

dr Anna Pietruszka-Ortyl¹

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Współpraca międzyorganizacyjna z perspektywy nauk o zarządzaniu Inter-organizational co-operation from the perspective of management science

Streszczenie: Opracowanie jest teoretycznym studium koncentrującym się na przedstawieniu ewolucji współpracy międzyorganizacyjnej w perspektywie nauk o zarządzaniu. Punktem wyjścia jest dyskusja istoty terminu kooperacja. Kolejno, w ogólnym zarysie, scharakteryzowano rozwój form koegzystencji organizacji w środowisku międzynarodowym – od konkurencji, po współpracę i kooperację. Następnie dokonano prezentacji ewolucji form współpracy międzyorganizacyjnej – od aliansów bilateralnych, po porozumienia multilateralne aż po sieci aliansów. Finalnie zaprezentowano podstawowe założenia wyłaniającego się współcześnie paradygmatu sieciowego.

Słowa kluczowe: współpraca, koepetycja, alians strategiczny, paradygmat sieciowy

Abstract: The paper is a theoretical study focused on the presentation of the evolution of interorganizational cooperation in the perspective of management sciences. The starting point is the discussion dedicated to the essence of term cooperation. Subsequently, in general terms, development of new forms of organization coexistence in the international environment - from the competition after cooperation and coepetition – is characterized. Then, the presentation of the evolution of forms of interorganizational cooperation – from bilateral alliances, multilateral agreement until after the network of alliances – is complete. Finally, the main assumptions of the emerging contemporary network paradigm are presented.

Keywords: cooperation, coepetition, strategic alliance, network paradigm

Wstęp

Skłonność do współpracy i poszukiwanie partnerów realizacji wspólnych celów jest immanentną cechą istoty ludzkiej. Przejawia się ona nie tylko w relacjach na poziomie jednostkowym, ale od wieków ma swoje przełożenie w działalności gospodarczej.

Pierwsze formy porozumień w historii gospodarczej przybierały formę aliansów strategicznych, a te mają wielowiekową tradycję, choć przedmiotem wzmożonego zainteresowania związki partnerskie w biznesie stały się dopiero w latach 60. XX wieku.

Współpraca między organizacjami stanowi współcześnie logiczną reakcję na turbulencję otoczenia, która narzuca przedsiębiorstwom udział w dwóch konkurencyjnych wyścigach: o rynek światowy i o przyszłość. Takie koalicje są

¹ Adres do korespondencji: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Zarządzania, Katedra Zachowań Organizacyjnych ul. Rakowicka 27, 30-510 Kraków, e-mail: pietrusa@uek.krakow.pl

konsekwencją działalności w gospodarce opartej na wiedzy, gdzie w stopniu większym niż kiedykolwiek przedtem wiele umiejętności i zasobów niezbędnych do sukcesu firmy znajduje się poza jej granicami i poza bezpośrednią kontrolą zarządu². Zmieniła się więc baza porozumień strategicznych - od lat 90. XX wieku obserwuje się przesunięcie zainteresowania na więzy kooperacyjne oparte na najbardziej chronionych, rdzennych umiejętnościach, technologiach i rynkach³, na tzw. miękkich sojuszach.

Stąd celem opracowania jest omówienie istoty współpracy międzyorganizacyjnej w perspektywie nauk o zarządzaniu, z zaznaczeniem jej form. Zasadniczą część rozważań dedykowana jest przedstawieniu ewolucji kooperacji w kontekście strategii działania przedsiębiorstwa (analiza od konkurencji do koopetycji) oraz struktury (inferencja organizacyjnych form kooperacji – od aliansów bilateralnych do sieci aliansów).

Współpraca międzyorganizacyjna w kontekście nauk o zarządzaniu

Etymologia słowa kooperacja wywodzi je z języka łacińskiego – *cooperatio* – współpraca, współdziałanie (<http://www.slownik-online.pl/kopalinski>). Zgodnie z wykładnią *Słownika wyrazów obcych* polskiemu odpowiednikowi tego terminu należy nadać znaczenie współdziałanie (ekon.) lub współpraca (socjol.)⁴.

*Encyklopedia organizacji i zarządzania*⁵ współpracę charakteryzuje jako powiązania między różnymi jednostkami gospodarczymi na podstawie zawieranych między nimi porozumień, umożliwiających lub ułatwiających realizację wieloetapowych procesów produkcyjnych oraz dostarczanie wyrobów lub usług finalnemu odbiorcy. Według J. Lichtarskiego⁶, kooperacja przemysłowa jako współdziałanie w wytwarzaniu wyrobu złożonego, w zależności od układu między partnerami może przybrać formę kooperacji równoległej (producent wyrobu współpracuje jednocześnie z wieloma kooperantami dostarczającymi poszczególne elementy złożonego wyrobu lub określone usługi w poszczególnych fazach procesu technologicznego), łańcuchowej (układ kooperacyjny rozbudowywany jest przez przyłączanie kolejnych grup subkooperantów) i cyklicznej (przemiennej – dany cykl jest naprzemiennie realizowany bądź przez producenta finalnego, bądź kooperanta).

