

23

Relacje międzyorganizacyjne

(Magdalena Klimczuk-Kochańska)

23.1. Wprowadzenie

Znaczenie współpracy międzyorganizacyjnej stale rośnie. Kooperacja odgrywa ważną rolę w procesach tworzenia nowych produktów i usług, a tylko niewielka grupa firm może pozwolić sobie na działanie w pojedynkę (Hamel, Doz i Prahalad, 1989, s. 133). Rozwój strategii współpracy pozwala przedsiębiorstwu na zajęcie lepszej pozycji konkurencyjnej na rynku. Wspólnie z partnerami może ono wypracowywać usprawnienia w ofercie rynkowej czy zdobywać wiedzę o nowych rynkach zbytu. Kooperacja wiąże się z bliskością organizacyjną podmiotów oraz tworzeniem sieci międzyorganizacyjnych (ang. *inter-organizational networks*). Sieć międzyorganizacyjna jest zorganizowaną formą działalności gospodarczej, którą kieruje jedno lub kilka przedsiębiorstw, dążących do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej (Sydow, 1997, s. 20). Wśród podstawowych rodzajów gospodarczych układów sieciowych wymienić można alianse strategiczne, spółki *joint ventures*, klastry gospodarcze czy organizacje wirtualne. Jak wynika z analiz przeprowadzonych przez Amalę L. Oliver i Marka Ebersa (1998), w badaniach nad relacjami międzyorganizacyjnymi w latach 1980–1996 najczęściej korzystano z perspektywy podejścia zasobowego (ang. *resource-based view*) i teorii sieci społecznych (ang. *social network theory*), ale wyjaśnienia tendencji do rozwoju relacji sieciowych można poszukiwać również w ekonomii neoinstytucjonalnej, teorii gier czy dorobku różnorodnych szkół zarządzania strategicznego.

23.2. Formy sieci międzyorganizacyjnych

Alians strategiczny (sojusz, przymierze, koalicja) to porozumienie między niezależnymi podmiotami, które zamierzają wspólnie realizować projekt lub prowadzić inną działalność oraz koordynować niezbędne kompetencje, sposoby działania i zasoby (Dussauge, Garrette i Mitchell, 2000, s. 99; Inkpen, 2001, s. 402–403). Alianse mogą tworzyć dostawcy, odbiorcy oraz konkurenci – zarówno obecni, jak i potencjalni. Według Johna Hagedoorna (1993) alians obejmuje dwie lub więcej

firm, które zgadzają się na współpracę ze sobą jako partnerzy, oczekując osiągnięcia korzyści z tej współpracy. Natomiast Ranjay Gulati (1998) podkreśla dobrowolny charakter tych porozumień jako szczególnie częsty powód ich tworzenia, wskazując opracowanie i komercjalizację nowych produktów, technologii czy usług.

Ze względu na formę organizacyjno-prawną wyróżnia się **alianse formalne** powstające przez podpisanie odpowiednich porozumień oraz **alianse nieformalne** będące sojuszami niesformalizowanymi na piśmie, jednak efektywnie realizującymi przyjęte zamierzenia (Frankel i in., 1996). Wśród aliansów formalnych wyróżnić można **alianse udziałowe (kapitałowe)** (ang. *equity alliances*), w przypadku których powstaje nowa jednostka gospodarcza, wyodrębniona organizacyjnie i realizująca wspólne cele przy zachowaniu niezależności partnerów (powstające w ten sposób spółki *joint ventures* omawia dalsza część rozdziału), jak również **alianse bezudziałowe (bezkapitałowe)** (ang. *non-equity alliances*), w ramach których współpraca partnerów odbywa się w obrębie już funkcjonujących przedsiębiorstw (Harrigan, 1988; Faulkner, 1995) (np. umowy licencyjne, umowy franchisingowe, partnerstwo w zakresie działalności badawczo-rozwojowej) (Culpan, 2002, s. 68).

Można również wskazać na alianse **wertykalne** (pionowe) i **horyzontalne** (poziome) (Culpan, 2002, s. 67). Alianse wertykalne polegają na współdziałaniu w ramach łańcucha produkcji, np. na linii dostawca–producent czy producent–dys-trybutor. Alianse horyzontalne dotyczą zaś współpracy przedsiębiorstw, które nie tworzą wspólnie jednego łańcucha procesowego (czyli nie odpowiadają za stworzenie i dostarczenie do klientów jednego, zintegrowanego rozwiązania), ale oferują potencjalnie uzupełniające się produkty lub usługi.

Pierre Dussauge, Bernard Garrette i Will Mitchell (1995) wyróżniają tzw. **alianse skali** (ang. *scale alliances*) oraz **alianse łączące** (ang. *link alliances*). Pierwsze są tworzone przez podmioty stosujące podobne zasoby i skoncentrowane na tym samym etapie łańcucha wartości. Przynoszą one korzyści skali w obszarach, w których prowadzona jest wspólna działalność. Mogą obejmować wspólne prace badawczo-rozwojowe, produkcję elementów lub całego wyrobu. Alianse skali pozwalają uniknąć albo odroczyć fuzje w branżach, w których zachodzą silne procesy koncentracji. Alianse łączące mają z kolei na celu łączenie uzupełniających się umiejętności i zasobów, które wnoszą partnerzy. W sojuszach tych jeden partner zapewnia zwykle dostęp do rynku produktom drugiej firmy (Dussauge, Garrette i Mitchell, 1995).

