

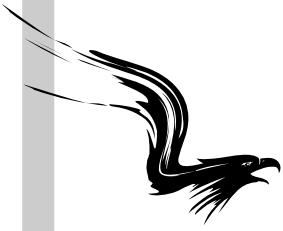
Redakcja naukowa

Jerzy Niemczyk, Ewa Stańczyk-Hugiet,
Bartosz Jasiński

Sieci międzyorganizacyjne

Współczesne wyzwanie dla teorii
i praktyki zarządzania





Sieci międzyorganizacyjne



Autorzy

Agnieszka Chrisidu-Budnik

Jolanta Gorgól

Michał Góralski

Bartosz Jasiński

Alicja Karasek

Jerzy Niemczyk

Michał Organa

Katarzyna Piórkowska

Monika Rudzka

Sylwia Stańczyk

Ewa Stańczyk-Hugiet

Aleksandra Sus

Michał Zdziarski

Redakcja naukowa

Jerzy Niemczyk, Ewa Stańczyk-Hugiet,
Bartosz Jasiński

Sieci międzyorganizacyjne

Współczesne wyzwanie dla teorii
i praktyki zarządzania



Wydawnictwo C.H. Beck
Warszawa 2012



Wydawca: Joanna Perzyńska

Redaktor merytoryczny: Joanna Perzyńska

Projekt okładki i stron tytułowych: GRAFOS

Ilustracja na okładce: GRAFOS/istockphoto.com/yystom

Seria: Zarządzanie

Recenzenci:

Prof. zw. dr hab. **Bogdan Nogalski**

Prof. dr hab. **Szymon Cyfert**

**Publikacja dofinansowana przez
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu**



© Wydawnictwo C.H. Beck 2012

Wydawnictwo C.H. Beck Sp. z o.o.,
ul. Bonifraterska 17
00-203 Warszawa
tel. (22) 33 77 600

Skład i łamanie: Ireneusz Gawliński

Druk i oprawa: Totem, Inowrocław

ISBN 978-83-255-3448-6

ISBN e-book: 978-83-255-3449-3



Spis treści

Wstęp (<i>Jerzy Niemczyk, Bartosz Jasiński</i>)	9
Część pierwsza. Charakterystyki sieci międzyorganizacyjnych	
Rozdział 1. Elementy sieci międzyorganizacyjnych – aspekty organizacyjno-zarządcze (<i>Ewa Stańczyk-Hugiet, Jolanta Gorgól</i>).....	19
1.1. Charakterystyka węzłów (<i>Ewa Stańczyk-Hugiet, Jolanta Gorgól</i>).....	20
1.2. Charakterystyka relacji (<i>Ewa Stańczyk-Hugiet</i>)	25
Pytania.....	34
Literatura zalecana	34
Rozdział 2. Analiza sieci (<i>Michał Zdziarski</i>)	35
2.1. Analiza struktury sieci	35
2.2. Analiza struktur podsieci	40
Pytania.....	42
Literatura zalecana	42
Rozdział 3. Elementy sieci – aspekty prawne (<i>Agnieszka Chrisidu-Budnik</i>).....	43
3.1. Cechy podmiotów i umów konstytuujących sieci międzyorganizacyjne	43
3.2. Wybrane przykłady umów nazwanych i nienazwanych konstytuujących sieci międzyorganizacyjne.....	53
Pytania.....	64
Literatura zalecana	65
Rozdział 4. Niematerialne zasoby sieci międzyorganizacyjnych (<i>Sylwia Stańczyk</i>).....	66
4.1. Wiedza sieci międzyorganizacyjnych.....	69
4.2. Własność intelektualna	72
4.3. Kultura sieci międzyorganizacyjnych.....	74
4.4. Sieci relacji, marka, reputacja – kapitał zewnętrzny sieci międzyorganizacyjnych	77
Pytania.....	85
Literatura zalecana	85
Rozdział 5. Konsekwencje przynależności do sieci (<i>Ewa Stańczyk-Hugiet, Aleksandra Sus</i>).....	86
5.1. Renta ekonomiczna dźwignią sieci międzyorganizacyjnych (<i>Ewa Stańczyk-Hugiet</i>)	86
5.2. Zagrożenia związane z sieciami międzyorganizacyjnymi (<i>Aleksandra Sus</i>)	92
Pytania.....	96
Literatura zalecana	96
Podsumowanie części pierwszej (<i>Ewa Stańczyk-Hugiet</i>).....	97