Istota współpracy na poziomie makro sprowadza się więc do występowania więzi międzyorganizacyjnych, czyli wzajemnych, wielopoziomowych oddziaływań. Sprawiają one, że przedsiębiorstwa liczą się ze sobą nawzajem, dostosowują się do siebie i uwzględniają to w swoich decyzjach. Pod względem organizacyjnym oddziaływania te zachodzą na poziomie zasobów, ludzi oraz działań⁷.

² Y.L. Doz, G. Hamel, *Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę. Strategiczne partnerstwo – wspólny kurs na sukces*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2006, s. 7.

³ A. Sulejwicz, *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1997, s. 48.

⁴ B. Kaczmarek, *Współpraca przedsiębiorstw jako instrument konkurencyjnego rozwoju regionalnego na przykładzie Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej* [w:] Adamik A. (red.), *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie. Budowanie konkurencyjności firm i regionu*, Difin, Warszawa 2012, s. 139.

⁵ *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1981, s. 590.

⁶ J. Lichtarski, *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1992, s. 19.

⁷ B. Kaczmarek, *Współpraca przedsiębiorstw jako instrument konkurencyjnego rozwoju regionalnego na przykładzie Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej*, op. cit., s. 142.

Samą kooperację z kolei możemy postrzegać dychotomicznie. Po pierwsze w perspektywie strategii organizacji, ale także z punktu widzenia struktury, formy organizacyjnej.

Od konkurencji do koopetycji

Związki kooperacyjne przedsiębiorstw mają wielowiekową tradycję. Pierwsze udokumentowane gospodarcze aliance⁸ sięgają XV i XVI wieku, kiedy kupcy w Wielkiej Brytanii powoływali *joint ventures* z dysponującymi kapitałami dla prowadzenia handlu i eksploatacji złóż naturalnych w koloniach zamorskich. W XVIII i XIX wieku aliance zawiązywane były także w transporcie żegludowym, by sukcesywnie rozwijać się w wieku XIX (głównie w przemyśle wydobywczym, chemicznym, metalurgicznym). Apogeum tego typu porozumień to wiek XX i początek XXI stulecia, zwłaszcza w sektorach wysokich technologii⁹.

Obecnie strategia kooperacji stała się jedną z najczęściej wykorzystywanych przez organizacje opcji rozwojowych przedsiębiorstwa. Stanowi to konsekwencję licznych zmian czynników determinujących zewnętrzne uwarunkowania prowadzenia działalności gospodarczej we współczesnym biznesie, a mających swe podłoże w makrootoczeniu i otoczeniu sektorowym firmy¹⁰.

W obliczu tak ukształtowanych warunków aktywności na rynku, organizacje zmuszone są do podjęcia decyzji dotyczącej wyboru konkretnej alternatywy strategicznej¹¹. Te alternatywy strategiczne mogą być realizowane w dwóch płaszczyznach – bądź przez rozwój wewnętrzny drogą wykorzystywania własnych zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa bądź też poprzez rozwój zewnętrzny, czyli w wyniku nabycia innej firmy, fuzji czy też przedsięwzięcia partnerskiego z innym przedsiębiorstwem¹². Dlatego też aliance strategiczne stają się często obieraną przez organizację drogą przetrwania i rozwoju. Umożliwiają całkowitą zmianę reguł funkcjonowania sektora, w którym działają zaangażowane w porozumienie firmy. Dzięki takiej kooperacji branża nabiera bardziej dynamicznego i elastycznego – wirtualnego charakteru¹³. W rezultacie aliance predestynują konkretne firmy do szybkiej

⁸ Dla większości autorów pojęcia współpraca i alians są synonimiczne.

⁹ J. Cygler, *Charakterystyka kooperencji*, [w:] Cygler J., Aluchna M., Marciszewska E., Witek-Hajduk M.K., Materna G., *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 15-16.

¹⁰ W istocie nadrzędne znaczenie przypisuje się czterem dominującym zjawiskom w postaci (Harbison, Pekar Jr., 1998, p. 11): globalizacji rynków, kreowania niepowtarzalnych zdolności, różnicujących przedsiębiorstwa w równym stopniu zaawansowane technologicznie, unikatowości kluczowych zasobów, wzrostu konkurencji.

¹¹ Ogólnie, wszystkie opcje rozwojowe przedsiębiorstwa można zaliczyć do jednej z czterech podstawowych kategorii - strategii wzrostu, strategii stabilności, strategii obronnych i strategii mieszanych (Rue, Holland, 1986, p. 120). Wśród strategii wzrostu wyróżnia się z kolei strategię koncentracji, integracji wertykalnej (pionowej) oraz strategię dywersyfikacji (Drewniak, 2001, p. 21-22).

¹² H. Chwistecka-Dudek, *Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1993, s. 52.

¹³ H.W. Chesbrough, D.J. Teece, *When is Virtual Virtuous? Organizing for Innovation*, in: *Harvard Business Review on Strategic Alliances*, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston 2002, s. 152-153.

zmiany pozycji w sektorze, reorganizują mechanizmy kontroli kreowania wyróżniających umiejętności oraz wpływają na strukturę i dynamikę konkurencji¹⁴.

