

Patrycja Klimas

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

UWARUNKOWANIA SKUTECZNEJ WSPÓŁPRACY MIĘDZYORGANIZACYJNEJ

Wprowadzenie

Uczestnicy rynku funkcjonują w otoczeniu coraz większej ilości złożonych i wielowymiarowych sieci międzyorganizacyjnych. Dla wielu organizacji przystąpienie do sieci jest szansą osiągnięcia lub zwiększenia konkurencyjności. Dla innych członkostwo w sieci jest koniecznością, gdyż działając poza nią wypadliby z rynku. Bez względu na przesłanki podjęcia decyzji o współdziałaniu organizacje muszą być świadome, że w efekcie wejścia do sieci możliwe jest zarówno osiągnięcie pewnych korzyści, jak i generowanie określonych strat. Z uwagi na wysoki odsetek niepowodzeń procesów współdziałania warto zastanowić się nad czynnikami oraz warunkami sprzyjającymi, a nawet gwarantującymi skuteczność współpracy międzyorganizacyjnej. Celem niniejszego artykułu jest przybliżenie kluczowych czynników sprzyjających i ograniczających skuteczność współpracy międzyorganizacyjnej oraz powiązanie ich z hipotezą bliskości.

Artykuł został podzielony na trzy części. Pierwsza część została poświęcona pierwotnej przesłance współdziałania – koordynacji wielorakiej odpowiednio konfigurowanej z mechanizmów koordynacji rynkowej, hierarchicznej i społecznej. W drugiej części przedstawiono czynniki kluczowe dla skuteczności współdziałania oraz sprawności koordynacji w podziale na parametry determinujące sukces bądź porażkę więzi. Ostatnia część prezentuje koncepcję bliskości, ukazując ją jako wielowymiarową kategorię uskuteczniającą współpracę międzyorganizacyjną.

1. Koordynacja sieci – warunek skutecznej współpracy

Sieci międzyorganizacyjne przyjmują postać złożonych, wielopodmiotowych struktur o różnym stopniu trwałości, spójności i otwartości¹. Struktury te składają się z autonomicznych (niezależnych w sensie formalno-organizacyjnym

¹ J. Lichtarski: *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*. PWE, Warszawa 1993, s. 17.

i kapitałowym) podmiotów oraz łączących je więzi międzyorganizacyjnych. Wielopodmiotowość, złożoność i dynamika sieci, a także niezależność jej członków determinują trudności w obszarze zarządzania, czy szerzej koordynacji wspólnie podejmowanych działań. Co więcej, atrybuty te są postrzegane przez niektórych autorów nie tylko jako uwarunkowania utrudniające, ale nawet uniemożliwiające zarządzanie siecią. Ich zdaniem z uwagi na niezależność podmiotów, samodzielność decyzyjną i autonomię zasobową stosowanie pojęcia zarządzanie siecią nie jest uprawnione², przynajmniej na obecnym etapie rozwoju wiedzy o sieciach międzyorganizacyjnych w zarządzaniu³. W jego miejsce pojawia się kategoria koordynacji sieci (*network governance*)⁴. Bez względu na przyjęte stanowisko epistemologiczne w literaturze podkreśla się, że odbywające się we wnętrzu sieci procesy związane z podejmowaniem działań koordynujących, sterujących, zarządczych czy kierowniczych stanowią wyróżnik konkretnej sieci międzyorganizacyjnej oraz w znacznym stopniu wywierają wpływ na przebieg oraz skuteczność odbywającego się w jej ramach współdziałania⁵.

Współdziałanie to wielopodmiotowe działanie zmierzające do osiągnięcia wzajemnie niesprzecznych celów⁶. Wielopodmiotowość tego działania powoduje, że poszczególni uczestnicy mogą w zróżnicowany sposób dążyć do realizacji zbieżnych zamierzeń i celów. Aby uniknąć rozbieżności w tym zakresie oraz nadać jednolity kierunek realizowanym operacjom i podejmowanym działaniom, konieczne jest uruchomienie pewnych mechanizmów koordynujących. Dodatkowo autonomia stron stosunku współdziałania oznacza, że są one niezależne w sensie decyzyjnym, czyli mogą, ale nie muszą podporządkować się zaleceniom innych uczestników w sieci. Wdrożenie wspólnie akceptowanych mechanizmów koordynacji pozwala zabezpieczyć sieć przed utratą stabilności, w pewnym sensie skłaniając niezależnych uczestników sieci do stosowania określonych wytycznych czy realizowania zleczanych w sieci zadań. Podsumowując, można dojść do wniosku, że mechanizmy koordynujące poprzez nadanie

² P. Parvinen, P. Lukkari: *Changing Healthcare Networks – Orchestrating Needed but Impossible?* Artykuł prezentowany na 23rd IMP-conference in Manchester, UK in 2007. [dostęp on line: <http://www.impgroup.org/uploads/papers/5922.pdf>, 24.04.2011r.], s. 4.

³ W. Czakon: *Sieci w zarządzaniu strategicznym*. Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 62.

⁴ Warto jednak nadmienić, że założenie o braku możliwości zarządzania siecią nie jest podzielane przez wszystkich autorów, np. J. Bryant: *The Six Dilemmas of Collaboration. Inter-organisational Relationships as Drama*. John Wiley & Sons. West Sussex 2003, s. 187-207; K. Möller, S. Svahn: *Managing Strategic Nets: A Capability Perspective*. „Marketing Theory” 2003, Vol. 3, No. 2, s. 201-226. Autorka przyjmuje, że w przypadku sieci międzyorganizacyjnych mówi się o koordynacji sieci, a nie zarządzaniu siecią.