Część druga. Rodzaje sieci międzyorganizacyjnych

Rozdział 6	Klasyfikacje sieci międzyorganizacyjnych (<i>Bartosz Jasiński</i>)	101
6.1.	Motywy budowania sieci międzyorganizacyjnych	101
6.2.	Rodzaje sieci międzyorganizacyjnych	104
	Pytania	108
	Literatura zalecana	109
Rozdział 7.	Sieci kooperacyjne (<i>Bartosz Jasiński</i>)	110
7.1.	Właściwości sieci kooperacyjnych	111
7.2.	Wybrane formy sieci kooperacyjnych	112
	Pytania	116
	Literatura zalecana	117
Rozdział 8.	Sieci outsourcingowe (<i>Aleksandra Sus</i>)	118
8.1.	Właściwości sieci outsourcingowych	118
8.2.	Wybrane formy sieci outsourcingowych	120
8.3.	Mocne i słabe strony sieci outsourcingowych	124
	Pytania	128
	Literatura zalecana	128
Rozdział 9.	Sieci franczyzowe i agencyjne (<i>Alicja Karasek</i>)	130
9.1.	Właściwości sieci franczyzowych i agencyjnych	131
9.2.	Przesłanki budowy sieci franczyzowych	134
9.3.	Mocne i słabe strony sieci franczyzowych i agencyjnych	136
9.4.	Rodzaje sieci franczyzowych i agencyjnych	139
	Pytania	143
	Literatura zalecana	143
Rozdział 10.	Klastry (<i>Monika Rudzka, Michał Góralski</i>)	144
10.1.	Właściwości klastrów	144
10.2.	Wybrane rozwiązania klastrów	150
10.3.	Klastry w Polsce	153
	Pytania	157
	Literatura zalecana	158
Rozdział 11.	Alianse strategiczne (<i>Bartosz Jasiński</i>)	159
11.1.	Właściwości sieci aliansów strategicznych	159
11.2.	Powody zawiązywania aliansów strategicznych	162
11.3.	Wybrane rozwiązania aliansów strategicznych	163
11.4.	„Sieci aliansów” – alianse wielostronne	168
	Pytania	170
	Literatura zalecana	170
Rozdział 12.	Sieci holdingowe (<i>Bartosz Jasiński</i>)	171
12.1.	Holding – próba definicji	171
12.2.	Wybrane rozwiązania holdingowe	175
12.3.	Wybrane motywy zawiązywania holdingów	177
	Pytania	178
	Literatura zalecana	178
Rozdział 13.	Sieci publicznoprawne (<i>Agnieszka Chrisidu Budnik</i>)	179
13.1.	Właściwości sieci publicznoprawnych	182
13.2.	Specyfika sieci publicznych	182

13.3. Wybrane formy sieci publicznoprawnych.....	185
13.4. Sieci międzyorganizacyjna na rynku zamówień publicznych.....	194
Pytania.....	200
Literatura zalecana	201
Podsumowanie części drugiej (Ewa Stańczyk-Hugiet)	203
Część trzecia. Zarządzanie sieciami międzyorganizacyjnymi	
Rozdział 14. Mechanizmy zarządzania sieciami międzyorganizacyjnymi	
<i>(Jerzy Niemczyk, Michał Organa, Katarzyna Piórkowska).....</i>	<i>207</i>
14.1. Składowe zarządzania sieciami międzyorganizacyjnymi <i>(Jerzy Niemczyk)</i>	<i>208</i>
14.2. Aktywizowanie <i>(Jerzy Niemczyk, Michał Organa)</i>	<i>210</i>
14.3. Powiększanie potencjału kombinacyjnego <i>(Jerzy Niemczyk)</i>	<i>222</i>
14.4. Wspieranie spójności <i>(Katarzyna Piórkowska).....</i>	<i>231</i>
Pytania.....	248
Literatura zalecana	248
Rozdział 15. Strategiczny kontekst sieci międzyorganizacyjnej (Ewa Stańczyk-Hugiet)	249
15.1. Strategie z perspektywy relacji organizacji z otoczeniem	249
15.2. Strategie z perspektywy relacji współdziałania.....	255
15.3. Strategiczny kontekst kooperacji.....	262
Pytania.....	269
Literatura zalecana	269
Podsumowanie części trzeciej (Jerzy Niemczyk)	271
Część czwarta. Kontekst sieci międzyorganizacyjnych w naukach społecznych	
Rozdział 16. Sieci międzyorganizacyjne z perspektywy podstawowych nurtów nauk o zarządzaniu (Jerzy Niemczyk)	275
Pytania.....	280
Literatura zalecana	280
Rozdział 17. Sieci międzyorganizacyjne z perspektywy podstawowych nurtów ekonomii (Jerzy Niemczyk)	281
Pytania.....	290
Literatura zalecana	291
Rozdział 18. Sieci międzyorganizacyjne z perspektywy podstawowych nurtów zarządzania strategicznego (Jerzy Niemczyk).....	292
Pytania.....	299
Literatura zalecana	299
Rozdział 19. Metafory sieci międzyorganizacyjnych (Sylvia Stańczyk).....	300
19.1. Metafory i analogie w procesie badawczym	300
19.2. Metafory i analogie cech sieci międzyorganizacyjnych.....	306
Pytania.....	313
Literatura zalecana	313
Podsumowanie części czwartej (Jerzy Niemczyk)	315
Zakończenie (Ewa Stańczyk-Hugiet)	317
Bibliografia.....	321
Słowniczek	349
Indeks.....	355