W literaturze przedmiotu istnieją wyraźne rozbieżności w definiowaniu pojęcia alians strategiczny. Alians bowiem – od francuskiego terminu *alliance* – oznacza przymierze, sojusz, koalicję¹⁵, a przez badaczy problematyki określany jest synonimami: kooperacja, koalicja, relacja, kolaboracja, wzajemne porozumienie, partnerstwo, sojusz, związek, umowa, partycypacja¹⁶.

Studia piśmiennictwa pozwalają jednak wyróżnić dwa dominujące w teorii stanowiska. Mianowicie szerokie oraz wąskie podejście do definiowania aliansów strategicznych.

Zgodnie z **szerokim** rozumieniem, alianse strategiczne mogą być zawierane zarówno z dostawcami i odbiorcami, jak też z obecnymi lub potencjalnymi konkurentami. W związku z tym, mogą mieć charakter zarówno horyzontalny, jak i wertykalny¹⁷. Zwolennicy szerokiego stanowiska alians strategiczny postrzegają w kategoriach długoterminowej umowy kooperacyjnej pomiędzy co najmniej dwoma przedsiębiorstwami w celu połączenia, wymiany i/lub integracji specyficznych zasobów partnerów dla osiągnięcia założonego celu¹⁸.

W aspekcie współczesnych uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw zgodnie z wymogami gospodarki opartej na wiedzy, alians strategiczny w szerokim znaczeniu postrzega T. Lendrum¹⁹, określając tę formę współpracy w perspektywie długofalowego (co najmniej 5 lat) rozwoju strategicznej kooperacji, opartej na wzajemnym zaufaniu, zmierzającej do kreowania trwałej przewagi konkurencyjnej wynikającej z posiadania przez partnerów kluczowych zasobów niematerialnych i w istotny sposób zmieniającej reguły funkcjonowania w otoczeniu porozumienia. Tę percepcję aliansu strategicznego uzupełniają J.R. Harbison, P. Pekar Jr.²⁰, podkreślając istotę współczesnej relacji i w kategoriach aliansu rozumiejąc wszystkie sojusze, począwszy od trwałych związków między wytwórcą a dostawcą, do koalicji zasadzających się na uczeniu się wzajemnych kompetencji partnerów.

Reprezentanci drugiego, **wąskiego** ujęcia definicji aliansu strategicznego charakteryzują go jako związek dotyczący ograniczonej liczby przedsiębiorstw stanowiących rzeczywistych lub potencjalnych konkurentów²¹. Jednoznacznie wskazują zatem na jego horyzontalną formę.

Dokonany przez autorkę niniejszego opracowania przegląd definicji również skłania do potwierdzenia opinii reprezentantów szerokiego stanowiska w charakterystyce związków o formule aliansu strategicznego.

¹⁴ B. Gomes-Casseres, *The Alliance Revolution. The New Shape of Business Rivalry*, Harvard University Press, Cambridge 1996, s. 176-177.

¹⁵ W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, MUZA, Warszawa 2000, s. 29.

¹⁶ F.A. Kuglin, J. Hook, *Building, Leading and Managing Strategic Alliances. How to Work Effectively and Profitably with Partner Companies*, AMACOM, New York 2002, s. 3.

¹⁷ R. Gulati, *Alliances and Networks*, "Strategic Management Journal" no. 19 vol. 4, 1998, s. 293.

¹⁸ C.L. Hung, *Strategic Business Alliances between Canada and the Newly Industrialized Countries of Pacific Asia*, "Management International Review" no. 32 vol. 4, 1992, s. 346.

¹⁹ T. Lendrum, *The Strategic Partnering Handbook. The Practitioners' Guide to Partnerships and Alliances*, The McGraw – Hill Book Company, Sydney 2000, s. 7.

²⁰ J.R. Harbison, P. Pekar Jr., *Smart Alliances. A Practical Guide to Repeatable Success*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1998, s. 15.

²¹ R. Zembura, *Dobór partnera w aliansach strategicznych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” nr 3, 2002, s. 18.

Najwięcej o właściwościach aliansów strategicznych, a tym samym istocie współpracy międzyorganizacyjnej, stanowią charakterystyczne i osobliwe cechy porozumień strategicznych, a mianowicie:

- zawierane są dla realizacji konkretnych celów,
- mają strategiczne znaczenie, najczęściej bowiem alians służy do realizacji celów strategicznych, w tym do zmiany sytuacji w sektorze lub całej gałęzi lub też do utrzymania czy wzmocnienia pozycji konkurencyjnej,
- podstawą ich powoływania jest zasada partnerstwa, gdyż uczestnikami aliansu powinny być firmy niezależne od siebie, na zasadach równorzędności i dlatego każdy z partnerów ma prawo do współzarządzania projektem,
- aliansi są niezależni organizacyjnie, czyli przez cały okres trwania współpracy zachowują odrębność prawną i organizacyjną,
- kooperacje te rodzą wspólne zarówno obowiązki, jak i korzyści,
- współpraca oparta jest na proporcjonalności wkładów i udziału partnerów w stosunku do czerpanych korzyści,
- są fragmentaryczne – dotyczą jedynie części działalności uczestników umowy,
- projekt jest integralny, co oznacza, iż zmiany określonych warunków umowy wpływają na przeprojektowanie innych elementów współpracy,
- mają dynamiczny charakter,
- są umowami długoterminowymi o ograniczonym horyzoncie czasowym,
- stanowią współdziałanie, które może zawierać w sobie pierwiastki konkurencji i kooperacji,
- są oparte na stałym transferze aktywów w ramach koalicji, gdyż partnerzy w procesie ciągłym dostarczają odpowiednich nakładów materialnych i niematerialnych na rzecz projektu,
- Partnerzy uzyskują kompleksowe wpływy i konsekwencje z ich zawarcia, gdyż kształtują one cały łańcuch wartości i wszystkie szczeble zarządzania macierzystych przedsiębiorstw.