⁵ P. Kale, J.H. Dyer, H. Singh: *Alliance Capability, Stock Market Response and Long-term Alliance Success: The Role of the Alliance Function*. „Strategic Management Journal” 2002, Vol. 23, s. 765.

⁶ J. Lichtarski: *Teoretyczne i praktyczne problemy integracji gospodarczej przedsiębiorstw*. W: *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*. Red. J. Lichtarski. PWE, Warszawa 1992, s. 12. Cyt. za: T. Pszczołowski: *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Warszawa 1978, s. 106.

jasno określonych ram i wytycznych dla podejmowanych działań ujednociają wysiłki autonomicznych podmiotów, sprzyjając skuteczności współdziałania. Ponadto skłaniają uczestników do przyjmowania określonych postaw oraz realizacji wyznaczonych zadań, minimalizując tym samym ryzyko utraty stabilności sieci czy chaotycznego (nieoptymalnego) realizowania zbieżnych celów. Początkowo sieci były traktowane jako hybrydowy, pośredni mechanizm koordynacji działalności gospodarczej na *continuum* rynek-hierarchia⁷. Jednakże w przypadku funkcjonowania sieci, istotną rolę odgrywają także tworzące się w sieci więzi społeczne, dzielone wartości i normy czy wzajemne zaufanie. Relacje i procesy społeczne są przedmiotem trzeciego mechanizmu koordynacji – koordynacji społecznej⁸. Z nałożenia trzech wymiarów koordynacji działalności (rynkowej, hierarchicznej i społecznej) powstaje koordynacja wieloraka (sieciowa)⁹. Koordynacja sieci może przybierać zróżnicowane formy koordynacji wielorakiej, w zależności od stopnia ekspozycji poszczególnych elementów koordynacji rynkowej (opartej na cenie), hierarchicznej (opartej na poleceniach) lub społecznej (opartej na zaufaniu). Z punktu widzenia efektywności współpracy w sieci ważne jest, aby koordynacja obejmowała wszystkie trzy komponenty, gdyż tylko przy odpowiednim skonfigurowaniu cen, poleceń i zaufania możliwe jest optymalizowanie efektywności¹⁰.

Koordynacja sieci predestynowana jest do jednego z kluczowych aspektów funkcjonowania sieci międzyorganizacyjnej. Z punktu widzenia definicji koordynacja sieci (*network governance*) to specyficzna forma dynamiki międzyorganizacyjnej odbywająca się w sieci złożonej ze zróżnicowanych podmiotów (jednostki publiczne i prywatne, ale także osoby fizyczne)¹¹. Koordynacja sieci jest

⁷ A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak: *Rozwój teorii organizacji*. Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 128; Jak wskazują badania amerykańskiego przemysłu elektronicznego, sposób koordynacji zależy od rodzaju sieci (wertykalne/horyzontalne) – S.H. Park: *Managing an Interorganizational Network: a Framework of the Institutional Mechanism for Network Control*. „Organization Studies” 1996, Vol. 17, No. 5, s. 795-824.

⁸ W.W. Powell wprowadził pojęcie koordynacji sieci, jako trzeciej (obok rynku i hierarchii) formy koordynacji działalności. W istocie założenia tej formy koordynacji są zbieżne z koordynacją społeczną. W.W. Powell: *Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization*. „Research in Organizational Behavior”, Vol. 12, s. 300.

⁹ W. Czakon: *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*. „Przegląd Organizacji” 2011, 11, s. 5.

¹⁰ W. Czakon: *Koordynacja sieci – wieloraka forma organizacji współdziałania*. „Przegląd Organizacji” 2008, nr 9, s. 7-9.

¹¹ Na podstawie analizy literatury przedmiotu E.H. Klijn wyodrębnił cztery odmienne podejścia do postrzegania i definiowania pojęcia *governance*. Zdaniem autora *governance* możemy rozumieć jako: 1 – good governance/corporate governance (zasady funkcjonowania jednostek administracji publicznej), 2 – new public management, market governance (polityczna funkcje państwa), multilevel governance or inter-governmental relations (sieci z dominującym udziałem podmiotów publicznych, które zajmują zróżnicowane względem prestiżu pozycje) oraz network governance (koordynacja wewnątrz sieci międzyorganizacyjnej). E.H. Klijn: *Governance and Governance Networks in Europe. An Assessment of Ten Years of Research on the Theme*. „Public Management Review” 2008, Vol. 10, No. 4, s. 505-525.

