

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.

Zasoby niematerialne w sieci międzyorganizacyjnej to także ważny wątek analizowania sieci. Warto zatem spojrzeć na nie z perspektywy własności zasobu i jego dostępności dla innych uczestników sieci.

Istotna jest również odpowiedź na pytanie o korzyści z uczestnictwa w sieci oraz określenie ryzyka związanego z tym uczestnictwem. Korzyści analizowane są w kategoriach renty ekonomicznej, zaś ryzyko – jako potencjalne zagrożenia wynikające z uczestnictwa w sieci.

1.1. Charakterystyka węzłów

Ewa Stańczyk-Hugiet, Jolanta Gorgól

Chcąc zdefiniować węzły sieci, najlepiej prześledzić definicje samych sieci. Różnorodność sieci międzyorganizacyjnych utrudnia jednak zarówno definiowanie sieci, jak i kategoryzowanie ich składowych, a zwłaszcza węzłów. Jedni badacze, jak np. P. Bianchi i N. Bellini, za węzły uważają poszczególne firmy [Kay, 1996, s. 118, Bianchi, Bellini 1991, s. 487–497]. Inni określają węzły jako części wchodzące w skład organizmu, w którym każdy element tworzy współwartość i o nią rywalizuje [Prahalad, Ramaswamy, 2000, s. 79]. H. Thorelli mówi o sieci jako o minimum dwóch organizacjach działających w trwałych relacjach [Thorelli, 1986, s. 37].

Z badań D. Delporte-Vermeirena i in. [2004, s. 167–182] wynika, że **węzły sieci powinno się opisywać z perspektywy relacji zachodzących między nimi**. W ten sposób możliwe staje się chociażby wyodrębnienie **węzła dominującego** oraz węzłów, które są od niego uzależnione. Podobne stanowisko reprezentuje P. McKiernan. Według niego siła danego elementu sieci zależy właśnie od jego relacji z klientami, dostawcami i konkurentami, a nie od jego pozycji w sieci. Jeśli zatem chcemy zidentyfikować pozycję węzła w sieci, to możemy ją analizować co najmniej z dwóch perspektyw: perspektywy pozycji zajmowanej w sieci oraz pozycji zdeterminowanej charakterem i rodzajem relacji z interesariuszami [McKiernan, 1992, s. 106]. Z kolei J. Niemczyk [2006, s. 28] konkluduje, że badanie sieci międzyorganizacyjnej w układzie statycznym wymaga ustalenia podstawowych parametrów węzłów, do których zalicza: rodzaj przedmiotowy, liczbę, wielkość, jakość, przestrzenne rozmieszczenie, rolę oraz ewolucję przedmiotową i czasową węzłów.

Jak wynika z tego krótkiego przeglądu, w teorii brakuje szczegółowych badań poświęconych węzłom sieci. Warto jednak przytoczyć wybrane poglądy dotyczące problematyki węzłów, obecne w literaturze przedmiotu. W badaniach [Håkansson, Johanson 1988; Johanson, Mattsson 1985, s. 185–195] można odnaleźć wskazówki odnoszące się do tego, jak badać węzły sieci międzyorganizacyjnej. Podkreśla się w nich konieczność identyfikowania **pozycji węzła** w sieci bądź jego **tożsamości strategicznej**. Przyjęcie takich perspektyw pozwala określić **pozycję przetargową** oraz **efektywność węzła**. Oba reprezentowane podejścia, jak podkreślają autorzy tych badań, wykorzystywane są do określenia wybranych cech procesu wymiany (relacji) w sieci międzyorganizacyjnej. Dla węzła, który pozostaje w relacjach z innymi węzłami, istotna staje się wartość, jaką może uzyskać z takiej wymiany, Wartość taka wiąże się z zasobami, do których węzeł uzyska dostęp, oraz działaniami, jakie może podjąć dzięki istnieniu danej relacji. Dla pojedyn-

czego węzła wartość uzyskiwana z tytułu relacji jest funkcją jego pozycji w sieci międzyorganizacyjnej¹.

Ta specyficzna „mikropozycja” [Johanson, Mattsson 1985, s. 185–195] określa pozycję przetargową danego węzła względem innego. Jest ona uzależniona od efektywności wykorzystania zasobów przez węzeł oraz od efektywności nawiązywania relacji z innymi węzłami konstytuującymi sieć.



Mikropozycja odzwierciedla potencjał węzła odnoszący się do kształtowania relacji z innymi węzłami w sieci, w porównaniu z węzłami, które takich relacji nie mogą nawiązać lub robią to nieefektywnie.

J. Johanson i L. Mattsson [1985, s. 185–195] obok mikropozycji identyfikują również makropozycję, podkreślając, że jakościowo jest to odmienny atrybut.