Dynamika współczesnych uwarunkowań działalności przedsiębiorstw wpływa także znacząco na charakterystykę obecnie tworzonych aliansów strategicznych. Obecność coraz większej liczby aktorów prowadzi do budowania, zazwyczaj w oparciu o rzadkie zasoby, unikalnych zdolności stanowiących o przewadze konkurencyjnej branży. Przedsiębiorstwa zmuszone do ciągłego wyścigu technologicznego oraz penetrowania nowych rynków podejmują proces ciągłego uczenia się, poszerzania bazy zasobów niematerialnych i w tym celu poszukują lokalnych kooperantów, by sprostać nowej rzeczywistości. Stąd układy kooperacyjne obecnie zyskują całkiem nowe charakterystyki, wynikające ze zmiany orientacji zarządzania organizacjami na zasoby niematerialne, a to:

- działają w warunkach dużej niepewności i niejasności,
- ewoluują w kierunkach trudnych do przewidzenia,
- metody generowania wartości oraz sposoby jej wykorzystywania przez partnerów nie są do końca zaplanowane i przewidziane,
- najczęściej powoływane są w celu obserwacji, uczenia się i internalizacji *know-how* partnerów,
- partnerzy wykazują duże zaangażowanie w dzieleniu się i generowaniu kluczowych kompetencji,

- dają możliwość zawierania umów wielostronnych tworząc powiązania sieciowe.

Reasumując, współpraca międzyorganizacyjna to jedna, obok konkurencji i koegzystencji, z opcji rozwojowych przedsiębiorstwa, zwłaszcza w warunkach gospodarki opartej na wiedzy. Zazwyczaj związana jest ona z funkcjonowaniem w różnorodnych sojuszach, utożsamianych z aliansami. W zależności od przyjętej perspektywy aliansy mogą mieć charakter konkurencyjny lub niekonkurencyjny. W przypadku wąskiego podejścia do definiowania koalicji – konkurencja i współpraca mają charakter rozłączny. Natomiast w sytuacji szerokiego traktowania partnerstwa aliansy konkurencyjne wpisują się w wyłonioną z końcem XX wieku koncepcję kooperacji lub kooperacji przedsiębiorstw (rys. 1).



Rys. 1. Kooperacja przedsiębiorstw na tle rywalizacji i współpracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Cygler, *Charakterystyka kooperacji*, [w:] Cygler J., Aluchna M., Marciszewska E., Witek-Hajduk M.K., Materna G.,

Kooperacja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 19.

Termin kooperacja pochodzi od połączenia określeń cooperation i competition, a za jego twórcę uznaje się R. Norda²². Określa on jednoczesne relacje rywalizacji i kooperacji łączące konkurentów. Złożoność zjawiska wynika jednoczesności występowania między stronami dwóch sprzecznych logik: zaufania i konfliktu oraz występowania relacji o charakterze ekonomicznym i pozaekonomicznym. Zarządzanie tymi relacjami jest kosztowne, a osiągnięcie celów, dla których koope-

²² J. Frańś J., R. Świątkowski R., *Kooperacja, konkurencja, kooperacja – implikacje dla zarządzania* [w:] Pawlak M. (red.), *Nowe tendencje w zarządzaniu – uwarunkowania finansowe i organizacyjne*, tom III, Wydawnictwo KUL, Lublin 2013, s. 32.

rencia została wdrożona – niepewne²³. Dlatego umiejętność funkcjonowania w układach kooperacyjnych i budowanie przewagi kooperacyjnej jest zasadniczym wyzwaniem współczesnych przedsiębiorstw.

Formy współpracy międzyorganizacyjnej – od aliansów bilateralnych do sieci

Analiza literatury przedmiotu dotyczącej charakteru współczesnych układów kooperacyjnych prowadzi do refleksji, iż sojusze również ewoluowały w czasie. W XXI wieku, ze względu na wzrost znaczenia niematerialnych zasobów organizacji, stanowiących obecnie o źródle przewagi konkurencyjnej, dominujące znaczenie i status pożądanego zyskał model współpracy bazujący głównie na budowaniu długotrwałych i efektywnych relacji partnerskich.