procesem dość trudnym w organizacji i przebiegu – ma charakter interakcji pomiędzy zróżnicowanymi (pod względem formy, celów, zamierzeń, sposobu zorganizowania itp.) i niezależnymi podmiotami. Na złożoność procesu koordynacji wpływa też fakt, iż podmioty współdziałające w sieciach międzyorganizacyjnych wzajemnie koordynują oraz odpowiednio dostosowują działania realizowane we wnętrzu sieci¹² (aczkolwiek intensywność działań oraz pełnione role poszczególnych członków są zróżnicowane). Członkowie sieci faktycznie koordynują współrealizowane operacje, zadania, działania czy procesy. Sprawna koordynacja wymaga jednorodności, a przynajmniej spójności stanowisk prezentowanych przez poszczególnych członków. Drogą do uzyskania wystarczającego poziomu homogeniczności w kwestii działalności poszczególnych węzłów sieci są szeroko rozumiane procesy komunikacji¹³. Podmioty z centrum sieci, dominujące, o większym prestiżu i sile przetargowej są w stanie (w zależności od poziomu asymetrii sieci) narzucać warunki koordynacji sieciowej (struktura trzech komponentów: cena – polecenia – zaufanie). W takim ujęciu sposób koordynacji faktycznie realizowany w sieci zależny jest od takich czynników, jak: struktura wewnętrzna, treść i przedmiot przepływów w sieci, symetryczność, forma instytucjonalna, dominujące style uczenia się, typ działalności realizowanej w sieci¹⁴. W przypadku silnie asymetrycznych sieci zapewnienie koordynacji jest domeną centralnego węzła o uznanej reputacji i pozycji¹⁵. Rolę koordynatora pełnią podmioty, które w zależności od innych realizowanych przez siebie funkcji oraz od rodzaju sieci międzyorganizacyjnej określane są mianem brokera, animatora, lidera, orkiestratora, centrum strategicznego, integratora czy firmy kotwicy. Te same kryteria pozwalają wyodrębnić zróżnicowane, nowoczesne instrumenty sterowania sieciami międzyorganizacyjnymi, takie jak: nawigowanie, orkiestrowanie, oddziaływanie, pilotowanie, monitorowanie, których wynikiem mogą być efekty w postaci ugięcia, zawężenia, rozszerzenia, zwinięcia, ekspansji lub korekty trajektorii rozwoju sieci¹⁶.

O konieczności koordynacji sieci decydują przede wszystkim jej wysoki poziom złożoności i niepewność sytuacji decyzyjnych pojawiających się w toku

¹² K. Łobos: *Organizacja sieciowa*. W: *Elastyczność organizacji*. Red. R. Krupski. Wydawnictwo UE, Wrocław s. 195-196

¹³ Idem: *Organizacja sieciowa*. W: *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*. Red. K. Perechuda. Placet, Warszawa 2000, s. 97.

¹⁴ Perri, N. Goodwin, E. Peck, T. Freeman: *Managing Networks of Twenty-First Century Organizations*. Palgrave Macmillan, Hampshire 2006, s. 31-32.

¹⁵ K. Czop, A. Leszczyńska: *Systemy przyszłości*. W: *Organizacja i sterowanie produkcją. Projektowanie systemów produkcyjnych i procesów sterowania produkcją*. Red. M. Brzeziński. Placet, Warszawa 2002, s. 282.

¹⁶ K. Perechuda: *Strategia a orkiestracja sieci*. W: *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*. Red. R. Krupski. Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości. Wałbrzych 2010, s. 255-262.

jej funkcjonowania¹⁷. Potrzeba koordynacji będzie tym większa, im sieć będzie bardziej złożona, tj. będzie się składać z większej liczby zróżnicowanych węzłów oraz im mniej stabilne będą warunki, w których sieć prowadzi działalność. Biorąc pod uwagę cechy współczesnej gospodarki, a przede wszystkim rosnącą ilość wzajemnych powiązań między podmiotami, partycypację w coraz większej liczbie sieci międzyorganizacyjnych oraz przybierającą na sile burzliwość otoczenia, można wysunąć tezę, że obecnie sieci w coraz większym stopniu wymagają dbałości o koordynację. Innymi słowy, odpowiednia koordynacja staje się kluczowym zagadnieniem dla funkcjonowania sieci międzyorganizacyjnych w warunkach wysokiej niepewności rynku. Koordynacja sieci jawi się nie tylko jako jeden z kluczowych czynników sukcesu sieci, ale także jako warunek konieczny przetrwania na hiperkonkurencyjnym lub konkurencyjnym rynku. Warto też zaznaczyć, że właściwa koordynacja podnosi efektywność współdziałania w ramach sieci oraz stymuluje wzrost wartości organizacji współtworzących sieć¹⁸. Naturalne jest, że uczestnicy sieci będą dążyć do usprawniania koordynacji dla zapewnienia skuteczności sieci, a także dla podnoszenia własnej (indywidualnej) efektywności i wzrostu swojej wartości.

Poszukiwanie warunków, czynników czy przesłanek skutecznego współdziałania prowadzi do stawiania pytań o warunki, czynniki i przesłanki skutecznej koordynacji. Za znaczeniem tego obszaru rozważań przemawia kilka względów:

- koordynacja wieloraka to wciąż bardzo słabo rozpoznany obszar dociekań naukowych¹⁹,
- wysoki odsetek porażek procesów współdziałania skłania do zastanowienia się w jaki sposób koordynacja sieci jest z tym powiązana,
- rosnąca burzliwość otoczenia powoduje wzrost popularności sieci, a także ich złożoności i zróżnicowania, co wskazuje, że skuteczne współdziałanie będzie stanowić coraz bardziej znaczący w praktyce gospodarczej czynnik sukcesu rynkowego.

Skuteczność współdziałania zależna jest od dwóch szeroko rozumianych grup czynników. Po pierwsze, istotne jest maksymalizowanie czynników, warunków, parametrów, zjawisk sprzyjających skuteczności współdziałania. Po drugie, kluczowe może okazać się minimalizowanie potencjalnych zagrożeń (bądź łagodzenie ich skutków) pociągających za sobą rozpad sieci oraz niepełną (nieskuteczną) realizację jej celów.

¹⁷ J. Huiskonen, T. Pirttila: *Lateran Coordination in a Logistics Outsourcing Relationship*. „International Journal Production Economics” 2002, Vol. 78, s. 177-185

¹⁸ W. Czakon: *Koordynacja sieci...*, op. cit., s. 7-10.

¹⁹ Idem: *Network Governance...*, op. cit., s. 23-38.