Wstęp

Jerzy Niemczyk, Bartosz Jasiński

Sieć międzyorganizacyjna, jak to bywa w każdej wstępnej fazie rozwoju kolejnego paradygmatu, jest pojęciem nie do końca precyzyjnie zdefiniowanym. Autorzy piszący o sieciach przyjmują tak różne perspektywy oglądu, że obserwatorowi zewnętrznemu trudno jednoznacznie stwierdzić, czy na pewno wszyscy piszą o tym samym.

W pracach poświęconych badaniom sieci można zatem spotkać różne określenia tego pojęcia. Często spotykanymi sformułowaniami są: „sieć organizacyjna” (*network organizations*) [Phillips, 2010, s. 533 i n.; Higgins, Maciariello, 2004, s. 203 i n.], „sieć międzyorganizacyjna” (*interorganizational network*) [zob. np. Baker, Faulkner, 2002, s. 520 i n.], a także „organizacja sieciowa” (*networked organization*) bądź „struktura sieciowa” (*network structure*) [Mukherjee, 2009, s. 23; Sproull, Kiesler, 1992, s. 132 i n.] lub po prostu „sieć” (*network*).

Najbardziej ogólne pojęcia – „organizacja sieciowa” lub „sieć międzyorganizacyjna” – odzwierciedlają dwa fenomeny sieci. Możemy je bowiem postrzegać jako struktury opisujące specyficzną formę działania, a raczej współdziałania podmiotów prywatnych i (lub) podmiotów publicznych, lub jako formy będące nowymi strukturami wykreowanymi przez wspomniane podmioty w dążeniu do wspólnego celu. Pierwszą grupę tworzą sieci stanowiące pewnego rodzaju umowy o wspólnym przedsięwzięciu, nieprowadzące do powstania jakiegokolwiek struktury lub podmiotu prawa – sieć oznacza w tym przypadku zawarcie umowy. Drugą kategorię tworzą sieci, które nie poprzestają na zawarciu umowy, lecz prowadzą do wykreowania nowej formy współdziałania, która jako nowa osoba prawna, we własnym imieniu nabywa prawa i zaciąga zobowiązania.



Sieci międzyorganizacyjne mogą więc oznaczać utworzenie nowej formy działalności i wtedy uprawnione wydaje się mówienie o organizacji (strukturze) sieciowej, lub tylko zawarciu umów bądź porozumień i wówczas mamy do czynienia z sieciowym współdziałaniem.

Różne dyscypliny naukowe usiłowały ująć pojęcie sieci w ramy własnej ontologii. W związku z tym powstają dziesiątki definicji, które często zawierają

ogromną wartość poznawczą. Wydaje się, że poszukiwanie jednej definicji sieci nie doprowadzi do uściślenia omawianej kategorii, lecz spowoduje jeszcze większe teoretyczne i konceptualne zamieszanie. Wynika to z samej istoty sieci, nie da się jej bowiem jednoznacznie zdefiniować, można ją tylko opisywać.