Przedstawiając autorską klasyfikację aliansów strategicznych D. Faulkner i C. Bowman prezentują projekt potencjalnych i najbardziej prawdopodobnych kierunków ewolucji zidentyfikowanych porozumień²⁴:

- pomysły rozwijające się alianse zogniskowane (*focused alliance*) często przekształcane są w alianse kompleksowe (*complex alliance*), w miarę jak partnerzy znajdują nowe obszary współpracy,
- wraz z coraz wyraźniejszym rysowaniem się skali oraz złożoności szans na rynku, do aliansów utworzonych przez dwóch partnerów (bilateralnych) często zapraszani są nowi koalicjanci, co prowadzi do zawiązania konsorcjum,
- alianse, które początkowo nie działają w oparciu o formę *joint venture*, często tworzą je w późniejszym okresie, w związku z trudnościami wynikającymi z funkcjonowania partnerów w trybie częściowo zespolonym, jednak bez ściśle określonych granic pomiędzy organizacjami współpracującymi oraz niezależnymi,
- przed dokonaniem ściślejszego sprecyzowania granic swej współpracy, firmy wkraczające na drogę przedsięwzięć partnerskich zwykle wybierają jedną z czterech następujących form: *joint venture* z dwoma partnerami, kooperację pomiędzy dwoma partnerami, konsorcyjne *joint venture*, sieć współpracy.

Obecnie głównym zadaniem kooperacji jest zacieranie granic pomiędzy wspami macierzystych firm, tworzenie pomostów wzajemnej współpracy. Porozumienia partnerskie mają głównie za zadanie uproszczenie skomplikowanych warunkowań funkcjonowania pojedynczych przedsiębiorstw w turbulentnym otoczeniu. W konsekwencji wprowadzają kategorię wspólnej rywalizacji, która odnosi się do zachowań rynkowych konkurentów (w postaci więcej niż jednej firmy) funkcjonujących na rynku, na którym działa więcej niż jeden gracz²⁵. Przenosi się zatem akcent z porozumień dwustronnych na układy wielostronne w kontinuum: od bilateralnych po multilateralne (powiązania poprzez partnerów trzecich) aż po sieci aliansów. Przy czym kooperacja między wieloma partnerami może przybrać formę

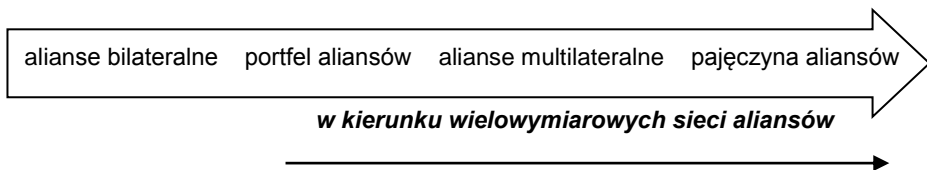
²³ J. Cygler, *Charakterystyka kooperencji*, op. cit., s. 16, 19.

²⁴ D. Faulkner, C. Bowman, *Strategie konkurencji*, Wydawnictwo Gebethner & Ska, Warszawa 1996, s. 132-133.

²⁵ B. Gomes-Casseres, *The Alliance Revolution. The New Shape of Business Rivalry*, op. cit., s. 7.

sieci aliansów (powiązania między wieloma podobnymi firmami), portfela aliansów (zestaw odrębnych, dwustronnych aliansów) lub pajęczyny aliansów²⁶ (rys. 2).

Przeprowadzona wedle tej konwencji analiza istoty sieci aliansów strategicznych na tle wzajemnych zależności przedsiębiorstw prowadzi do wniosku, że konstelacje zmieniają zasady konkurencji co najmniej na cztery sposoby. Po pierwsze, sieć aliansów łączy przedsiębiorstwa w konstelacje, które potem działają jako nowe jednostki siły konkurencyjnej. Po drugie, zachowania konkurencyjne konstelacji zależą od wewnętrznej struktury porozumienia, są specyficzne dla konkretnego aliansu i różnią się od typowych zachowań pojedynczej firmy. Po trzecie, ewolucja konstelacji oraz zakres kooperacji zmieniają sposób zarządzania kompetencjami w sektorze. Po czwarte, wyróżniony wzór konkurencji, w postaci wspólnej rywalizacji, jest w wielu względach bardziej intensywny, niż sugerują to tradycyjne modele konkurencji między pojedynczymi firmami²⁷.



Rys. 2. Ewolucja układów kooperacyjnych między organizacjami

Zródło: opracowanie własne

Naturalną konsekwencją ewolucji współpracy międzyorganizacyjnej jest wyłonienie się sieci aliansów, która jako wyższa forma rozwoju układów kooperacyjnych istotnie różni się od bilateralnych porozumień aliansowych, mianowicie:

- sieci aliansów mogą się składać z kilku lub wielu przedsiębiorstw różniących się wielkością, modelem wzrostu, organizacją, stopniem wewnętrznej konkurencji, strukturą zarządzania,
- przedsiębiorstwa w sieci połączone są umowami o współpracy, przy czym nie wszystkie muszą być połączone wzajemnie ze sobą, możliwe jest bowiem połączenie pośrednie, przez trzeciego sojusznika,
- większość „sieci aliansów” nie rozpoczyna swej działalności dopiero po pełnym ukształtowaniu strukturalnym, lecz budowanych jest krok po kroku,
- szybkość powiększania się sieci, jak i pewien schemat, według którego przyjmowane są do niej nowe przedsiębiorstwa, wpływa na jej konkurencyjność na rynku,
- stopień wewnętrznej konkurencji między partnerami zależy zarówno od liczby członków, jak i struktury relacji między nimi.

