

Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu

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



Relacje międzyorganizacyjne

w naukach o zarządzaniu

redakcja naukowa

Andrzej K. Koźmiński, Dominika Latusek-Jurczak

Zamów książkę w księgarni internetowej

proinfo.pl
księgarnia internetowa

Warszawa 2014



Oficyna

a Wolters Kluwer business

Wydanie publikacji zostało dofinansowane przez Akademię Leona Koźmińskiego

Niniejsza publikacja jest efektem pracy w granicę 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

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
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

www.wolterskluwer.pl

księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Spis treści

Od redaktorów	11
Wstęp.....	13
<i>Andrzej K. Koźmiński</i>	
Część I. Relacje międzyorganizacyjne jako obszar badawczy	21
1. Sieci międzyorganizacyjne jako struktury współpracy – podstawowe pojęcia analityczne	23
<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
2. Formy współpracy międzyorganizacyjnej	46
<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
3. Władza w międzyorganizacyjnych relacjach	69
<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
4. Relacje zaufania w zarządzaniu międzyorganizacyjnym – wybrane kwestie teoretyczne	90
<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
5. Sieci w ujęciu teorii ekonomii	122
<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
Część II. Relacje międzyorganizacyjne w perspektywie interdyscyplinarnej	147
6. Organizacyjne uczenie się w perspektywie relacji międzyorganizacyjnych ...	149
<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
7. Zarządzanie międzyorganizacyjne jako kompetencja przedsiębiorstwa	186
<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
8. Kreowanie wartości w sieciach poprzez marketing.....	221
<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
9. Tworzenie innowacji poprzez współpracę międzyorganizacyjną.....	253
<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
10. Koopetycja jako źródło tworzenia sieci międzyorganizacyjnych.....	310
<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 kooperacji	323
10.5. Kluczowe czynniki sukcesu kooperacji	330
10.6. Problematyka granic organizacji w ramach kooperacji.....	332
10.7. Zakończenie.....	335
Bibliografia.....	337
Część III. Relacje międzyorganizacyjne – zastosowania	341
11. Klastry i współpraca regionalna	343
<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
12. Nadzór korporacyjny w sieciowych formach organizacyjnych	367
<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
13. Współpraca partnerów publicznych i prywatnych	409
<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
14. Współpraca międzyorganizacyjna jako strategia umiędzynarodowienia przedsiębiorstw	440
<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
Część IV. Refleksja	479
15. Wpływ tożsamości organizacyjnej przedsiębiorstw, korporacji i organizacji sieciowych na zaufanie	481
<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 Mrożek, *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 tanią siłę roboczą i ogólnie niskie nakłady na tworzenie miejsc pracy oraz silne zachęty fiskalne rządu mekсыkańskiego. 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 mekсыkańską, czy zagraniczną – do określenia na nowo swojej strategii konkurowania z innymi „fabrykami świata” (montowniami, szwalniami, poddostawcami) położonymi w Chinach, Bangladeszu, Europie Środkowo-Wschodniej czy innych „taniach” 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 mekсыkańskich *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-mekсыkańskim 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 (Koźmiński 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 miedzyludzkiej i miedzyorganizacyjnej dzieki technologiom informacyjnym, dostepnosc wielkich baz danych i coraz wieksze 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 „uogolnionej niepewnosci” jest imperatyw szybkości i elastycznosci w zarzadzaniu, zawarty w takich koncepcjach jak „zarzadzanie dynamiczne” (*High Speed Management*) (Cushman, King 1997; Koźmiński 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 miedzyorganizacyjnej i zarzadzania miedzyorganizacyjnego. 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 plynna 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 cecha zarzadzania w XXI wieku jest wyscig 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.