Podmiot gospodarczy, podejmując kluczowe dla swojej przyszłości decyzje, musi obrać właściwy kierunek rozwoju. Może, z jednej strony, próbować działać samodzielnie, z drugiej zaś może pójść w kierunku różnego rodzaju form współpracy międzyorganizacyjnej. Współpracą określić należy działanie z innymi, w sytuacji, gdy co najmniej dwa podmioty mają wzajemnie dopełniające się cele. Firma unikająca współpracy z innymi podmiotami pozbawiłaby się wielu istotnych korzyści, takich jak choćby: możliwości wspólnego z dostawcami tworzenia nowych produktów, zdolności do doskonalenia posiadanej oferty opartego na opiniach nabywców czy np. możliwości opracowywania standardów w porozumieniu z innymi firmami danego sektora [Wit, de Meyer, 2007, s. 232–233]. Podmiot gospodarczy podejmując decyzję o oparciu swojego rozwoju na współpracy kieruje się w stronę rozwiązań związanych z różnorodnymi formami wzrostu zewnętrznego¹. Warto jednak podkreślić, że formuła takiego postrzegania sieci nawiązuje do klasycznego obrazu organizacji poszukującej możliwości rozwoju. Jeśli natomiast założymy, że tworzący się na naszych oczach paradygmat innowacji i relacji stanie się podstawą analizy problemów zarządzania, to sieci nabiorą innego wymiaru i kontekstu. **Sieci staną się sposobem na osiągnięcie renty innowacyjnej i relacyjnej.**

Istnieje bardzo wiele różnorodnych definicji organizacji sieciowych, akcentujących² różne formy relacji zachodzących między uczestnikami sieci, zwracających uwagę na sposób ich powiązania oraz poziom autonomii. Warto przytoczyć kilka z nich. J. Sydow, definiując sieć przedsiębiorstw, skupiał się na cechach relacji zachodzących między członkami sieci. Pisał, że jest ona „zorganizowaną, policentryczną formą działalności gospodarczej, często strategicznie kierowaną przez jedno lub kilka przedsiębiorstw, dążącą 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” [Dworzecki, Krejner-Nowecka, 2002, s. 103]. M.J. Hatch twierdzi, że organizację sieciową należy rozumieć jako organizację, w której koordynację przez hierarchię zastąpiono podkreśleniem stosunków poziomych, formalne stosunki między jednostkami organizacyjnymi zmieniono na powiązania między partnerami, którymi są różne organizacje, a aktywa są podzielone tak, aby wytwórcą skończonej całości nie była żadna z pojedynczych organizacji sieci, lecz sieć jako całość [Hatch, 2002, s. 195]. Według J. Lichtarskiego sieć jest złożoną, wielopodmiotową strukturą, o różnym stopniu trwałości, spójności i otwartości [Lichtarski, 1993, s. 17]. M. Bratnicki sądzi, że organizacja sieciowa jest wiązką

¹ Wzrost zewnętrzny, w odróżnieniu od wewnętrznego, w przypadku którego podmiot rozwija się bazując na własnym potencjale, to oparcie rozwoju przedsiębiorstwa na współdziałaniu [Jagoda, Haus, 1995, s. 45]. Współdziałanie może przybrać formy różnorodnych układów sieciowych [Barczak, Bartusik, 2008, s. 197].

² W zależności od przyjmowanej perspektywy organizacja sieciowa może być analizowana jako nowoczesna forma organizacji, nowa metoda zarządzania bądź też nowa forma zorganizowania stosunków między odrębnymi podmiotami gospodarczymi [Benassi, Greve, Harkola, 1999, s. 205–210]. Z punktu widzenia autorów tej książki najbliższa wydaje się trzecia z wymienionych perspektyw.