2. Przesłanki skuteczności i nieskuteczności współdziałania

Współdziałanie jest skuteczne²⁰, gdy sieć oraz współtworzące ją podmioty osiągają założone cele. Jak wskazują wyniki badań, wysiłki podmiotów na rzecz sprawnej koordynacji współpracy mają kluczowe znaczenie dla skuteczności współdziałania²¹. Podjęcie przez organizacje tych wysiłków uwarunkowane jest dostrzeganiem korzyści, jakie można uzyskać dzięki współpracy. Popularność sieci wynika nie tylko z możliwości szybszego i efektywniejszego realizowania stawianych sobie celów, ale także szerokiego wachlarza dodatkowych korzyści, jakie generuje funkcjonowanie w sieci²². Pojawienie się oczekiwanych profitów wymaga spełnienia pewnych warunków. Sieć powinna być oparta na wspólnych i akceptowanych mechanizmach koordynacji:

1. Rynkowej, w tym:
 - zarządzanie oczekiwaniami kooperantów oraz potencjalnymi konfliktami;
 - jasny podział specjalizacji, kompetencji oraz oczekiwanego poziomu jakości dostarczanych produktów i (lub) świadczonych usług.
2. Hierarchicznej, obejmującej:
 - ściśle określone normy, reguły i procedury współpracy;
 - zasady elastycznego kierowania siecią.
3. Społecznej, opierającej się na:
 - wysokim poziomie wzajemnego zaufania;
 - szybkim, bezkonfliktowym i dwustronnym przepływie informacji²³.

²⁰ Przyjmuje się, że skuteczność działania przejawia się w osiągnięciu zamierzonego celu. W zależności od sposobu sformułowania celu (-ów) danego działania wyróżniamy skuteczność niestopniowaną (działanie jest skuteczne lub nieskuteczne) oraz skuteczność stopniowaną (działanie jest mniej lub bardziej skuteczne).

²¹ Zobacz wyniki badań 78 podmiotów oraz ich 1572 aliansów strategicznych. Warto zaznaczyć, że autorzy oceniali skuteczność współpracy w ramach aliansu na podstawie stopy zwrotu oraz wskaźników efektywności: P. Kale, J.H. Dyer, H. Singh: Op. cit., s. 747-767.

²² Szczegółową analizę korzyści współdziałania można znaleźć m.in. w: W.W. Powell, K.W. Koput, L. Smith-Doerr: *Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Netyworks of Learning in Biotechnology*. „Administrative Science Quarterly” 1996, Vol. 41, s. 116-117; G. Lorenzoni, A. Lipparini: *The Leveraging of Interfirm Relationships as a Distinctive Organizational Capability: A Longitudinal Stud.* „Strategic Management Journal” 1999, Vol. 20, s. 317-318; B. Kogut: *The Network as Knowledge: Generative Rules and the Emergence of Structure*. „Strategic Management Journal” 2000, Vol. 21, s. 405-406; W. Czakon: *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2007, s. 90-115.

²³ R. Gulati: *Alliances and Networks*. „Strategic Management Journal” 1998, Vol. 19, s. 293-317; W. Czakon: *Sieci międzyorganizacyjne a niepewność w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. W: *Zmiany w systemach zarządzania polskich przedsiębiorstw*. Red. K. Kozakiewicz. Wydawnictwo AE, Poznań 2007, s. 236; J. Stachowicz: *Przewaga konkurencyjna a przewaga kooperacyjna: dylematy współczesnego paradygmatu zarządzania strategicznego*. W: *Zarządzanie strategiczne w warunkach nowej gospodarki*. Red. J. Rokita, W. Grudzewski. Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańtego, Katowice 2007, s. 56.

Właściwa konfiguracja mechanizmów koordynacji pozwala nie tylko skutecznie współdziałać, ale także generować towarzyszące współdziałaniu korzyści od efektu synergii, przez ograniczenie kosztów, a na wyższym poziomie konkurencyjności kończąc. Współpraca międzyorganizacyjna przy całym wachlarzu potencjalnych korzyści może generować także pewne niebezpieczeństwa. Zasadniczym zagrożeniem dla członków sieci jest zerwanie więzi i przedterminowe rozwiązanie współpracy. Przyczynami przedwczesnego zakończenia procesów współdziałania, skutkującego niepełnym bądź znikomym stopniem realizacji celów (nieskuteczność współpracy) mogą być wady i mankamenty sieci międzyorganizacyjnych utrudniające współdziałanie oraz jego koordynację, a także materializacja różnego rodzaju zagrożeń wiązanych z dynamiczną współpracą międzyorganizacyjną.