Charles B. Stabell i Øystein D. Fjeldstad (1998) analizowali sposoby tworzenia przez firmy wartości dla klientów. Obok klasycznego modelu łańcucha wartości (Porter, 1985), który dotyczy sekwencji działań, wykonywanych przez działy firmy lub współpracujące podmioty w celu dostarczania wartości dla klienta, możliwe są dwie inne konfiguracje działań. Model **warsztatu wartości** (ang. *value shop*) opiera się na realizacji indywidualnych projektów na bazie zadań zleczanych przez klientów (a nie wytwarzaniu standardowych produktów, jak w modelu łańcucha wartości). Przeprowadzane czynności i wykorzystywane zasoby są dopasowywane do konkretnego, często unikatowego problemu, którego rozwiązania oczekuje klient (np. w działalności doradczej). Z kolei w modelu **sieci wartości** (ang. *value network*) klienci korzystają z pośrednictwa w kontaktach i wymianie zasobów, czego przykładem jest działal-

ność firm telekomunikacyjnych, energetycznych czy banków, ułatwiających dostęp do zasobów pochodzących od innych podmiotów-uczestników sieci.

Jeffrey H. Dyer, Prashant Kale i Harbir Singh (2004) wskazali na trzy rodzaje synergii, jakie kreują przedsiębiorstwa we współpracy z innymi podmiotami. **Synergia modularna** (ang. *modular synergy*) występuje wówczas, gdy partnerzy łączą swoje zasoby w celu osiągnięcia większych zysków, jednocześnie jednak niezależnie zarządzają swoimi zasobami. **Synergia sekwencyjna** (ang. *sequential synergy*) polega na podziale zadań pomiędzy partnerów, zgodnie z którym pewne zadania wykonuje jedna firma, a druga w prowadzonych przez siebie działaniach wykorzystuje ich rezultaty, zaś oba podmioty dostosowują swoje zasoby do wymagań prowadzonej współpracy. Trzeci rodzaj to **synergia wzajemna** (ang. *reciprocal synergy*), obejmująca łączenie przez firmy swoich zasobów i dzielenie się wiedzą, co zwykle wiąże się z **przejęciami** (akwizycjami) (ang. *acquisitions*) firm lub ich fuzjami (ang. *mergers*). Dyer, Kale i Singh (2004) przestrzegają jednak przed akwizycją w sytuacji, gdy znaczenie firmy przejmowanej wynika głównie z faktu posiadania zasobów miękkich, niematerialnych, które można łatwo utracić w wyniku przejęcia.

Alianse mogą przekształcać się w **sieci aliansów** (ang. *alliance network*), określane też jako: grupy aliansów (ang. *group of alliances*), konstelacje (ang. *constellation*), alianse wielostronne (ang. *multilateral alliances*), według strategii „ośmiornicy” (ang. *octopus strategy*) (Gomes-Casseres, 1996; Doz i Hamel, 1998; Vyas i in., 1995). Podane powyżej nazwy opisują grupy podmiotów, nie zawsze bezpośrednio ze sobą powiązane (Gomes-Casseres, 1996, s. 65), które wspólnie rywalizują nie tylko z pojedynczymi konkurentami, ale również z inną, analogicznie skonstruowaną grupą firm (np. alianse linii lotniczych, platformy obejmujące dostawców systemów operacyjnych i dedykowanego dla nich oprogramowania).

Jedną z form aliansów jest **spółka joint ventures**, czyli wspólne przedsięwzięcie, które polega na porozumieniu, w ramach którego tworzony jest nowy, niezależny prawnie podmiot. Zakres oraz czas istnienia wspólnego przedsięwzięcia są zwykle ograniczone. Ma ono reprezentować wszystkich partnerów i realizować przyjęte przez nich zadania. Strony zakładające spółkę łączą środki konieczne do realizacji przyjętego celu. Ponadto uczestniczą w nadzorowaniu jednostki w czasie trwania przedsięwzięcia. Dzielą się między sobą zarówno korzyściami, jak i ryzykiem, które wynika z funkcjonowania spółki (Faulkner, 1995). Podmioty tworzące *joint venture* mogą być wobec siebie konkurentami na jednym rynku, podczas gdy jednocześnie współpracują w ramach spółki na innym (Kogut, 1991).

Kathryn R. Harrigan (1985) wyróżnia trzy strategiczne podejścia do spółek *joint ventures*: **operacyjne** (ang. *operating joint ventures*), **„pajęczna sieć”** (ang. *spider's web joint ventures*) oraz **„relacja dziecko-rodzice”** (ang. *an emphasis on the child*). Operacyjne *joint ventures* to wyodrębnione podmioty, które mają dwóch lub więcej założycieli. Obejmują aktywne inwestycje finansowe realizowane przez strony, które są zaangażowane w decyzje biznesowe dotyczące nowego podmiotu. Są to przede wszystkim porozumienia dotyczące produkcji, dystrybucji, jak również badań i rozwoju. Partnerzy dostarczają swój wkład w formie kapitału, technologii, personelu, dostępu do sieci dystrybucji, a dostęp do lokalnego rynku zbytu jest kluczowym zasobem.