odrębnych przedsiębiorstw, koordynowanych za pomocą mechanizmów rynkowych [Bratnicki, 2000b, s. 275]. Sieć międzyorganizacyjna w biznesie może też być zbiorem relacji między tzw. ogniskującym aktorem a uzależnionymi od niego aktorami zewnętrznymi, pracującymi wspólnie nad realizacją konkretnej usługi dla klienta [Delporte-Vermeiren i in., 2004]. J. Kay do wyróżniających zdolności przedsiębiorstw zalicza architekturę wewnętrzną i zewnętrzną. Pojęcia sieci użył on do opisu przede wszystkim architektury zewnętrznej związanej z kontaktami z przedsiębiorstwami prowadzącymi pokrewną działalność i określił tym mianem „grupy firm, zawierających ze sobą umowy relatywne” [Kay, 1996, s. 118]. Według P. Bianchi’ego i N. Bellini’ego „sieć to interaktywny zespół firm, oparty na zewnętrznym podziale pracy i nie podlegający zhierarchizowanemu zarządzaniu” [Bianchi, Bellinii, 1991, s. 489]. Według Jewtuchnowicza sieć to również zbiór wyselekcjonowanych związków z wybranymi partnerami wpisującymi się w relacje rynkowe przedsiębiorstwa [Jewtuchnowicz, 1997, s. 13]. Dwaj guru współczesnego zarządzania C.K. Prahalad i V. Ramaswamy twierdzą, że przedsiębiorstwa w walce konkurencyjnej coraz częściej wykorzystują nie tylko własne kompetencje, lecz także kompetencje dostawców i klientów. Przedsiębiorstwo, według nich, musi również nauczyć się odczytywać słabe sygnały otoczenia, interpretować ich konsekwencje oraz umieć rekonfigurować zasoby. Ich zdaniem najlepszym rozwiązaniem tych problemów jest tzw. pogłębiona sieć, czyli organizm stworzony przez firmę, dostawców, partnerów i klientów; organizm, w którym wszyscy razem współtworzą wartość i o nią konkurują [Prahalad, Ramaswamy, 2000, s. 79]. H. Mintzberg twierdzi, że sieć jest przypadkiem adhocracji. Według J. Witkowskiego mamy do czynienia z ewolucją pojęcia sieci. Ewolucja ta przebiega od rozumienia sieci jako zbioru samodzielnych jednostek, tworzących wspólną strukturę do prowadzenia określonych i ustalonych działań, do definicji, w której mianem sieci określamy praktycznie wszystkie układy relacji i to zarówno z wewnętrznymi jednostkami organizacji, jak i z jej otoczeniem [Witkowski, 2004, s. 163]. Najprościej sieć definiuje H.B. Thorelli. Dla niego **sieć to układ dwóch lub więcej organizacji zaangażowanych w długoterminową relację** [Thorelli, 1986, s. 37]. B. Nogalski i P. Dwojacki definiują sieć jako względnie trwałe zgrupowanie autonomicznych, wyspecjalizowanych zarówno jednostek, jak i przedsiębiorstw biorących udział na zasadach rynkowych w układzie wzajemnych kooperacji [Dwojacki, Nogalski, 1998, s. 69]. Podkreślane przez B. Nogalskiego i P. Dwojackiego cechy sieci międzyorganizacyjnej, takie jak współdziałanie podmiotów, wspólny cel, pełna lub stosunkowo wysoka autonomia jednostek itp., wskazywane są też np. przez R.E. Milesa i C.C. Snowa. Piszą oni, że organizacja sieciowa to zbiór w pełni lub w relatywnym stopniu samodzielnych funkcjonalnie, zróżnicowanych sektorowo i geograficznie jednostek, które na bazie powiązań o charakterze współdziałania budują strukturę służącą realizacji określonych przedsięwzięć. Ich działania nie są jednak koordynowane za pomocą poleceń i nakazów, lecz mechanizmów rynkowych [Miles, Snow, 1992, s. 55; Haakansson, Snehota, 1995, za: Najda-Janoszka, 2010, s. 163–164]. Autorzy ci nie są jedynymi, którzy podkreślają znaczenie miękkich powiązań między uczestnikami sieci. Kładzenie nacisku przy jej definiowaniu na oparcie współdziałania na wspólnie podzielanym systemie wartości, określającym role członków i ich odpowiedzialność, jest dosyć powszechne [Dworzecki, Krejner-Nowecka, 2002, s. 103]. Niektórzy autorzy definiując organizację sieciową

patrzeć na nią przez pryzmat technologii, elastyczności, efektywności i kwestii społecznych. Na przykład M. Van Alstynę definiuje organizację sieciową jako grupę firm połączonych siecią komputerową, koncentrującą się na efektywności procesów decyzyjnych, zależną od umiejętności menedżerskich oraz ścieżek komunikowania się [Alstynę, van, 1997, s. 4–5; Barczak, Bartusik, Kozina, 2009, s. 60]. Natomiast H. Håkansson pisze, że sieci przedsiębiorstw to „*nowe instytucjonalne narzędzie dla firm, które pomaga im mobilizować nakłady i informacje w celu zwiększenia elastyczności oraz minimalizowania niepewności*” [Håkansson, 1987, za: Dworzecki, Krejner-Nowecka, 2002, s. 103].

Ten krótki przegląd potwierdza wielość poglądów na temat sieci międzyorganizacyjnych. Zasadnym i zdecydowanie korzystniejszym działaniem od ich szczegółowego analizowania może być pewna próba ich syntezy.