W dużej mierze trudności współdziałania determinowane są pewnymi cechami sieci międzyorganizacyjnych. Szczególny wpływ na wysoki poziom niepewności skuteczności współpracy mają takie własności sieci, jak: nieostre granice, okresowość działania, nieustrukturalizowana natura procesów realizowanych wewnątrz sieci, trudność w uchwyceniu przynależności organizacyjnej menedżerów i pracowników, trudność określenia zasad podziału zysku, nadmierna ilość projektów, niebezpieczeństwo rozpadu w wyniku nieprzewidzianej decyzji uczestnika/uczestników (którzy są przecież w pełni autonomiczni), brak jasnych i bezwzględnie obowiązujących norm postępowania (wzajemne odpowiedzialność, podział odpowiedzialności wobec odbiorcy finalnego) czy możliwość wejścia do sieci niekompetentnych partnerów²⁴. Powyższe własności sieci skutkują wyższym poziomem niepewności funkcjonowania niż w przypadku, gdy podmioty działają w pojedynkę. Wyznaczając strategię, organizacja współdziałająca w sieci uwzględnia (uzależnione także od pozostałych uczestników) rezultaty jej funkcjonowania. W praktyce oznacza to, że organizacja uzależnia kierunek i dynamikę swojego rozwoju od działań innych, niezależnych od niej członków sieci. Dlatego też w przypadku współdziałania w ramach sieci międzyorganizacyjnych pojawia się nowa kategoria ryzyka – ryzyko relacyjne. Biorąc pod uwagę strukturę ryzyka „(...) współdziałanie trzeba uznać za bardziej ryzykowną formę prowadzenia działalności od samodzielnego funkcjonowania” na rynku²⁵. Ogólnie rzecz biorąc, współdziałanie w sieciach, które w większym stopniu przejawiają powyższe własności wiąże się z wyższym poziomem ryzyka relacyjnego. W tego typu sieciach skuteczność współpracy jest trudniejsza do osiągnięcia.

²⁴ A. Sokołowska: *Organizacja sieciowa – cechy, przestrzeń gospodarcza, problemy metodologii badań*. W: *Modele i metody zarządzania informacją i wiedzą*. Red. V. Galant, K. Perechuda. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2005, s. 247-248.

²⁵ W. Czakon: *Sieci międzyorganizacyjne a niepewność...*, op. cit., s. 235.

Sukces sieci uzależniony jest od możliwości wystąpienia pewnych zagrożeń wynikających z egzystencji w sformalizowanych przestrzeniach współdziałania. Ryzyko utraty stabilności sieci determinowane jest przede wszystkim: nadmiernym uzależnieniem od partnera (-ów), brakiem zaufania między stronami, złożonością i trudnością wspólnie realizowanych procesów, nierównym poziomem zdolności nabywania nowych kompetencji i umiejętności (nierównomiernie rozwinięte zdolności absorpcyjne)²⁶. Zagrożenia wynikające z funkcjonowania w sieci można różnicować względem rodzaju sieci oraz znaczenia współtworzących je podmiotów. Wprowadzony przez J. Childa i D. Faulknera podział sieci na sieci zdominowane (tzw. królestwa) oraz sieci równorzędnych partnerów (tzw. republiki)²⁷ pozwala wykazać zróżnicowanie dominujących przesłanek nieskutecznej współpracy.

W sieciach równorzędnych partnerów zagrożenia wynikające z uczestnictwa w sieci będą jednorodne dla wszystkich członków sieci. Wśród nich należy wymienić ryzyko wystąpienia zachowań oportunistycznych²⁸, możliwość ugrzęźnięcia w niekorzystnym układzie więzi międzyorganizacyjnych, trudność przewidywania kierunku ewolucji i rekonfiguracji sieci oraz zmniejszoną kontrolę zarządzania²⁹. Niebezpieczeństwo materializacji poszczególnych zagrożeń jest zmiennie w czasie i przyjmuje postać funkcji etapu rozwoju sieci. Na etapie tworzenia sieci istotnym zagrożeniem dla trwałości więzi są możliwe działania oportunistyczne. W toku współdziałania krytyczne dla skuteczności są takie czynniki, jak poziom rozbieżności kulturowych i procesowych między partnerami oraz poziom asymetrii generowanych przez nich korzyści współpracy³⁰.

W przypadku sieci zdominowanych zagrożenia dla skuteczności współdziałania będą zróżnicowane w zależności od zajmowanej, centralnej bądź peryferyjnej pozycji. Dla podmiotów peryferyjnych czynnikami ryzyka, które mogą skłonić do ograniczenia zaangażowania we współpracę lub nawet jej zerwania jest możliwość nadmiernego uzależnienia od podmiotów dominujących i utraty samodzielności³¹, ryzyko utraty indywidualnej elastyczności³² oraz ryzyko nierównomiernego wykorzystania przez partnerów szans wynikających z sieci, powodowane m.in. asymetrycznym przepływem zasobów³³ oraz niesymetrycz-

²⁶ W.W. Powell, K.W. Koput, L. Smith-Doerr: Op. cit., s. 117.

²⁷ J. Child, D. Faulkner: *Strategies of Co-operation. Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*. Oxford University Press, Oxford 1998, s. 120.

²⁸ E. Stańczyk-Hugiet, A. Sus: *Konsekwencje przynależności do sieci*. W: *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*. Red. J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński. C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 92-94.

²⁹ W. Sroka: *Korzyści i zagrożenia uczestnictwa w sieci aliansów – analiza porównawcza*. „Przeгляд Organizacji” 2010, nr 1, s. 29-30.

³⁰ Y.L. Doz, L. Hamel: *Alianse strategiczne*. Helion, Gliwice 2006, s. 13-19.

³¹ T. Dryl: *Organizacja sieciowa*. W: *Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki*. Red. M. Czarska, A.A. Szpitter. C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 256.

³² W. Sroka: Op. cit., s. 29-30.

³³ E. Stańczyk-Hugiet, A. Sus: op.cit., s.92-94

nymi zdolnościami absorpcyjnymi. Dla podmiotów zajmujących centralne pozycje kluczowym czynnikiem destabilizującym współdziałanie jest możliwość utraty wiedzy konkurencyjnej³⁴ w wyniku zbyt szerokiego i głębokiego transferu wiedzy, ale niekontrolowanych i niechcianych efektów rozlewania wiedzy. Dlatego też w przypadku dużej asymetrii wiedzy cichej dominujące podmioty wolą działać samodzielnie³⁵.