bem dla funkcjonowania tego rodzaju spółek. *Joint ventures* typu „pajęcza sieć” polegają na połączeniu wielu firm z jednym kluczowym partnerem. Relacja taka może być tworzona między firmą krajową, mającą dostęp do rynku, a podmiotami z zagranicy, które dzięki wejściu do spółki uzyskują dostęp do rynku krajowego. W zależności od potrzeb każdego z partnerów oraz wrażliwości informacji i zasobów, które będą wymieniane w ramach prowadzonej współpracy, partner krajowy może umacniać swoją pozycję wobec innych podmiotów poprzez niedopuszczanie ich do bezpośrednich działań na rynku krajowym. Przy takiej strategii możliwe jest utrzymanie przez firmę krajową pozycji równorzędnego partnera wobec firm zagranicznych, nawet jeśli zagraniczne firmy miałyby większy potencjał. Spółka typu „dziecko-rodzice” polega na skupieniu uwagi firm-partnerów spółki na rozwoju nowego podmiotu („dziecka”) i „opieki” nad nim do momentu, gdy rozwinie się na tyle, by móc samodzielnie funkcjonować. Partnerzy, którzy utworzyli tego rodzaju spółkę, są jednocześnie świadomi, że w przyszłości może ona stać się ich konkurentem (Harrigan, 1985, s. 2–4).

Organizacje wirtualne (ang. *virtual organizations*) wykraczają poza tradycyjne granice firmy, łącząc podmioty z różnych obszarów geograficznych. Jedną z pierwszych osób, które podjęły tematykę organizacji wirtualnych, był John A. Byrne (Byrne, Brandt i Port, 1993). Wraz ze współautorami zdefiniował organizację wirtualną jako czasową sieć niezależnych przedsiębiorstw – dostawców, klientów, a nawet wcześniejszych konkurentów, połączonych za pośrednictwem technologii informacyjnych w celu współdzielenia umiejętności i obniżania kosztów dostępu do nowych rynków (Byrne, Brandt i Port, 1993). Według Abbego Mowshowitza (1986; 1997) organizacja wirtualna to specyficzne podejście do zarządzania czy też sposób rozwiązywania problemów organizatorskich. Ma przynosić poprawę wydajności i efektywności działań zaangażowanych przedsiębiorstw poprzez wykorzystywanie zasobów i umiejętności również poza tradycyjnymi granicami organizacyjnymi. Współpraca w ramach organizacji wirtualnej może mieć charakter krótkotrwały lub obejmować trwałe, powtarzające się działania. Organizacja taka jest rozległa geograficznie, zaś do wspierania współpracy na odległość wykorzystuje nowoczesne rozwiązania informatyczne.

23.3. Okręgi przemysłowe i klastry gospodarcze

Wśród form współpracy sieciowej wyróżnić można różnego rodzaju relacje przestrzenne, dotyczące podmiotów działających na tym samym obszarze geograficznym. Już w 1920 roku ekonomista Alfred Marshall przeprowadził analizę skupisk małych firm rzemieślniczych, które zaobserwował m.in. w Birmingham (branża metalowa), Manchesterze (branża włókiennicza) i Sheffield (produkcja noży). Marshall opisał **dystrykty (okręgi) przemysłowe** (ang. *industrial districts*), w których specjalizacja produkcji i usług oraz specjalizacja siły roboczej przyczyniały się do poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw (Marshall, 1920). W okręgach znajdowały się przede wszystkim małe, lokalne przedsiębiorstwa, powiązane ze sobą pionowo.

W latach 70. XX wieku Giacomo Becattini wykorzystał koncepcję dystryktu przemysłowego do wyjaśnienia specyfiki firm działających w wybranych regionach Włoch

(Emilia Romania – produkcja płytek ceramicznych; Toskania – produkcja tekstylna; Parma – produkcja spożywcza) (Becattini, 1979; Becattini, 1986). Badania na temat okręgów przemysłowych we Włoszech prowadzili również Frank Pyke i Werner Sengenberger (1992). Okręgi przemysłowe obejmują bardziej zaawansowane formy kooperacji niż tylko relacje pionowe. Michael Storper określił je jako współzależności niepodlegające tradycyjnej wymianie rynkowej (ang. *untraded interdependencies*). W odniesieniu do wielu rezultatów takiej współpracy nie ma możliwości ich nabycia ani przeniesienia, są bowiem tworzone na podstawie specyficznych dla terytorium wzorców zachowań, norm i reguł postępowania (Storper, 1997).

Ann Markusen (1996, s. 293–313) wyróżniła ponadto:

- **dystrykty koncentryczne**, typu „piasta i szprychy” (ang. *hub and spoke*) – zdominowane przez jedno lub kilka pionowo zintegrowanych przedsiębiorstw, wokół których zgromadzeni są poddostawcy (np. okręg Seattle będący siedzibą firmy Microsoft);
- **dystrykty satelitarne** (ang. *satellite industrial platform*), które cechuje występowanie oddziały dużej firmy ponadnarodowej, który współpracuje z oddziałami, dostawcami i odbiorcami firmy macierzystej znajdującymi się poza dystryktem, zaś firmy lokalne są dostawcami usług wspierających np. budowlanych lub transportowych, jednak powiązania z nimi są słabe i krótkookresowe;
- **dystrykty zakotwiczone** (ang. *state-anchored industrial district*), w których występuje jedna duża instytucja publiczna, np. uczelnia wyższa, wokół której zlokalizowane są sieci partnerów.