Makropozycja odzwierciedla rolę węzła w całej sieci, uzależnioną od jego zdolności do kształtowania relacji między zasobami i działaniami węzłów tworzących sieć. Wynika to częściowo z działań zachodzących wewnątrz węzła, częściowo zaś z tego, co węzeł uzyskuje z działań z innymi węzłami sieci.

Pozycja w sieci ma zawsze charakter dynamiczny i względny [Grandori, Soda, 1995, s. 183–214]. Nie ma dwóch węzłów mających taką samą pozycję. Również spojrzenie na węzły sieci z perspektywy mikropozycji i makropozycji jest jakościowo różne. Odzwierciedla bowiem rolę organizowania w sieci. Rezultaty uzyskiwane przez organizację z tytułu relacji są postrzegane i oceniane przez pozostałe węzły na podstawie wcześniejszych doświadczeń i przyszłych oczekiwań. Jest to wynikiem raczej istniejącej konfiguracji relacji niż wielkości i rodzaju zasobów, które są bezpośrednio kontrolowane przez organizację (węzeł) [por. Håkansson, Snehota 2006, s. 256–270].

Biorąc pod uwagę fakt, że podstawowym procesem zachodzącym w sieci jest przepływ zasobów materialnych i niematerialnych (w tym wiedzy), można wyróżnić węzły pełniące funkcje stymulatorów przepływu i węzły będące reaktorem przepływu. W zależności od kierunku – źródła występującego przepływu i poszukiwanej kompetencji – węzeł może być zarówno **stymulatorem** (w sytuacji, kiedy poszukuje rynków sprzedaży), jak i **reaktorem** (kiedy przyjmuje potencjalne zamówienie od zleceniodawcy). Aby w układzie stymulator–reaktor nastąpiła wymiana, stymulator musi wykazać nadwyżkę zasobów, a reaktor ich brak. Ciekawa sytuacja powstaje wtedy, gdy droga przepływu się wydłuża

¹ Elementami, które wpływają na siłę węzła w sieci (i tym samym na jego pozycję i status) są według J. Niemczyka aktywność w sieci, potencjał kombinacyjny i kluczowość odgrywanej roli w spajaniu sieci [Niemczyk, 2006, s. 104].

i węzły przestają być tylko wierzchołkami, punktami krańcowymi sieci, a stają się węzłami przepływowymi. Przyjmując powyższe rozróżnienie można mówić o aktywności węzła w sieci w zależności od wielkości przepływów, które przez niego przechodzą.

Węzły w sieci możemy lokalizować według pozycji zajmowanej przez nie w stosunku do innego węzła (mikropozycji) lub do całego systemu (makropozycja), co wcześniej sygnalizowano. Przy mikropozycji rozpatrujemy układ węzeł i jego węzeł-sąsiad. Możemy tutaj mówić o wpływie strategicznym, operacyjnym albo marginalnym. Istotne jest także określenie powiązania węzłów i siły ich zaangażowania. Badanie relacji zachodzących między węzłami umożliwia wskazanie węzłów dominujących, serwilistycznych lub równorzędnych. Istnienie tych trzech rodzajów węzłów prowadzi do powstania dwóch zasadniczych kombinacji: węzeł dominujący-węzeł serwilistyczny (pozycja nierównorzędna lub marginalna) oraz węzeł partner-węzeł partner (pozycja równorzędna). Wzrost liczby węzłów prowadzących podobną działalność w sieci obniża status pojedynczego węzła, zwiększając konkurencyjność w sektorze (przez wzrost dostępności produktu oferowanego przez dany węzeł). Natomiast spadek liczby węzłów w otoczeniu prowadzącym podobną działalność powoduje wzrost siły przetargowej pojedynczego węzła.



Źródłem siły węzła mogą być nie tylko jego zasoby i umiejętność ich wykorzystania w sieci w celu budowania przewagi konkurencyjnej, ale i dostępność substytutów w sieci czy w sektorze.

Nadmierny wzrost siły jednego węzła może doprowadzić do stworzenia sieci-monopolu i utraty przez sieć elastyczności (przejęcie kontroli nad siecią przez dominanta). W sytuacji, gdy początkowa równowaga zachodząca między węzłami partnerskimi ulega przemianie w skrajną postać dominacji i kontroli jednego węzła nad drugim, może dojść do przepływu jednokierunkowego: od węzła serwilistycznego do dominanta. Węzeł serwilistyczny przestaje wówczas czerpać korzyści z przynależności do sieci. Dłuższe utrzymywanie się takiej sytuacji może prowadzić do zniszczenia węzła serwilistycznego przez dominanta².