Za główne wyróżniki sieci międzyorganizacyjnej można przyjąć:

- **dążenie do współdziałania (renta relacyjna)**, przy jednoczesnej stosunkowo dużej, a nawet pełnej autonomii decyzyjnej podmiotów i **przy sporym zakresie konkurencji**;
- **wykorzystanie mechanizmów rynkowej koordynacji działań** [Dworzecki, Krejner-Nowecka, 2002, s. 103]; wykorzystywanie wrażliwości rynkowej podmiotów sieci; minimalizowanie kosztów transakcyjnych;
- **zwiększenie potencjału innowacyjności** w obszarach organizacyjno-zarządczych;
- **wspólnotę celów** oraz wynikający z niej wysoki poziom zaufania i wzajemności;
- **brak dominującej roli powiązań kapitałowych** [Dwojacki, Nogalski, 1998, s. 69];
- **niski poziom integracji pionowej i hierarchii** między uczestnikami dysponującymi możliwie zróżnicowanym zestawem zasobów i kompetencji; ograniczenie, a nawet wyeliminowanie kosztów hierarchii;
- **naturalną rynkową elastyczność** całej sieci i jej węzłów.

Aby jednak móc precyzyjnie sformułować podstawy epistemologii sieci międzyorganizacyjnej warto przyjąć jeszcze bardziej jednoznaczne założenia.

To ogromne zróżnicowanie terminologiczne związane z sieciami wynika z istniejącego zainteresowania tą formułą działania nie tylko nauk o zarządzaniu, ale i ekonomii, socjologii, politologii, informatyki i wielu innych szczegółowych dyscyplin naukowych. Ponieważ sama ontologia sieci, nie wspominając już o epistemologii i metodologii, znajduje się dopiero w fazie inkubacji i rozwoju, stąd pewnie wspomniana niejednorodność w postrzeganiu i wyjaśnianiu tej problematyki.

Warto spojrzeć chociażby na sieci międzyorganizacyjne z perspektywy zarządzania strategicznego. Powstanie sieci można uzasadnić posługując się różnymi koncepcjami opisu strategii. Sieć może być efektem skutecznych wyborów między:

- ekonomią skali lub zakresu,
- chęcią obniżania kosztów lub pozyskania nowych sposobów wyróżniania,
- innowacyjnym dopasowaniem lub tylko naśladowczym adaptowaniem się do otoczenia,
- koncentracją na kluczowych kompetencjach lub pozyskiwaniem kluczowych kompetencji,

- chęcią współpracy lub konkurowania,
- chęcią autonomii lub relacji.

W ten oto sposób wymieniono najważniejsze, często już historyczne dychotomie szkół strategii. Każda z nich może skutecznie tłumaczyć fenomen sieci. Może to oznaczać wyjątkową pojemność formuły sieci międzyorganizacyjnej. Może też oznaczać, że w opisie sieci każdy z badaczy stara się dostrzec to, co dla niego jest istotnym kryterium sukcesu w danym kontekście branżowo-kompetencyjnym.

Całe zarządzanie w ujęciu klasycznym przenika zjawisko efektu organizacyjnego. Organizacje, instytucje zorganizowane, a więc i formuły występujące w postaci całości zorganizowanych działań, tworzy się głównie po to, by uzyskać ten właśnie efekt. Z kolei dominującym poglądem w ekonomii jest ten, zgodnie z którym organizacja jest rozwiązaniem, które pozwala w sposób znaczący ograniczyć koszty transakcyjne. Jest w pewnym stopniu formą rynku obciążonego jednak wadą – kosztami hierarchii. Trudno spotkać w teoriach ekonomii wyjaśnienia powodów istnienia organizacji wskazujące na efekt synergii. Przez analogię można oczywiście wykorzystać teorie endogenego wzrostu i pokazać na ich przykładzie rolę wewnętrznych zasobów materialnych, ale i niematerialnych w kreowaniu wzrostu organizacji. Niemniej jednak w większości teorie te używają w swoich wyjaśnieniach skomplikowanych formuł matematycznych, w których nie ma miejsca na socjologiczne i psychologiczne czynniki, sprzyjające powstawaniu synergii. Sieci międzyorganizacyjne powoli przebijają się do głównego nurtu ekonomii. Rozwiązaniem akceptowanym przez ekonomię, a pozwalającym na lepsze zrozumienie sieciowości, byłoby przyjęcie kontraktowej formuły definicji przedsiębiorstwa (Nowa Ekonomia Instytucjonalna). Traktowanie organizacji jako zbioru kontraktów może być także wyjątkowo nośnym paradygmatem nauk o zarządzaniu.

Charakterystyczną cechą współczesnych form prowadzenia działalności gospodarczej jest zanikanie klasycznego obrazu przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo rozumiane instytucjonalnie jest już bowiem bytem zanikającym. Największy wynalazek XX wieku, praca na etacie, też staje się anachronizmem. W erze nieciągłości, złożoności i wyjątkowej kompresji czasu liczy się przede wszystkim skuteczność. Stąd ogromna popularność rozwiązań wiążących osoby (firmy) współdziałające tylko okresowo, tylko kontraktowo, tylko opierając się na prawnym aspekcie zaufania (zależności), a nie na długo budowanych relacjach charakterystycznych dla społeczności zamkniętych. Sieci zmieniły rzeczywistość gospodarczą. Zmieniły ją na tyle, że w dobie dominacji sieciowego współdziałania efektywne okazują się być tylko właśnie one [Niemczyk, 2010].