AnnaLee Saxenian (1994) pokazała, że procesy współpracy i outsourcingu sprzyjały w latach 80. XX wieku rozwojowi firm w Dolinie Krzemowej. Dolina Krzemowa (ang. *Silicon Valley*) jest najbardziej znanym **klastrem** gospodarczym na świecie. Znajduje się między Palo Alto i San Jose w Kalifornii, a działają w niej m.in. niewielkie firmy z przemysłów elektronicznego i wytwarzania oprogramowania, aktywnie współpracujące ze sobą. Inny znany amerykański klastery to Droga 128 (ang. *Route 128*) w okolicach Bostonu. Jego struktura była od początku zdominowana przez duże, zintegrowane pionowo przedsiębiorstwa, które nie korzystały z podwykonawców. Spowolnienie gospodarcze w latach 80. i 90. XX wieku spowodowało utratę pozycji konkurencyjnej firm tego klastra na rzecz podmiotów z Doliny Krzemowej, co zdaniem Saxenian wynikało z ograniczonego udziału firm z okolic Bostonu w sieciach międzyorganizacyjnych (Saxenian, 1994, s. 151).

Koncepcja **klastrow** gospodarczych (ang. *clusters*), nazywanych też gronami lub lokalnymi systemami produkcyjnymi (fr. *systèmes productifs localisés*) stanowiła inspirację dla Michaela E. Portera. Według Portera (2001) klastery to geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (np. uniwersytetów, jednostek normalizacyjnych i stowarzyszeń branżowych), które w poszczególnych dziedzinach konkurują między sobą, ale również współpracują (Porter, 2001, s. 84). W koncepcji klastra bierze się pod uwagę również powiązania firm zaangażowanych w podobne lub pokrewne działania, które mogą, ale nie muszą

kooperować z innymi w zakresie np.: specjalizacji, dzielenia się zasobami ludzkimi i wspólnego podwykonawstwa (Rosenfeld, 1997, s. 9). Relacje między szeregiem podmiotów włączonych do klastra, takich jak przedsiębiorstwa, ośrodki naukowe czy jednostki badawczo-rozwojowe, korzystnie wpływają na konkurencyjność i innowacyjność danego przemysłu w regionie. Porter (1990) przeprowadził badania wybranych regionów, w których aktywny rozwój klastrów wpłynął na podnoszenie konkurencyjności i zaproponował model „diamentu konkurencyjności”, który szczegółowo opisany jest w innych rozdziałach niniejszej książki, dotyczących dorobku Michaela E. Portera i zarządzania międzynarodowego. Model współpracy firm, uczelni i administracji publicznej, występujący m.in. w ramach dobrze funkcjonujących klastrów, określany jest mianem **potrójnej helisy** (ang. *triple helix*) (Etzkowitz i Leydesdorff, 1995) poprzez metaforyczne odwołanie do współzależnych i wzajemnie splątanych łańcuchów DNA. Elias G. Carayannis i David J. Campbell do powyższego modelu dodali media masowe i społeczeństwo obywatelskie jako ważny element tzw. **potczwórnego spirali** (ang. *quadruple helix*) (Carayannis i Campbell, 2012, s. 14).

23.4. Koordynacja poprzez rynek, hierarchię i sieć

Koordynacja oznacza uporządkowanie wysiłku zbiorowego poprzez tworzenie i wykorzystywanie określonych struktur. Współtwórca teorii kosztów transakcyjnych Oliver E. Williamson opisał dwa rodzaje takich struktur – rynek i hierarchię (Williamson, 1975). Transakcje to dwustronne relacje, których podejmowanie prowadzi do tworzenia określonych kosztów, wynikających m.in. z czasu związanego z koniecznością inwestowania zasobów (Beckert, 2010, s. 813). Zgodnie z teorią kosztów transakcyjnych przedsiębiorstwo wybiera taki sposób koordynacji, który pozwala na minimalizację kosztów transakcji – przykładowo, w zależności od występujących kosztów decyduje się na zlecenie wytwarzania określonego wyrobu podwykonawcom (współpraca rynkowa) lub samodzielnej produkcji (w ramach hierarchii organizacyjnej). Rynkowa forma koordynacji wiąże się zwykle ze spisaniem formalnej umowy, która określa role i zobowiązania wzajemnie niezależnych stron. Bazuje ona na parametrach takich jak cena, ilość czy jakość przedmiotu wymiany. Hierarchiczna forma koordynacji dotyczy zastosowania odpowiednich poleceń, systemów i struktur kontroli w ramach tej samej organizacji.

Walter W. Powell (1990) zauważył istnienie form współpracy międzyorganizacyjnej, których opisana powyżej dychotomia nie pozwala w wystarczającym stopniu wyjaśnić (Powell, 1990, s. 323) i wskazał sieć jako trzecią formę koordynacji działalności (Powell, 1990, s. 300). Stwierdził, że sieci pozwalają na współpracę, która sprzyja nie tylko dzieleniu się informacją, ale i bardziej efektywnemu działaniu podmiotów dzięki wzajemnemu dostępowi do wiedzy jawnej i ukrytej uczestników sieci. Przewaga sieci nad pozostałymi dwiema formami koordynacji dotyczy: poprawy dostępu do zasobów i rozproszenia ryzyka, zwiększenia elastyczności i łatwości adaptacji do zmian, a także lepszego dostępu do informacji i umiejętności partnerów (Powell, 1990, s. 322).

