;
- podejmowanie działań zmierzających do uniemożliwienia lub utrudniania konkurentom naśladowstwa lub kopiowania tych cech tożsamości, które są walorami firmy;
- kreowanie artykułów i produktów ważnych przyszłościowo dla klientów, stosowanie nowoczesnych, współczesnych metod ich obsługi i serwisu.

Na tych podstawach zostanie zdefiniowana tożsamość organizacyjna przedsiębiorstwa i zbudowane zostanie zaufanie do niego. Nastąpi to w odniesieniu do stosunków zewnętrznych – względem pozostałych uczestników rynku oraz

w odniesieniu do stosunków wewnętrznych – w postaci lojalnej współpracy z kadrą kierowniczą i z pozostałymi pracownikami.

W książce *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, napisanej wspólnie z Anną Sankowską i Moniką Wańtuchowicz, podkreślaliśmy:

Zaufanie to jedno z fundamentalnych doświadczeń i pojęć dla człowieka, ale i również dla kapitalizmu. (...) Wzrost znaczenia zaufania we współczesnym świecie, zwanym coraz częściej *Transparency Age*, jest niebagatelny i wynika z wielu czynników, między innymi zjawiska globalizacji, wzrostu znaczenia pracowników, wiedzy, coraz większej niepewności i współzależności. Dziś mówi się nawet o kapitale wiarygodności czy też ufności jako sumie zasobów i korzyści ekonomiczno-społecznych, uzyskiwanych z tego, że inni obdarzają nas zaufaniem, oraz tego, co przynosi ufanie innym, zwłaszcza gdy jest ono odwzajemniane (Grudzewski et al. 2009, s. 13).

Wymienialiśmy w niej 10 najistotniejszych, naszym zdaniem, przesłanek składających się na zaufanie jako element kształtujący tożsamość organizacji oraz jej zdolność rozwojową. Są to – po pierwsze – zachodzące w gospodarce od co najmniej kilku, a być może kilkunastu już dekad procesy prowadzące do stopniowego zastępowania kapitału ekonomicznego wiedzą i kapitałem społecznym jako podstawowym źródłem powstawania wartości, produktywności i wzrostu. Po drugie – w odróżnieniu od aktywów materialnych, w odniesieniu do których ma zastosowanie prawo malejących efektów krańcowych, przyrost wartości czynnika niematerialnego takiego jak reputacja w następstwie jego użycia prowadzi do wzrostu marginalnych korzyści. Po trzecie – zmienia się profil pracownika – staje się on ekspertem, profesjonalistą zdolnym, dzięki posiadanej wiedzy, do kreowania wartości dla przedsiębiorstwa. Po czwarte – ponieważ praca ma coraz bardziej złożony charakter i często jest wynikiem współdziałania wielu podmiotów, w niezliczonych okolicznościach polegamy na skuteczności, odpowiedzialności i dobrej woli anonimowych dla nas ludzi. Po piąte – podstawowym mechanizmem współpracy są sieci umożliwiające adaptację, pozwalające osiągnąć dużą efektywność i innowacyjność.

Następnym elementem jest wartość firmy wyrastająca w przeważającym stopniu na fundamencie stworzonym przez czynniki niematerialne, takie jak zaufanie do firmy czy jej reputacja. Kolejnym elementem, związanym z globalizacją i niepewnością otoczenia, staje się współpraca w obrębie poszczególnych społeczności i w wymiarze międzynarodowym. Ważnym czynnikiem podnoszącym rangę i pewność zaufania jest to, że w życiu społecznym i gospodarczym stykamy się z coraz większą liczbą zagrożeń i niebezpieczeństw. Zaufanie zyskuje na znaczeniu również z tego względu, że im więcej możliwości jest dostępnych dla pracowników, klientów, dostawców, właścicieli itp., tym trudniejsze do przewidzenia i sterowania stają się podejmowane przez nich decyzje. Ponadto

– za sprawą masowych migracji, turystyki, podróży oraz wirtualizacji współpracy – ludzie w systemach społecznych i gospodarczych stykają się z coraz większą liczbą nieznanymi im osób.

## Bibliografia

- Bartyzel J. (2003), *Makiawelizm*, [w:] *Encyklopedia białych plam*, Polskie Wydawnictwo Encyklopedyczne POLWEN, Radom.
- Buczacka I. (2013), *Przeszłość i teraźniejszość marki własnej*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości”, nr 3(16), lipiec.
- Dajczak K. (2006), *Kultura organizacyjna a efektywność systemu zarządzania jakością*, [w:] *Gospodarka oparta na wiedzy*, red. I.K. Hejduk, J. Korczak, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin.
- Golec A. (2010), *Współczesne problemy oceny jakości nadzoru korporacyjnego*, [w:] *Nadzór korporacyjny w warunkach kryzysu gospodarczego*, red. P. Urbanek, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (2007), *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (2010), *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchołowicz M. (2009), *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer, Kraków.
- Hadot P. (2000), *Czym jest filozofia starożytna?*, Fundacja Aletheia, Warszawa.
- Historia marki*, <http://www.epr.pl/historia-marki,marka,1346,1.html> (data dostępu: 30.01.2013).
- Machiavelli N. (2005), *Książe*, Wydawnictwo Zielona Sowa, Kraków.
- Okoń W. (1998), *Nowy słownik pedagogiczny*, Zak Wydawnictwo Akademickie, Warszawa.
- Rakowska A., Wolska E. (2007), *Znaczenie etycznego postępowania we współczesnym biznesie, tożsamość organizacyjna w ujęciu wielowątkowym*, red. W. Sitko, A. Zarębska, Politechnika Lubelska, Lublin.
- Sitko W., Zarębska A. (2007), *Tożsamość organizacyjna w ujęciu wielowątkowym*, Lubelskie Centrum Marketingu, Lublin.
- Słownik języka polskiego* (2005), t. III, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Swain J.W. (2002), *Machiavelli and modern management decision*, „Management Decision”, Vol. 40, Issue 3, s. 281–287.
- Wilk A. (2010), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Koncepcje, modele, metody*, Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań.
- Witek-Hajduk M. (2001), *Zarządzanie marką*, Difin, Warszawa.
- Zarębska A. (2008), *Tożsamość organizacyjna przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.