Siec międzyorganizacyjna jest odpowiedzią zarządzania strategicznego na przysłowiową już turbulencję otoczenia. W dobie trudności:

- z ekstrapolacją trendów i z jakimkolwiek prognozowaniem przyszłości,
- z niemożnością wykorzystywania historycznych strategii,
- z sytuacją, w której rentowość niekoniecznie podąża za wzrostem,
- z niepewnością, która stała się stałą cechą przyszłości,
- z niespodziankowym charakterem otoczenia [Ansoff, www.ansoffasia.com]

jedynym rozsądnym rozwiązaniem stają się sieci międzyorganizacyjne.

Celem przedstawianego opracowania jest ukazanie fenomenu sieci międzyorganizacyjnych z perspektywy współczesnych wyzwań zarządzania. Jest to studium teoretyczno-metodyczne sieci międzyorganizacyjnych w naukach o zarządzaniu. Prezentowane opracowanie stanowi efekt zainteresowań autorów, grupy pracowników Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Uniwersytetu Wrocławskiego i Uniwersytetu Warszawskiego. Sama praca to wynik ich dłużejletnich doświadczeń w badaniach sieci międzyorganizacyjnych, zarówno na poziomie metateorii sieci, jak i poszczególnych jej rodzajów. Badania te dotyczyły i w dalszym ciągu dotyczą m.in. układów outsourcingowych, klastrów i sieci jako szczególnej teorii zarządzania (Jerzy Niemczyk), strategii sieciowych i strategii zarządzania relacjami międzyorganizacyjnymi (Ewa Stańczyk-Hugiet), sieci aliansów i struktur kooperacyjnych (Bartosz Jasiński), sieci w wymiarze prawnym i sieci publiczno-prywatnych (Agnieszka Chrisidu-Budnik), sieci społecznych (Michał Zdziarski), zarządzania ryzykiem w zarządzaniu organizacją i relacjami międzyorganizacyjnymi (Aleksandra Sus), zarządzania zasobami niematerialnymi organizacji (Sylwia Stańczyk), spójności organizacyjnej (Katarzyna Piórkowska), przywództwa sieciowego (Michał Organa) oraz innowacyjnych form i struktur zarządzania (Alicja Karasek, Jolanta Gorgól, Michał Góralski i Monika Rudzka). Wyniki tych badań wsparte zostały kwerendą literatury światowej zajmującej się sieciami z perspektywy nauk o zarządzaniu.

Autorzy książki starali się oddać złożony charakter sieci międzyorganizacyjnych w czterech częściach.

W pierwszej z nich koncentrują się na podstawowych wyróżnikach sieci, ze szczególnym uwzględnieniem cech relacji i węzłów. Wartością tej części jest wskazanie istotnych wyników badań literatury światowej w zakresie identyfikacji relacji i węzłów sieci z perspektywy nauk o zarządzaniu, w tym głównie zarządzania strategicznego, oraz istotnych wyznaczników tychże relacji i węzłów z perspektywy nauk prawnych. Pozwala to spojrzeć na sieci wielowymiarowo, teoretycznie, ale i praktycznie. W interpretacji składników sieci dominuje w tej części podejście zasobowe.

Część druga to próba teoretycznego i empirycznego spojrzenia na podstawowe rodzaje sieci międzyorganizacyjnych, w tym na:

- sieci kooperacyjne,
- sieci outsourcingowe,
- sieci franczyzowe i agencyjne,
- sieci typu klastry,
- sieci aliansów strategicznych,
- sieci holdingowe,
- sieci partnerstwa publiczno-prywatnego.

Autorzy, opisując poszczególne rodzaje sieci, starają się konsekwentnie trzymać jednego, określonego schematu opisu, uwzględniającego charakterystykę istotnych właściwości, form lub rodzajów danej sieci oraz mocnych i słabych stron poszczególnych rozwiązań. Każdy opis sieci uzupełniony jest praktycznym przykładem sieci międzyorganizacyjnej, ilustrującym podstawowe elementy konfiguracji danego rodzaju sieci.