Wśród sposobów zarządzania relacjami z partnerami można wyróżnić tzw. **koordynację wieloraką lub zbiorową** (ang. *plural governance*), która polega na łączeniu w jednej sieci elementów rynku i hierarchii (Bradach, 1997), np. zlecenie wytworzenia pewnego komponentu podwykonawcy przy jednoczesnej samodzielnej produkcji części potrzebnej partii komponentów albo utrzymywanie w ramach sieci zarówno restauracji zarządzanych przez partnerów-franczyzobiorców, jak i restauracji stanowiących własność firmy-licencjodawcy.

Dodatkowo, kierowanie działaniem podmiotów w sieci możliwe jest dzięki uzupełnieniu mechanizmów koordynacji rynkowej i hierarchicznej o społeczną formę koordynacji, która odwołuje się do norm społecznych, zaufania oraz oczekiwania od partnera określonych zachowań w warunkach ryzyka (Cannon, Achrol i Gundlach, 2000, s. 180; Bradach i Eccles, 1989, s. 97).

Karl Polanyi w wydanej w 1944 roku książce pt. *The Great Transformation* wskazywał na konieczność „osadzenia” (zakorzenia, zakotwiczenia) (ang. *embeddedness*) rynku i gospodarki w społeczeństwie (Polanyi, 1957), czyli uzupełnienia analiz ekonomicznych o niezbędne aspekty społeczne. Tezę tę rozwinął Mark Granovetter (1985) w ramach koncepcji **społecznego zakorzenia (osadzenia) relacji** (ang. *social embeddedness*). Społeczne zakorzenie ma miejsce wówczas, gdy podmioty łączą relacje, których podłożem jest wzajemne zaufanie partnerów i orientacja na bliską, długookresową współpracę, obejmującą wymianę wiedzy ukrytej. Takie formy współpracy międzyorganizacyjnej różnią się od opisywanych przez ekonomistów zależności między uczestnikami życia gospodarczego, które oparte byłyby wyłącznie na mechanizmach wolnego rynku (Granovetter, 1985).

Kontynuator podejścia Granovettera, Brian Uzzi, wyróżnia dwie formy relacji partnerskich przedsiębiorstw: **powiązania rynkowe** (dalekie) (ang. *arm's-length ties*) oraz **powiązania zakorzenione** (bliskie) (ang. *embedded ties*) (Uzzi, 1996). Pierwsze występują między podmiotami, które pozostają niezależne, angażując się w krótkoterminowe transakcje i nie budując relacji z innymi podmiotami, co często prowadzi do wysokiej rotacji partnerów. W przypadku powiązań zakorzenionych relacje mają charakter powtarzalny i oparte są na bliskich więziach międzyorganizacyjnych. Zakorzenie buduje zaufanie między partnerami, co ułatwia współpracę, w tym dzielenie się wiedzą czy innymi zasobami, jak również ogranicza koszty działalności związane z nadzorowaniem pracy partnerów (Uzzi, 1996, s. 675–679). Nadmierne zakorzenie (ang. *over-embeddedness*) może jednak ograniczać korzyści przedsiębiorstwa, które porzuciłoby realizację własnych celów ekonomicznych na rzecz wspierania partnerów. Zbyt gęsta struktura relacji w sieci może prowadzić do zamykania się na innowacje i zmniejszania zróżnicowania sieci, prowadząc do bierności organizacji. Uzzi doszedł do wniosku, że najlepszy jest model równoważący relacje zakorzenione i rynkowe, podczas gdy dominacja któregoś z rodzajów relacji negatywnie wpływa na konkurencyjność i możliwości rozwoju firmy (Uzzi, 1996, s. 694).

Specyficznym przypadkiem relacji pomiędzy podmiotami jest **koopetycja** (ang. *coopetition*), czyli połączenie współpracy (ang. *cooperation*) i konkurencji (ang. *competition*) (Brandenburger i Nalebuff, 1996), które wykracza poza postrzeganie działalności rynkowej jako gry o sumie zerowej. Konkurencja nie musi oznaczać

dążenia do eliminacji lub pokonania przeciwnika, lecz możliwe jest prowadzenie rywalizacji w jednym obszarze przy jednoczesnej współpracy w innym. Istotną rolę Adam M. Brandenburger i Barry J. Nalebuff (1996) przypisali też komplementariuszom (ang. *complementors*), czyli podmiotom, które dodają wartość do produktów i usług innych firm. Nawet jeśli brakuje pomiędzy nimi bezpośrednich porozumień partnerskich, samo kształtowanie oferty rynkowej w sposób zwiększający atrakcyjność propozycji innego przedsiębiorstwa może być postrzegane jako specyficzny przypadek współpracy. Giovanni B. Dagnino i Giovanna Padula (2002, s. 13–18) wyróżnili cztery relacje koopetycyjne. **Koopetycja bilateralna prosta** (ang. *simple dyadic coopetition*) polega na tym, że bierze w niej udział dwóch konkurentów realizujących to samo działanie (np. alians badawczo-rozwojowy). **Koopetycja bilateralna złożona** (ang. *complex dyadic coopetition*) oznacza udział dwóch konkurentów w ramach więcej niż jednego działania w łańcuchu wartości (np. połączenie działań z obszarów badań i rozwoju oraz produkcji podzespołów). W **koopetycję sieciową prostą** (ang. *simple network coopetition*) angażuje się więcej niż dwóch uczestników realizujących to samo działanie, zaś w **koopetycji sieciowej złożonej** (ang. *complex network coopetition*) bierze udział wiele konkurujących ze sobą podmiotów w ramach więcej niż jednego działania w danym łańcuchu wartości (czego przykładem mogą być klastry gospodarcze).