Perspektywa sieciowa kooperacji

Ewolucja form układów kooperacyjnych wpisuje się w nurt sieciowoholistyczny w naukach o zarządzaniu i determinuje myślenie sieciowe²⁸. Jej kon-

²⁶ W. Sroka, *Sieci aliansów. Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej poprzez współpracę*, PWE, Warszawa 2012, s. 53.

²⁷ B. Gomes-Casseres, *The Alliance Revolution. The New Shape of Business Rivalry*, op. cit., s. 7.

²⁸ A. Piekarczyk, K. Zimniewicz, *Myślenie sieciowe w teorii i praktyce*, PWE, Warszawa 2010, s. 28.

sekwencją jest wzmożone zainteresowanie problematyką sieci, które możemy postrzegać jako struktury opisujące specyficzną formę współdziałania podmiotów lub jako formy będące nowymi strukturami wykreowanymi przez wspomniane podmioty w dążeniu do wspólnego celu²⁹.

Stąd analogicznie, sieci można analizować na trzech podstawowych poziomach – na poziomie całej sieci (makro), na poziomie poszczególnych części sieci (mezo), na poziomie poszczególnych węzłów sieci (mikro). Poziomy analizy kooperacji w perspektywie sieciowej mogą przybrać również postać badania zbiorowości przedsiębiorstw (sieć biznesowa – np. badanie konkurencyjności sieci, przyczyn ich powstawania, szczególna struktura kooperacji – np. analiza konkurencyjności klastrów), badania pojedynczego przedsiębiorstwa (analiza powiązań biznesowych) oraz inferencji pojedynczych powiązań (badanie cech charakterystycznych relacji np. aliansów strategicznych)³⁰.

W konwencji, rozwijającego się od lat 70. XX wieku, podejścia sieciowego, pozostaje także koepetycja. We współczesnej gospodarce światowej coraz powszechniejszym zjawiskiem jest bowiem kooperacja złożona (sieciowa), która może przybrać dwojaką formę – relacji wewnątrz struktur sieciowych lub między nimi³¹.

Wszystkie te przesłanki zatem koncentrują uwagę współczesnych badaczy na wyłaniającym się wszechobecnie paradygmacie sieciowości, który zakłada właśnie, iż współcześnie podstawowym punktem odniesienia jest złożona i wielowymiarowa sieć międzyorganizacyjna

Zgodnie z perspektywą sieciową, sieci powiązań organizacji są konstruktywne dla jej tożsamości i statusu. Sieciowość oznacza nie tylko dzielenie się zasobami, ale także dzielenie się ryzykiem, zwłaszcza przy nowych, niepewnych projektach. Teorie sieciowe wprowadzają także do języka analizy relacji międzyorganizacyjnych nowe sposoby koordynacji, oparte na więziach społecznych i nieformalnych³².

Takie dywagacje mogą stanowić przyczynek do identyfikacji, coraz dobitniej akcentowanego w literaturze przedmiotu, wyłaniającego się jako dominującego, paradygmatu sieciowego. Organizacja sieciowa kwestionuje przecież podstawowe zasady, na których zbudowano struktury tradycyjne, to jest: hierarchię, koordynację pionową, ścisłą separację struktury organizacyjnej i otoczenia (jasne granice organizacji), podział na pracowników koncepcyjnych i wykonawczych, trwałość i niezmienność struktury, jednolitość rozkazodawstwa³³. W efekcie podkreśla się konieczność redefinicji powszechnie obowiązujących i akceptowanych standardów zachowań biznesowych i w perspektywie – ewolucji, charakterystycznych bada-

²⁹ J. Niemczyk, B. Jasiński, *Wstęp*, [w:] Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B. (red.) *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 9.

³⁰ Ł. Małys, *Siła powiązań sieciowych w procesie internalizacji a wyniki przedsiębiorstwa*, Difin SA, Warszawa 2013, s. 48.

³¹ J. Cygler, *Charakterystyka kooperencji*, op. cit., s. 43.

³² D. Latusek-Jurczak, *Formy współpracy międzyorganizacyjnej*, [w:] Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D. (red.) *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014, s. 61.

³³ Ł. Sułkowski, *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005, s. 28.

czom modelowych problemów oraz rozwiązań. Może to stanowić przyczynek do wyłonienia się paradygmatu sieciowego.

Zdaniem W. Czakona³⁴ istnienie paradygmatu sieciowego jako wspólnego zbioru założeń w teorii organizacji nie ulega wątpliwości. Badacze dywagują jedynie nad jego pozycjonowaniem w ramach teorii organizacji i zarządzania. E. Piwoni-Krzeszowska³⁵ stoi na stanowisku, że jest on rozłączny w stosunku do paradygmatu relacyjnego i węższy. Oba zaś mają charakter wyłaniających się mikroparadygmatów. A. Łupnicka³⁶ z kolei uważa, że proponowany paradygmat sieciowy mógłby być częstkowym, wykraczającym poza ustalone reguły w ramach nurtu ekonomii neoklasycznej. B. Woźniak-Sobczak³⁷ pozycjonuje go jako paradygmat całościowy i płaszczyznę paradygmatów częściowych w systemie paradygmatów zarządzania we współczesnej sieciowej przestrzeni.