Część trzecia zawiera rozwiązania problemów skutecznego zarządzania siecią. Uwzględniono w niej mechanizmy zarządzania sieciami międzyorganizacyjnymi oraz strategiczny kontekst sieci. Wśród mechanizmów zarządzania siecią szczególnej analizie poddane są: aktywizacja, potencjał kombinacyjności oraz spójność. Z kolei kontekst strategiczny zawiera konstatacje związane ze strategiami sieciowymi z perspektywy relacji organizacji z otoczeniem, z perspektywy współdziałania oraz współcześnie dominującego nurtu – strategii kooperacji. Wartością tej części są hipotetyczne rozważania dotyczące sposobów zarządzania sieciami, uwzględniające nie tylko obserwacje autorów rozdziału, lecz także najbardziej aktualne wyniki badań obecne w światowej literaturze zajmującej się sieciami i sieciowością.

Ostatnia część zawiera przegląd najważniejszych teoriopoznawczych źródeł zrozumienia i wyjaśnienia fenomenu sieci międzyorganizacyjnych. Autorzy dokonują w niej przeglądu teorii i koncepcji powstałych na gruncie ekonomii, zarządzania i zarządzania strategicznego. Powołują się na rozwiązania Nowej Ekonomii Instytucjonalnej, ujęć zasobowych i innowacyjnych charakterystycznych dla nauk o zarządzaniu oraz odwołują się do metafor i analogii powstałych na gruncie innych nauk, nie tylko ekonomicznych, mogących służyć zrozumieniu i wyjaśnieniu wspomnianego fenomenu sieci międzyorganizacyjnych.

Marzeniem autorów jest, aby przynajmniej w niewielkim zakresie przedstawiana monografia stała się inspiracją do prowadzenia dalszych badań sieci międzyorganizacyjnych.

Część pierwsza

Charakterystyki sieci międzyorganizacyjnych



Rozdział 1

Elementy sieci międzyorganizacyjnych – aspekty organizacyjno-zarządcze

Ewa Stańczyk-Hugiet, Jolanta Gorgól

Sieci międzyorganizacyjne jako obiekt badań w naukach o zarządzaniu stanowią fascynujące, lecz trudne wyzwanie. Wprawdzie podejmuje je wielu naukowców, można jednak zaryzykować twierdzenie, że najbardziej zaawansowane badania są prowadzone w krajach skandynawskich. Największą trudność sprawia badaczom ogromna różnorodność sieci, a co za tym idzie – problemy z formułowaniem ogólnych praw odnoszących się do nich.

Przedmiotem rozważań w tej części opracowania są cechy charakterystyczne sieci międzyorganizacyjnych. Wychodząc od charakterystyki węzłów i relacji jako kluczowych składowych sieci międzyorganizacyjnych podkreślono znaczenie zasobów niematerialnych, efekt „dźwigni” sieci międzyorganizacyjnych oraz potencjalne rodzaje ryzyka związane z funkcjonowaniem sieci.

Ogólnie przyjmuje się, że istnieją dwa fundamentalne elementy konfigurujące sieć międzyorganizacyjną. Są to relacje występujące między uczestnikami sieci oraz sami jej uczestnicy, nazywani czasem aktorami, węzłami lub wierzchołkami sieci. Podczas studiowania piśmiennictwa i wyników badań nad sieciami międzyorganizacyjnymi nieodparcie nasuwa się wniosek, że koncentrują się one przede wszystkim na relacjach, powiązaniach i zależnościach, a uczestników sieci traktują dość pobieżnie. W rezultacie sieci międzyorganizacyjne są definiowane raczej przez charakteryzowanie procesu wymiany zachodzącego między węzłami niż przez charakteryzowanie samych węzłów [por. Easton, Araujo 1994, s. 72–84]. Świadczy to o tym, że za najważniejszy element w konstytuowaniu sieci uznawane są właśnie relacje, a nie węzły.

Identyfikacja relacji i węzłów sieci międzyorganizacyjnej ma duże znaczenie poznawcze, jest jednak jednowymiarowym spojrzeniem na sieć. Analiza i opis sieci jako całości umożliwia pełniejsze jej zrozumienie, odnosi się bowiem do całej struktury i pozwala wskazać i opisać wszystkie jej elementy oraz określić jednostki kluczowe ze względu na pozycję zajmowaną w sieci.

Organizacyjno-zarządcze spojrzenie na węzły i relacje w sieci organizacyjnej wymaga uwzględnienia aspektów prawnych. Szczególnie istotne znaczenie ma rodzaj zawieranych umów (nazwanych, nienazwanych i mieszanych), które wpływają na ostateczny kształt i zasady funkcjonowania sieci.