23.5. Alians jako sposób uzyskania dostępu do zasobów

Podejście zasobowe w zarządzaniu strategicznym wskazuje na rolę, jaką odgrywają zasoby w tworzeniu i realizacji strategii, a dorobek badań nad współpracą międzyorganizacyjną pozwala dostrzec możliwości wykorzystywania przez firmę zasobów pochodzących z jej otoczenia.

Gary Hamel i Coimbatore K. Prahalad (1993) wskazują, że utrzymanie trwałej przewagi może następować poprzez zwiększanie produktywności zasobów wynikające z ograniczania kosztów lub poprzez zastosowanie tzw. **dźwigni zasobów** (ang. *resource leverage*), czyli lewarowanie zasobów, optymalizację ich wykorzystania. Zarządzający firmą utrzymują napięcie (ang. *stretch*) pomiędzy aspiracjami przedsiębiorstwa, czyli jej zamysłem strategicznym (ang. *strategic intent*) a zasobami dostępnymi w organizacji i możliwymi do uzyskania od zewnętrznych partnerów (Hamel i Prahalad, 1993, s. 75–84). Dostęp do zasobów innych podmiotów pozytywnie wpływa na funkcjonowanie organizacji (Gulati, 1999, s. 400). Kwestię budowy strategii na bazie zasobów partnerów podnosili również John Hagel, III i John S. Brown (2006). Rozwinęli oni tzw. **strategię dźwigni** (ang. *leveraged growth strategy*), twierdząc że firma może przyspieszyć gromadzenie wiedzy i rozwój potencjału pracowników poprzez wykorzystywanie zasobów zewnętrznych, uzupełniających potencjał tkwiący wewnątrz firmy (Hagel i Brown, 2006, s. 34).

Wiedza stanowi szczególnie istotny zasób, do którego dostęp ułatwia tworzenie aliansów. Dostęp do wiedzy i rozwiązań tworzonych przez partnerów wiąże się z modelem **otwartych innowacji**, w którym działalność innowacyjna wykracza poza

granice pojedynczej organizacji (Chesbrough, 2006). Firmy mogą korzystać z wyników prac badawczo-rozwojowych innych podmiotów, m.in. poprzez ich licencjonowanie lub stymulowanie nieodpłatnego udostępniania rozwiązań i dzielenie się wiedzą. W przypadku współpracy w modelu otwartych innowacji może dochodzić do udostępniania innemu podmiotowi wiedzy zdobytej jeszcze przed nawiązaniem współpracy (ang. *background knowledge*) i wyników wspólnych wysiłków partnerskich (ang. *foreground knowledge*), ale również wiedzy, która jest istotna w ramach prowadzonej współpracy, chociaż została samodzielnie rozwinięta przez organizację na potrzeby tego przedsięwzięcia (ang. *sideground knowledge*) albo wiedzy pojawiającej się dopiero po zakończeniu formalnej współpracy (ang. *postground knowledge*) (Bogers, 2011, s. 100).

Iyer N.S. Karthik (2002) wyróżnia cztery **fazy ewolucji współpracy** w formie alianсів i związanego z nimi uczenia się podmiotów. Pierwszy etap polega na uświadomieniu przez firmę konieczności współpracy i dokonania wstępnego wyboru partnerów (ang. *awareness and partner selection*). Przedsiębiorstwo rozważa, jakie podmioty są w posiadaniu pożądaných, uzupełniających zasobów oraz czy współpraca z nimi stworzy możliwości rozwoju działalności. Zaczyna badać, jakie umiejętności i cele działania mają partnerzy. Faza druga to poszukiwania (ang. *exploration*) – rozpoczęcie starań o pozyskanie partnerów, a następnie przejście do próbnego okresu współpracy. Firma nawiązuje kontakty i określa wstępne warunki współpracy. Firma partnerska staje się ważnym obszarem poszukiwań potrzebnej wiedzy. Partnerzy zaczynają się uczyć od siebie nawzajem, co prowadzi do wyrównywania poziomów wiedzy. Faza trzecia to rozbudowa współpracy (ang. *expansion*). Prowadzi ona do zwiększenia współzależności podmiotów oraz wzrostu liczby obszarów współpracy. Ostatnia, czwarta faza polega na zobowiązaniu do utrzymywania relacji (ang. *commitment to relationship*). Partnerzy ufają sobie i są chętni, by ponosić dalsze inwestycje we współpracę, a ich wysiłki nakierowane są na realizację wspólnych przedsięwzięć. Ta ostatnia, najbardziej dojrzała faza współpracy, nie występuje w niektórych aliansach.