Skuteczność współpracy może być rozpatrywana zarówno na poziomie sieci, jak i podmiotów wchodzących w jej skład. W obydwu przypadkach realizacja zbieżnych celów jest zależna od możliwości osiągnięcia określonych korzyści w wyniku odpowiednio skoordynowanych działań zaangażowanych stron. Sprawna koordynacja powinna służyć minimalizowaniu ryzyka relacyjnego związanego z pojawieniem się różnego rodzaju zagrożeń skłaniających partnerów do zrywania więzi międzyorganizacyjnych. Biorąc powyższe pod uwagę, istotne wydaje się identyfikowanie czynników, bodźców czy warunków sprzyjających korzyściom i ograniczających zagrożenia. Jednym z możliwych kierunków poszukiwań czynników skuteczności współdziałania jest koncepcja bliskości.

3. Bliskość – zmienna wyjaśniająca skuteczność współdziałania

Na gruncie zarządzania strategicznego bliskość oznacza podobieństwo cech, własności, atrybutów organizacji³⁶ i jest traktowana jako zmienna wyjaśniająca procesy współdziałania. Hipoteza bliskości zakłada, że im bliższe są sobie organizacje, tym większe mają szanse na skuteczne współdziałanie. Bliskość przyczynia się do zwiększania prawdopodobieństwa osiągnięcia korzyści współdziałania (wyższa efektywność sieci oraz jej członków, szybsze tworzenie wiedzy, wyższa skuteczność więzi) oraz do minimalizacji zagrożeń współpracy w sieci (ograniczenie oportunistycznego, osłabienie barier komunikacyjnych)³⁷. Niematerialny i abstrakcyjny charakter bliskości powoduje pewne trudności jej dokładnej konceptualizacji, dlatego dla lepszego zrozumienia bliskości międzyorganizacyjnej definiuje się ją poprzez wyodrębnianie różnych obszarów podobieństwa. Najpopularniejsza typologia wyodrębnia pięć wymiarów bliskości: geograficzny, organizacyjny, poznawczy, instytucjonalny i społeczny (tabela 1)³⁸.

³⁴ Ibid., s. 92-94; W. Sroka: Op. cit., s. 29-30.

³⁵ R.W. Coff: *The Coevolution of Rent Appropriation and Capability Development*. „Strategic Management Journal” 2010, Vol. 31, s. 711-733.

³⁶ R.A. Boschma, K. Frenken: *The Spatial Evolution of Innovation Networks: A Proximity Perspective*. W: *The Handbook of Evolutionary Economic Geography*. Red. R.A. Boschma, R. Martin Edward Elgar, Cheltenham 2010, s. 120-135.

³⁷ W. Czakon: *Hipoteza bliskości*. „Przegląd Organizacji” 2010, nr 9, s. 16.

³⁸ R.A. Boschma: *Proximity and Innovation: A Critical Assessment*. „Regional Studies” 2005, Vol. 39, No. 1, s. 61-74.

Tabela 1

Bliskość międzyorganizacyjna – ujęcie pięciowymiarowe

Wymiar bliskości	Komponenty	Kluczowe znaczenie	Czynniki pobudzające – poziom	
			makro	mezo
Geograficzny	Odległość i koncentracja	Odległość fizyczna	Aglomeracje	Odległość fizyczna
Organizacyjny	Członkostwo oraz warunki referencyjne	Kontrola	Struktury sieciowe	Kontekst organizacyjny
Poznawczy	Wiedza wspólna oraz zdolność absorpcyjna	Luki wiedzy	Społeczności praktyki	Odległość poznawcza
Institutionalny	Otoczenie instytucjonalne, aspekty formalne i nieformalne	Zaufanie oparte na wspólnych instytucjach	Institucje krajowe	Organizacyjne „instytucje”
Społeczny	Relacje interpersonalne i wskaźniki struktury	Zaufanie oparte na relacjach społecznych	Społeczności praktyki	Równorzędność strukturalna

Źródło: P. Klimas: *ZYL Efektywność zespołów międzyorganizacyjnych w świetle hipotezy bliskości*. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2012, nr 1, s. 88; R.A. Boschma: *Proximity and Innovation: A Critical Assessment*. „Regional Studies” 2005, Vol. 39, No. 1; J. Knobon, L.A.G. Oerlemans: *Proximity and Inter-organizational Collaboration: A Literature Review*. „International Journal of Management Reviews” 2006, Vol. 8, s. 71-89; W. Czakon: *Hipoteza bliskości*. „Przegląd Organizacji” 2010, nr 9, s. 16-19.

Według pięciowymiarowego ujęcia bliskości bliskie organizacje cechuje:

- niewielka odległość przestrzenna (bliskość geograficzna);
- podobieństwo wewnętrznych i zewnętrznych warunków organizacyjnych (bliskość organizacyjna);
- zbieżność baz wiedzy, baz referencyjnych oraz technologii (bliskość poznawcza);
- tożsamość otoczenia instytucjonalnego ze szczególnym uwzględnieniem aspektów polityczno-prawnych i kulturowych (bliskość instytucjonalna – poziom makro);
- podobieństwo zakorzenienia społecznego (bliskość społeczna – poziom mikro).