Rozszerzoną, w stosunku do koncepcji W. Czakona, propozycję założeń paradygmatu sieciowego prezentuje E. Piwoni-Krzeszowska³⁸. Można je traktować jako symboliczne uogólnienia matrycy dyscyplinarnej T. Kuhna:

- otoczenie organizacji nie jest bezimienne, nie jest anonimowe,
- otoczenie organizacji nie jest zatimizowane,
- organizacja częściowo kontroluje otoczenie,
- zasoby nie muszą być hierarchicznie kontrolowane,
- szanse istnieją w sieci, która je dostrzega, warunkuje i umożliwia ich wykorzystanie,
- przewaga konkurencyjna zależy od struktur, pozycji i relacji w sieci,
- warunki otoczenia mogą być stabilizowane sieciami,
- motywem kształtowania relacji jest dążenie do uzyskania renty relacyjnej Colemana,
- kształtowanie relacji ma na celu budowanie więzi,
- działanie podmiotów jest uwarunkowane strukturami więzi wewnątrz- i międzyorganizacyjnych.

Proponując modele, jako elementy matrycy dyscyplinarnej, które dostarczą grupie preferowanych przez nią analogii, idea organizacji sieciowej może być jednym z nich. Bazując na diamentowym modelu organizacji H. Levitta, jednym z najbardziej znanych i powszechnie akceptowanym, mogącym zatem pretendować do roli wzorca nauki, paradygmat sieciowy może funkcjonować jako elementy macierzy dyscyplinarnej dostarczające analogii - sieć jako struktura, sieć w postaci technologii, sieciowość (kompleksowość, współzależność) zadań oraz ludzie w castellowskim ujęciu społeczeństwa sieci. Wówczas jako okazy traktowane może być zarówno partnerstwo postrzegane w perspektywie makrowspółpracy mię-

³⁴ W. Czakon, *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” nr 11, 2011, s. 3-6.

³⁵ E. Piwoni-Krzeszowska, *Paradygmat relacyjny czy sieciowy – wyłanianie się czy występowanie?* [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu, Wałbrzych 2015, s. 326.

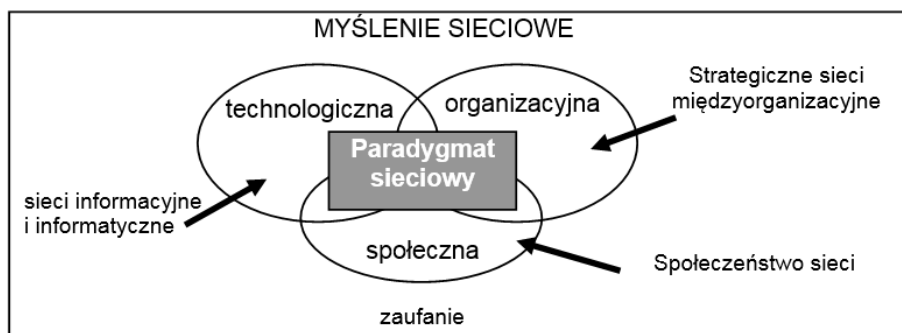
³⁶ A. Łupnicka, *Potrzeba tworzenia nowych paradygmatów w naukach o zarządzaniu – implikacje dla zarządzania łańcuchami dostaw (cz. 2)*, „Logistyka” nr 2, 2014, s. 4.

³⁷ B. Woźniak-Sobczak, *Symbioza paradygmatów zarządzania przedsiębiorstwem w otoczeniu sieciowym* [w:] Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach no. 222, Katowice 2015, s. 56.

³⁸ E. Piwoni-Krzeszowska, *Paradygmat relacyjny czy sieciowy – wyłanianie się czy występowanie?*, op. cit., s. 324.

dzyorganizacyjnej, również w formule sieci oraz mikrokooperacji na poziomie indywidualnym i zespołowym, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji, w płaszczyźnie indywidualnych powiązań, jak i więzi, z kontekstem konkretnego przedsiębiorstwa w tle.

Eksplorując dotychczasowy dorobek publikacyjny badaczy w zakresie konstrukcji paradygmatu sieciowego zidentyfikować można konkretne wymiary analizowanego wzorca nauki, mianowicie wzajemnie przenikające się płaszczyzny organizacyjną, społeczną oraz technologiczną (rys. 3).



Rys. 3. Płaszczyzny paradygmatu sieciowego
Źródło: opracowanie własne

Płaszczyzna organizacyjna obejmuje teorię sieci w zarządzaniu przedsiębiorstwami i koncentruje się na ewolucji form współpracy w biznesie – od aliansów bilateralnych po multilateralne do sieci. Płaszczyzna społeczna odwołuje się do koncepcji społeczeństwa sieci M. Castellsa³⁹ oraz teorii kapitału społecznego. Wymiar technologiczny paradygmatu sieciowego dotyczy rozwiązań narzędziowych o charakterze informacyjno-informatycznym. Wszystkie płaszczyzny wpisują się w kontekst myślenia sieciowego w ujęciu P. Gomeza, G. Probstta i H. Ulricha⁴⁰ silnie powiązany z ujęciem systemowym i opierającego się na dodatnich oraz ujemnych sprzężeniach zwrotnych. Wsparte są także teorią zaufania jako okazem macierzy dyscyplinarnej.