Współpraca partnerska może stymulować dążenia do przejścia wiedzy i kompetencji partnera. Partnerstwo staje się w takich przypadkach **wyścigiem w uczeniu się** (ang. *learning race*), w wyniku którego firmy pozyskują wiedzę partnera, w dłuższej perspektywie dążąc do samodzielności i zakończenia współpracy (Larsson i in., 1998, s. 287; Khanna i in., 1998). Yves L. Doz i Gary Hamel (1998) opisali typowy scenariusz wyścigu w uczeniu się, gdy jeden z partnerów posiada technologię, jednak potrzebuje wiedzy o lokalnym rynku i dostępu do klientów, zaś drugi podmiot zna rynek, choć nie może zaspokoić zaobserwowanego popytu i potrzebuje technologii. W tej sytuacji każda z firm dąży do tego, by przejąć wiedzę i umiejętności swojego partnera, a w wyścigu wygra ta organizacja, która szybciej zdobędzie potrzebną wiedzę i będzie w stanie samodzielnie zaspokajać potrzeby odbiorców (Doz i Hamel, 1998, s. 52). Częste kontakty między partnerami ułatwiają wymianę informacji i współpracę (firmy „rozumieją się bez słów” za sprawą dzielenia się wiedzą ukrytą). Analogiczne zjawiska można zaobserwować w sytuacji koncentracji przestrzennej firm, w tym firm, które nie współpracują bezpośrednio ze sobą, co można tłumaczyć

zjawiskiem **rozlewania się wiedzy** (ang. *knowledge spillover*), sprzyjającym podnoszeniu konkurencyjności grup firm, klastrów i regionów (Storper, 1995; Malmberg i Maskell, 2002, s. 434).

23.6. Podsumowanie

Rozdział był poświęcony tematyce relacji międzyorganizacyjnych i ich znaczeniu dla rozwoju przedsiębiorstwa na rynku. Przedstawiono podstawowe formy współdziałania gospodarczego, począwszy od aliansów, poprzez spółki joint ventures do organizacji wirtualnych. Ukazano specyfikę relacji współpracy w wymiarze geograficznym, w tym m.in. w formie dystryktów przemysłowych oraz klastrów gospodarczych. W rozdziale zwrócono również uwagę na specyfikę koordynacji sieciowej działalności podmiotów oraz na znaczenie dostępu do zasobów będących w posiadaniu innych organizacji, co prowadzi do takich sytuacji jak wyścig partnerów w uczeniu się. Temat relacji międzyorganizacyjnych odnosi się do wielu podejść, które pozwoliły na wyjaśnienie fenomenu współdziałania podmiotów, w tym do badań nad sieciami organizacyjnymi, neoinstytucjonalizmu, teorii kosztów transakcyjnych, teorii gier, modelu łańcucha wartości i strategii konkurencji Michaela E. Portera, czy podejścia zasobowego w organizacji.

Literatura

- Becattini, G. (1979). Dal settore industriale al distretto industriale. Alcune considerazioni sull'unità di indagine dell'economia industrial. *Rivista di Economia e Politica Industriale*, 1, 7–21.
- Becattini, G. (1986). The Marshallian industrial district as a socio-economic notion. W: F. Pyke, G. Becattini, W. Sengenberger (red.), *Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy* (s. 37–51). Geneva: International Institute for Labour Studies.
- Beckert, J. (1996). Economic action what is sociological about economic sociology? Uncertainty and the embeddedness of economic action. *Theory and Society*, 25(6), 803–840.
- Bogers, M. (2011). The open innovation paradox: knowledge sharing and protection in R&D collaborations. *European Journal of Innovation Management*, 14(1), 93–117.
- Bradach, J.L. (1997). Using the plural form in the management of restaurants chains. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 276–303.
- Bradach, J.L., Eccles, R.G. (1989). Price, authority, and trust. *Annual Review of Sociology*, 15, 97–118.
- Brandenburger, A.M., Nalebuff, B.J. (1996). *Co-opetition: 1. A revolutionary mindset that combines competition and cooperation 2. The game theory strategy that's changing the game of business*. New York: Currency Doubleday.
- Byrne, J.A., Brandt, R., Port, O. (1993). The virtual corporation. The company of the future will be the ultimate in adaptability. *Business Week*, 8 February 1993, 36–40.
- Cannon, J.P., Achrol, R.S., Gundlach, G.T. (2000). Contracts, norms, and plural form governance. *Academy of Marketing Science Journal*, 28(2), 180–194.
- Carayannis, E.G., Campbell, D.F.J. (2012). *Mode 3 knowledge production in quadruple helix innovation systems. 21st-century democracy, innovation, and entrepreneurship for development*. New York: Springer.