Bliskość międzyorganizacyjna, a także jej związek ze skutecznością współdziałania mają charakter dynamiczny. Wewnątrz sieci z biegiem czasu następuje adaptacja partnerów w wymiarze ludzkim (bliskość społeczna), technicznym (bliskość poznawcza), geograficznym (bliskość geograficzna) oraz organizacyjnym (bliskość organizacyjna). Co istotne, postępująca, wielowymiarowa adaptacja ułatwia skuteczne osiąganie celów współpracy³⁹. Znaczenie poszczególnych wymiarów bliskości dla skuteczności współdziałania zależne jest od charakteru celów stanowiących przesłankę procesów współpracy.

³⁹ W. Czakon: *Wykorzystanie więzi międzyorganizacyjnych w tworzeniu wartości na rynku B2B*. W: *Marketing relacji na rynku Business to Business. Wybrane zagadnienia*. Red. M. Mitręga, Wydawnictwo AE, Katowice 2007, s. 104.

Współczesna gospodarka promująca organizacje oparte na wiedzy i organizacje uczące się skłania do nawiązywania sieci dla generowania wiedzy. W zależności od rodzaju wiedzy (syntetyczna, analityczna, symboliczna), która ma być tworzona bądź transferowana w toku procesów współdziałania, inny wymiar bliskości ma priorytetowe znaczenie⁴⁰. Na przykład, jeśli tego typu sieć innowacji przyjmuje postać klastra, pierwszoplanową rolę będzie odgrywać bliskość geograficzna, natomiast w przypadku systemu franczyzowego znaczenie dla przebiegu koordynacji sieci, a w efekcie dla skuteczności współdziałania mają aspekty dotyczące bliskości organizacyjnej i społecznej⁴¹. Bliskość organizacyjna wywiera wpływ na mechanizmy koordynacji międzyorganizacyjnej, gdyż partnerzy mogą, ale nie muszą być zgodni w kwestiach podejścia do zarządzania, poziomu wymaganej (akceptowanej) biurokracji, centralizacji czy podziału władzy decyzyjnej. Bliskość społeczna nie pozostaje obojętna dla sprawności koordynacji, gdyż istnienie relacji interpersonalnych, takich jak znajomość, sympatia, przyjaźń czy pokrewieństwo, generują zaufanie oraz powodują zacieśnianie więzi międzyorganizacyjnych.

Bliskość może być ujmowana jako zmienna wyjaśniająca skuteczność współdziałania, gdyż:

- podobieństwo i zgodność współpracujących organizacji jest jednym z czynników sukcesu współdziałania (tabela 2);
- zróżnicowanie i niejednorodność współpracujących organizacji jest jednym z powodów porażek współdziałania (tabela 3).

Tabela 2

Czynniki sukcesu współdziałania a wymiary bliskości

Determinanty sukcesu współdziałania wg Bryant'a	Kluczowy wymiar bliskości
nieustanne weryfikowanie i analiza więzi międzyorganizacyjnych	bliskość społeczna (relacyjna)
zbieżność technologiczna pozwalająca na wymianę doświadczeń i zrozumienie	bliskość poznawcza (technologiczna)
dopasowane procesy organizacyjne sprzyjające kooperacji	bliskość organizacyjna
odpowiednie struktury organizacyjne zapewniające organizacyjne możliwości współpracy	bliskość organizacyjna
zbieżność kulturowa, budowa wspólnie dzielonych wartości	bliskość instytucjonalna (kulturowa)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Bryant: *The Six Dilemmas of Collaboration. Inter-organisational Relationships as Drama*. John Wiley & Sons, West Sussex 2003, s. 24-52.

⁴⁰ J. Mattes: *Dimensions of Proximity and Knowledge Bases. Innovation Between Spatial and Non-spatial Factors*. „Regional Studies” w przygotowaniu [dostęp online http://www.sozialstruktur.unioldenburg.de/en/download/Mattes_Dimensions_of_proximity_and_knowledge_bases_final_draft.pdf, 18.03.2012r.].

⁴¹ W. Czakon: *Network Governance Dynamics Impact on Intellectual Property Management: the Case of a Franchise System*. „International Journal of Intellectual Property Management” 2009, Vol. 3, No. 1, s. 23-38.

Tabela 3

Czynniki porażki współdziałania a wymiary bliskości

Przyczyny porażek współdziałania według Kale'a, Dyera i Singha	Kluczowy wymiar bliskości
brak dopasowania partnerów pod względem strategicznym (zasoby)	bliskość organizacyjna bliskość poznawcza
brak dopasowania partnerów pod względem organizacyjnym (procesy, ale także kultura)	bliskość organizacyjna
brak doświadczenia we współdziałaniu	bliskość poznawcza
brak zaufania	bliskość społeczna
nieodpowiednia forma zarządzania (koordynacja, rozwiązywanie konfliktów)	bliskość organizacyjna
brak zaadaptowanych przez strony procesów wymiany międzyorganizacyjnej	bliskość organizacyjna
wpływ niekorzystnych uwarunkowań otoczenia	bliskość instytucjonalna

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: P. Kale, J.H. Dyer, H. Singh: *Alliance Capability, Stock Market Response and Long-term Alliance Success: The Role of the Alliance Function*. „Strategic Management Journal” 2002, Vol. 23, No. X, s. 748; 762-764.