Relacje zachodzące między węzłami sieci determinują, jak wcześniej zasygnalizowano, zarówno siłę przetargową węzła, jak również jego efektywność w procesie osiągnięcia celów [por. Janhonen, Johanson, 2010].

H. Håkansson i I. Snehota [2006, s. 138] dowodzą z kolei, że zachowanie strategiczne węzła składa się z prób wpływania na inne węzły, jeśli jest to tylko możliwe, oraz uzyskiwania korzyści z dostępu do zasobów, inicjatyw i kreatywności innych węzłów. Oznacza to, że **na pozycję węzła w sieci wpływają głównie relacje** [por. Wilkinson, Young, 2002, s. 123–132; Gadde i in., 2003].

² W Wielkiej Brytanii w 2007 r. grupa supermarketów została oskarżona przez niezależną organizację Watchdog o oligopolistyczne praktyki, polegające na zmuszaniu dostawców produktów nabiałowych do sprzedaży swojego asortymentu poniżej ceny produkcji, co doprowadzało ich do bankructwa (według CorporateWatch w Wielkiej Brytanii bankrutowało 40 farm tygodniowo). Praktyki te można opisać terminami biologicznymi: w układzie saprofitów jeden z węzłów staje się pasożytem, doprowadzając do śmierci swojego żywiciela.

Ogólnie, opisywanie węzłów sieci przez identyfikowanie ich pozycji ma charakter poznawczy i przekłada się na specyficzną „teorię sieci” [Johanson, Mattsson 1992, s. 217]. Badania w tym zakresie pozwalają stwierdzić, że aktywność węzłów wyzwala nowe działania, a w konsekwencji zmiany strukturalne w sieci. Natomiast koncepcja strategicznej tożsamości, nawiązująca do postrzeganej atrakcyjności węzła jako partnera wymiany w sieci [Anderson i in. 1994, s. 11] sugeruje, że tym, co determinuje uzyskiwane rezultaty – zarówno z perspektywy sieci jako całości, jak i z perspektywy poziomu efektywności pojedynczego węzła – jest jego zdolność do nawiązywania relacji z całą siecią.

Ciekawym ujęciem cech węzłów jest perspektywa siły przetargowej. W nauce o zarządzaniu siła przetargowa jest często interpretowana w kategoriach siły organizacji jako potencjału wywierania wpływu na zachowania powiązanych z nią aktorów. W niewielu przypadkach siła ta jest analizowana z perspektywy wpływu czy władzy międzyorganizacyjnej.



E. Yuchtman i S. Seashore traktują siłę przetargową węzła jako zespół jego zdolności do wykorzystania i przekształcania rzadkich i wartościowych zasobów otoczenia [Yuchtman, Seashore, 1983, s. 228; Yuchtman, Seashore, 1967, s. 898]. Efektywność węzła wynika zatem ze zdolności nabywania zasobów w procesach wymiany z innymi węzłami funkcjonującymi w danej sieci.

Tutaj warto też wskazać na tzw. **zdolność sieciową**, która – jak wskazują badania – determinuje pozycję węzła w sieci. Można powtórzyć za M. Mitręgą, że zdolność relacyjna przedsiębiorstwa jest rozumiana jako chęć i możliwości uczestniczenia w relacjach, jako zdolność do interakcji, która umożliwia nie tylko dostosowywanie się do zmian, ale również kształtowanie sieci. Jest ona głównie zdeterminowana zdolnością do gromadzenia wiedzy. Ponadprzeciętna zdolność relacyjna sprawia, że przedsiębiorstwo występuje w roli integratora.



Zdolność sieciowa to zbiór procesów i rutynowych zachowań organizacyjnych nakierowanych na wykorzystywanie szans związanych z osadzeniem przedsiębiorstwa w sieci międzyorganizacyjnej [Mitręga, 2010, s. 101].

Interesujące spojrzenie na działania związane z węzłami, a bardziej ogólnie, na działania związane z koordynacją w sieci międzyorganizacyjnej, przedstawiają P. Andersson, L.G. Mattsson [2010, s. 917–924]. Analizują oni procesy ukierunkowane na wewnętrzne i zewnętrzne zasoby w ujęciu temporalnym. Według tych autorów koordynacja działań w sieci jest uzależniona od:

- temporalnej orientacji aktorów (węzłów),
- temporalnego profilu ich działania.