- Chesbrough, H.W. (2006). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Culpan, R. (2002). *Global business alliances: theory and practice*. Quorum Books: Westport.
- Dagnino, G.B., Padula, G., (2002). Coopetition strategy. A new kind of interfirm dynamics for value creation. *EURAM – the European Academy of Management Annual Conference*, Stockholm, 9–11 May 2002. Pozyskano z: https://www.researchgate.net/publication/228605296_Coopetition_Strategy_A_New_Kind_of_Interfirm_Dynamics_for_Value_Creation (12.12.2015).
- Doz, Y. L., Hamel G. (1998). *Alliance advantage. The art of creating value through partnering*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Dussauge, P., Garrette, B., Mitchell, W. (2000). Learning from competing partners: outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia. *Strategic Management Journal*, 21(2), 99–126.
- Dyer, J.H., Kale, P., Singh, H. (2004). When to ally and when to acquire. *Harvard Business Review*, 81(7–8), 109–115.
- Etzkowitz, H., Leydesdorff, L. (1995). The triple helix – university – industry – government relations: a laboratory for knowledge based economic development. *EASST Review*, 14(1), 14–19.
- Faulkner, D. (1995). *International strategic alliances: Co-operate to compete*. London: McGraw-Hill.
- Frankel, R., Schmitz Whipple, J., Frayer, D.J. (1996). Formal versus informal contracts: achieving alliance success. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 26(3), 47–63.
- Gomes-Casseres, B. (1994). Group versus group: how alliance networks compete. *Harvard Business Review*, 72(4), 62–74.
- Gomes-Casseres, B. (1996). *The alliance revolution: the new shape of business rivalry*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure. The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(1), 481–510.
- Gulati, R. (1998). Alliances and network. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293–317.
- Gulati, R. (1999). Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic Management Journal*, 20(5), 397–420.
- Hagedoorn, J. (1993). Understanding the rationale of strategic technology partnering: inter-organizational modes of cooperation and sectoral differences. *Strategic Management Journal*, 14(5), 371–385.
- Hagel, J., III, Brown, J.S. (2006), *Organizacja jutra. Zarządzanie talentem, współpracą i specjalizacją*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Hamel, G., Doz, Y.L., Prahalad, C.K. (1989). Collaborate with your competitors – and win. *Harvard Business Review*, 67(1), 133–139.
- Hamel, G., Prahalad, C.K. (1993). Strategy as stretch and leverage. *Harvard Business Review*, 71(2), 75–84.
- Harrigan, K.R. (1985). *Joint ventures, alliances, and corporate strategy*. Washington, DC: Beard Books.
- Harrigan, K.R. (1988). Strategic alliance and partner asymmetries. *Management International Review*, 28, 53–72.
- Inkpen, A.C. (2001). Strategic alliances. W: *Oxford Handbook of International Business* (s. 402–427). Oxford: Oxford University Press.
- Karthik, I.N.S. (2002). Learning in strategic alliances: an evolutionary perspective. *Academy of Marketing Science Review*, 6(5), 1–14.
- Khanna, T., Gulati, R., Nohria, N. (1998), The dynamics of learning alliances: competition, cooperation, and relative scope. *Strategic Management Journal*, 19(3), 193–210.

- Kogut, B. (1991). Joint ventures and the option to expand and acquire. *Management Science*, 37(1), 19–33.
- Larsson, R., Bengtsson, L., Henriksson, K., Sparks, J. (1998). The interorganizational learning dilemma: Collective knowledge development in strategic alliances. *Organization Science*, 9(3), 285–305.
- Malmberg, A., Maskell, P. (2002). The elusive concept of localization economies: towards a knowledge-based theory of spatial clustering. *Environment and Planning*, 34(3), 429–449.
- Markusen, A. (1996). Sticky places in slippery space: A typology of industrial districts. *Economic Geography*, 72(3), 293–313.
- Marshall, A. (1920). *Principles of economics. An introductory volume. 8th edition*. London: Macmillan and Co., Ltd.
- Mowshowitz, A. (1986). Social dimensions of office automation. *Advances in Computers*, 25, 335–404.
- Mowshowitz, A. (1997). Virtual organization. *Communications of the ACM*, 40(9), 30–37.
- Oliver, A.L., Ebers, M. (1998). Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. *Organization Studies*, 19(4), 549–583.
- Polanyi, K. (1957). *The great transformation: The political and economic origins of our time*. Boston, MA: Paper Beacon.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (1990). *The competitive advantage of nations*. London: MacMillan.
- Porter, M.E. (2001). Grona a konkurencja. Nowe programy działania firm, państw i instytucji. W: M.E. Porter (red.), *Porter o konkurencji* (s. 245–357). Warszawa: PWE.
- Powell, W.W. (1990). Neither market nor hierarchy: network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, 12, 295–336.
- Pyke, F., Sengenberger, W. (red.) (1992). *Industrial districts and local economic regeneration*. Geneva: International Institute of Labour Studies.
- Rosenfeld, S.A. (1997). Bringing business clusters into the mainstream of economic development. *European Planning Studies*, 5(1), 3–23.
- Saxenian, A. (1994). *Regional advantage: culture and competition in Silicon Valley and Route 128*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Stabell, C.B., Fjeldstad, Ø.D. (1998). Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. *Strategic Management Journal*, 19(5), 413–437.
- Storper, M. (1995). The resurgence of regional economies, ten years later: the region as a nexus of untraded interdependencies. *Journal of European Urban and Regional Studies*, 2(3), 191–221.
- Storper, M. (1997). *The regional world. Territorial development in a global economy*. New York: Guilford.
- Sydow, J. (1997). *Mitbestimmung und neue Unternehmensnetzwerke*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung.
- Uzzi, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect. *American Sociological Review*, 61(4), 674–698.
- Vyas, N.M., Shelburn, W.L., Rogers, D.C. (1995). An analysis of strategic alliances: forms, functions and framework. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 10(3), 47–60.
- Williamson, O.E. (1975). *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York: The Free Press.
- Williamson, O.E. (1991). Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269–296.