Powyższe tabele pokazują, że bliskość jest istotnym czynnikiem sprzyjającym skuteczności oraz ograniczającym ryzyko niepowodzenia współpracy międzyorganizacyjnej. Bliskość sprzyja nawiązywaniu współpracy oraz wzmacnia więzi międzyorganizacyjne. Korzystne oddziaływanie bliskości opiera się przede wszystkim na ułatwianiu i usprawnianiu procesów komunikacyjnych, jakie zachodzą między poszczególnymi stronami więzi. Źródłem znaczenia bliskości można upatrywać się w tym, że jest ona wielowymiarowym kanałem komunikacyjnym⁴². Poszczególne wymiary bliskości umożliwiają lub ułatwiają komunikację współdziałających podmiotów. Na przykład bliskość poznawcza pozwala na zrozumiałe porozumiewanie z wykorzystaniem specjalistycznego, fachowego żargonu. Bliskość organizacyjna ułatwia i usprawnia komunikację organizacyjną, gdyż podmioty mają takie samo podejście do przebiegu oraz formy komunikacji pionowej i poziomej. Bliskość społeczna natomiast poprawia i przyspiesza przekaz informacyjny, ponieważ strony rozumieją znaczenie gestów, symboli czy zwrotów formułowanych w dialekcie regionalnym towarzyszących formalnej, werbalnej komunikacji.

Dbłość o poziom bliskości nie sprowadza się jedynie do stałej dążności do maksymalizacji jej poziomu. Duża bliskość dostarcza wprawdzie wielu pozytywnych skutków, ale z drugiej strony zbyt wysoki jej poziom może być szkodliwy dla organizacji, wywołując efekty odwrotne do zamierzonych (tzw. paradoks bliskości)⁴³ – zob. tabela 4. Paradoks bliskości odzwierciedla paraboliczny

⁴² A.M. Petruzzelli, V. Albino, N. Carbonara: *External Knowledge Sources and Proximity*. „Journal of Knowledge Management” 2009, Vol. 13, No. 5, s. 301-318.

⁴³ T. Broekel, R.A. Boschma: *Knowledge Networks in the Dutch Aviation Industry: The Proximity Paradox*. „Papers in Evolutionary Economic Geography” 2009 (PEEG), No. 0915.

charakter związku między bliskością a korzyściami z jej utrzymywania, wykres zależności przyjmuje kształt odwróconego „U”⁴⁴.

Tabela 4

Paradoks bliskości

Wymiar bliskości	Zbyt niski poziom	Zbyt wysoki poziom
Bliskość geograficzna	Brak korzyści z koncentracji geograficznej (np. klastry)	Ugrzęźnięcie na danym terenie, zamknięcie na dopływ wiedzy spoza regionu
Bliskość organizacyjna	Konflikty międzyorganizacyjne i interpersonalne, trudność koordynacji sieci, oportunistyczny	Zatarcie granic międzyorganizacyjnych, niekontrolowane wycieki danych, informacji i wiedzy
Bliskość poznawcza	Nieskuteczna komunikacja – brak zrozumienia, nieporozumienia, brak wspólnych obszarów dla współdziałania	Homogeniczność baz wiedzy uniemożliwia tworzenie nowych rozwiązań
Bliskość instytucjonalna	Formalne i prawne utrudnienia współdziałania, konflikty determinowane różnicami kulturowymi	Zawężenie zakresu współdziałania do obszaru danego kraju (regionu) i określonej branży (sektora)
Bliskość społeczna	Opór przed utrzymywaniem relacji i dzieleniem się wiedzą, oportunistyczny	Nepotyzm, protekcjonizm, kumoterstwo, działania nieekonomiczne

Organizacje powinny oceniać poziom bliskości, tak aby utrzymywać odpowiednie zbalansowanie pomiędzy brakiem bliskości a jej kompletnością. Zbyt bliskie relacje międzyorganizacyjne mogą prowadzić do inercji, utraty elastyczności, zbiurokratyzowania, nieefektywności ekonomicznej⁴⁵. Zbyt duża rozbieżność współdziałających stron może jednak uniemożliwiać komunikację, a nawet wykluczać istnienie zbieżnych obszarów działalności stanowiących podstawę wyznaczania wspólnych celów.

Podsumowanie

Szeroka paleta korzyści współdziałania oraz możliwe dzięki współpracy międzyorganizacyjnej szybsze i sprawniejsze osiągnięcie kluczowych dla konkurencyjności celów skłaniają coraz więcej organizacji do wchodzenia w sieci międzyorganizacyjne. Obok potencjalnych korzyści, uczestnictwo w sieci niesie ze sobą znaczące zagrożenia, dlatego na gruncie zarządzania strategicznego wciąż poszukuje się odpowiedzi na pytanie o czynniki uskuteczniające współpracę międzyorganizacyjną. Aktualnym i poznawczo nowym kierunkiem docie-

⁴⁴ W. Czakon: *Network Governance Dynamics...*, op. cit., s. 16-18.

⁴⁵ R.A. Boschma: Op. cit., s. 61-74.

kań jest hipoteza bliskości. Wielowymiarowa bliskość współdziałających podmiotów służy bowiem zarówno zwiększaniu skuteczności współdziałania, jak i ograniczeniu prawdopodobieństwa niepowodzenia współpracy międzyorganizacyjnej.

THE DETERMINANTS OF THE NETWORK PERFORMANCE

Summary

Today's economy is extremely networked. We are able to observe the growing popularity of strategic networking. Interorganizational networks are perceived as a fast channel to the sustainable competitive advantage. Simultaneously, in many cases strategic partners decide to break ties before the joint goals are reached and networks fall apart. Therefore, in the field of strategic management the further research on network performance is relevant and needed. One of the most important feature of networks is internal coordination (shaped by market, hierarchic and social mechanisms) which is perceived as one of the primordial determinants of the durable and successful networking. The literature provides us a lot of deep, diversified and also inconsistent analysis on both network success and network failure. However, one of the newest research direction related to the networking is proximity concept. Proximity used to be perceived as the most important factor which shapes the network performance in the field of economic geography.