Podsumowanie

Wraz z rozwojem gospodarek i zmiany filozofii prowadzenia biznesu przekształceniu uległy sposoby działalności na rynku. Po pierwsze pojawiła się koncepcja współpracy jako alternatywa dla rywalizacji (zarówno na poziomie mikro, mezo i makro), by w oparciu o aliance konkurencyjne wyłoniła się hybryda – koeptycja. Po drugie ewoluowały same formy współpracy – od kooperacji dwustronnej po układy wielostronne w postaci sieci i pajęczyn aliansów. Finalnie wyłonił się

³⁹ M. Castells, *The rise of the network society: The information Age: Economy, Society, and Culture*, Wiley-Blackwell, New Jersey 2009.

⁴⁰ A. Piekarczyk, K. Zimniewicz, *Myślenie sieciowe w teorii i praktyce*, op. cit., s. 46-82.

paradygmat sieciowy determinujący myślenie sieciowe w zarządzaniu – znów we wszystkich możliwych płaszczyznach (jednostek, grup, organizacji).

Bibliografia

- Castells M., *The rise of the network society: The information Age: Economy, Society, and Culture*, Wiley-Blackwell, New Jersey 2009.
- Chesbrough H.W., Teece D.J., *When is Virtual Virtuous? Organizing for Innovation*, in: *Harvard Business Review on Strategic Alliances*, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston 2002.
- Chwistecka-Dudek H., Sroka W., *Alianse strategiczne. Problemy teorii i dylematy praktyki*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
- Chwistecka-Dudek H., *Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1993.
- Cyglar J., *Charakterystyka kooperencji*, [w:] Cyglar J., Aluchna M., Marciszewska E., Witek-Hajduk M.K., Materna G., *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
- Czakon W., *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” nr 11, 2011.
- Doz Y.L., Hamel G., *Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę. Strategiczne partnerstwo – wspólny kurs na sukces*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2006.
- Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1981.
- Faulkner D., Bowman C., *Strategie konkurencji*, Wydawnictwo Gebethner & Ska, Warszawa 1996.
- Frańś J., Świekatowski R., *Kooperacja, konkurencja, koopetycja – implikacje dla zarządzania* [w:] Pawlak M. (red.) *Nowe tendencje w zarządzaniu – uwarunkowania finansowe i organizacyjne*, tom III, Wydawnictwo KUL, Lublin 2013.
- Gomes-Casseres B., *The Alliance Revolution. The New Shape of Business Rivalry*, Harvard University Press, Cambridge 1996.
- Gulati R., *Alliances and Networks*, “Strategic Management Journal” no. 19 vol. 4, 1998.
- Harbison J.R., Pekar P. Jr., *Smart Alliances. A Practical Guide to Repeatable Success*, Jossey – Bass Publishers, San Francisco 1998.
- Hung C.L., *Strategic Business Alliances between Canada and the Newly Industrialized Countries of Pacific Asia*, “Management International Review” no. 32, vol. 4, 1992.
- Kaczmarek B., *Współpraca przedsiębiorstw jako instrument konkurencyjnego rozwoju regionalnego na przykładzie Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej*, [w:] Adamik A. (red.), *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie. Budowanie konkurencyjności firm i regionu*, Difin, Warszawa 2012.
- Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, MUZA, Warszawa 2000.
- Kuglin F.A., Hook J., *Building, Leading and Managing Strategic Alliances. How to Work Effectively and Profitably with Partner Companies*, AMACOM, New York 2002.

- Latusek-Jurczak D., *Formy współpracy międzyorganizacyjnej*, [w:] Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D. (red.), *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014.
- Lendrum T., *The Strategic Partnering Handbook. The Practitioners' Guide to Partnerships and Alliances*, The McGraw – Hill Book Company, Sydney 2000.
- Lichtarski J., *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1992.
- Łupnicka A., *Potrzeba tworzenia nowych paradygmatów w naukach o zarządzaniu – implikacje dla zarządzania łańcuchami dostaw (cz. 2)*, „Logistyka” nr 2, 2014.
- Małyś Ł., *Siła powiązań sieciowych w procesie internalizacji a wyniki przedsiębiorstwa*, Difin SA, Warszawa 2013.
- Niemczyk J., Jasiński B., *Wstęp*, [w:] Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B. (red.) *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012.
- Piekarczyk A., Zimniewicz K., *Myślenie sieciowe w teorii i praktyce*, PWE, Warszawa 2010.
- Piwoni-Krzeszowska E., *Paradygmat relacyjny czy sieciowy – wyłanianie się czy występowanie?* [w:] Krupski R. (red.) *Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu, Wałbrzych 2015.
- Sroka W., *Sieci aliansów. Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej poprzez współpracę*, PWE, Warszawa 2012.
- Sulejewicz A., *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1997.
- Sułkowski Ł., *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005.
- Woźniak-Sobczak B., *Symbioza paradygmatów zarządzania przedsiębiorstwem w otoczeniu sieciowym*, [w:] Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach no. 222, Katowice 2015.
- Zembura R., *Dobór partnera w aliansach strategicznych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” nr 3, 2002.