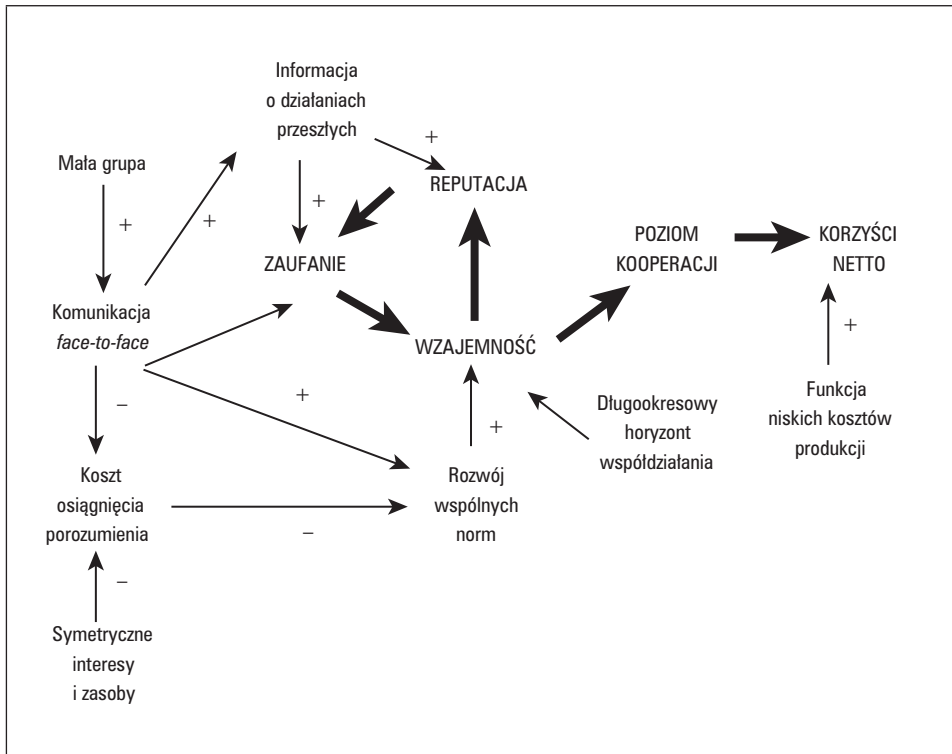
O ile ekonomiczne i konkurencyjne uwarunkowania zarządzania międzyorganizacyjnego nie budzą wątpliwości, o tyle jego mechanizmy i ich utrwalanie, czyli instytucjonalizacja, są znacznie słabiej rozpoznane. Jest to zresztą sytuacja częsta w nauce zarządzania, która przeważnie „nie nadaża” za praktyką. 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 (Kozłowski 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 użytkujących 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), *Podejście 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 bezpośrednie 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



Problemy związane z naturą i istotą relacji międzyorganizacyjnych należą do tych, które jednoznacznie lokują się w głównym nurcie dyskusji w naukach o zarządzaniu, ale też stanowią centralny punkt zainteresowania praktyki gospodarczej. Publikacja pod redakcją naukową Andrzeja K. Koźmińskiego i Dominiki Latusek-Jurczak wyróżnia się pozytywnie na tle dostępnych na rynku wydawniczym pozycji zajmujących się zagadnieniem sieci i relacji międzyorganizacyjnych. Po pierwsze, omawiając zagadnienia krytyczne dla zrozumienia natury i istoty relacji międzyorganizacyjnych, Autorzy przedstawiają różne konteksty opisu tychże relacji. Po drugie, Autorzy podjęli próbę osadzenia rozważań o charakterze teoretycznym w praktyce zarządzania, co pozytywnie wpływa na zrozumienie i przyswojenie omawianych zagadnień. Po trzecie, książka została napisana w niezwykle przejrzysty i logiczny sposób, zaś poszczególne rozdziały opracowania charakteryzują się w miarę jednolitą strukturą i formą prezentacji zawartych w nich treści.

Publikacja może i powinna być przedmiotem zainteresowania studentów kierunków ekonomicznych, dla których będzie stanowiła bogate kompendium wiedzy, pozwalające im na pełniejsze zrozumienie natury kształtowania relacji międzyorganizacyjnych, ale także, i być może przede wszystkim, praktyków zarządzania, którzy w postaci niniejszego opracowania otrzymają zestaw zasad i wytycznych odnoszących się do optymalnych sposobów projektowania i doskonalenia współpracy w sieci.

Prof. dr hab. Szymon Cyfert

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania



9 788326 433283 W01P01

Zamówienia:
infolinia 801 04 45 45, fax 22 535 80 01
zamowienia.książki@wolterskluger.pl
www.wolterskluger.pl
księgarnia internetowa: www.profinfo.pl

ISBN 978-83-264-3328-3



9 788326 433283

cena 49 zł
(w tym 5% VAT)



AKADEMIA
LEONA KOŹMIŃSKIEGO