Takie temporalne podejście dominuje w większości badań dotyczących sieci międzyorganizacyjnych [por. Andersson, Mattsson, 2005, s. 297–326]. Orientacja temporalna nawiązuje do postrzegania i interpretowania rynku, a zwłaszcza jego dynamiki. Z tego względu przedmiotem badań są różne horyzonty działań sieciowych, co oznacza badanie tego, jakie okoliczności sprawiają, że podstawą działań węzłów staje się krótki lub długi horyzont czasowy. Temporalna orientacja węzłów odnosi się także do ich pozycji w przeszłości, teraźniejszości oraz w przyszłości. Orientacja taka może się różnić w przypadku poszczególnych węzłów, głównie z uwagi na dynamiczne zmiany pozycji rynkowych (w sieci), doświadczenia czy strategiczne intencje. Jest także uzależniona od wymiaru przestrzeni rynkowej. Takie podejście do analizy sieci nazywane jest **orientacją sieciową** (*network orientation*) [Andersson, Mattsson, 2005, s. 297–326].

P. Andersson i L.G. Mattsson rozważają temporalne aspekty zachowania węzłów jako działania wzajemnie zależne, konstruktywne i wyrażone w praktykach rynkowych [Kjellberg, Helgesson, 2007, s. 137–162; Andersson, Mattsson, 2010, s. 917–924]. Dlatego właśnie orientacja temporalna węzłów wpływa na każdy z nich z osobna oraz na sieć jako całość. Dodatkowo, temporalny profil działania jest silnie związany z aktywnością zachodzącą w obszarze wymiany między węzłami, włączając w to działania strategiczne.

Pozycja węzła w sieci jest więc w tej samej mierze zdeterminowana przez interakcje i powiązania z jego partnerami, co przez kapitał czy koneksje społeczne i personalne [Anderson i in., 1994, s. II]. Warto podkreślić, że miarami pozycji węzła mogą być: centralność (*centrality*) [Lomi, 1991], ekwiwalentność strukturalna (*structural equivalence*) [Lomi, Grandi, 1993] czy analiza klik (*clique analysis*) [Benassi, 1993]³.

J.A. Mathews zaproponował koncepcję *Industrial Market System* (IMS). Jest to model opisujący gospodarkę w kategoriach sześciu elementów [Mathews, 2001]:

- 1) aktorzy (firm),
- 2) ich działania,
- 3) zasoby umożliwiające prowadzenie działań,
- 4) rutynowe zachowania, które aktorzy wypracowują, aby realizować działania,
- 5) relacje z innymi aktorami, umożliwiające budowę sieci wpływu i koordynowania ich działań,
- 6) strategie aktorów, traktowane jako wybory sprawiające, że możliwe jest osiągnięcie heterogeniczności.

Aktorzy (potencjalne węzły) w modelu IMS są podstawową jednostką napędową i pierwotnym składnikiem gospodarki. Kontrolują zasoby potrzebne do działania, budują rutynowe zachowania organizacyjne, dzięki którym zasoby mogą być wykorzystane, i nawiązują relacje z innymi aktorami. To oni dokonują wyborów związanych ze wszystkimi obszarami, które są podporządkowane realizacji ich celów, wartościom oraz strategii. Główne założenie modelu IMS

³ Bardziej ogólnie perspektywa sieci międzyorganizacyjnej wskazuje, że aktorzy sieci są „zakotwiczeni” w sieci relacji, co powoduje pojawianie się i szans i zagrożeń (ograniczeń) ich działań [Braas i in., 2004, s. 795–817]. To tzw. instytucjonalne zakotwiczenie (*institutional embeddedness*) przekłada się na kształtowanie sieci i buduje perspektywę instytucjonalną patrzenia na sieć [Grandori, Soda, 1995, s. 183–214].

stanowi, że pozycja aktora-węzła uzależniona jest od jego stanu zasobów, relacji oraz rutynowych zachowań organizacyjnych. W rezultacie również opcje strategiczne węzła są ograniczone przez jego bieżącą pozycję opisaną przez zasoby, rutynowe zachowania i relacje [Mathews, 2001].

Inni autorzy, m.in. A. Grandori i G. Soda [1995, s. 183–214], podkreślają, że węzły w sieci można rozpatrywać z perspektywy teorii zależności, która wyróżnia typy zależności zarówno w kategoriach ilościowych, jak i jakościowych, jako potencjalne predykatory sieci. Odnosząc się do zależności w kategoriach ilościowych, można je traktować jako funkcję „szerokości relacji”. Mamy wówczas do czynienia ze złożonością sieci międzyorganizacyjnej. Jakościowe wyjaśnienie zależności odwołuje się do niezależności „horyzontalnej”, zorientowanej na koordynację puli zasobów, oraz niezależności wertykalnej, której przedmiotem jest prosty transfer zasobów z jednej organizacji do drugiej.

Analizując węzły w sieci międzyorganizacyjnej można wyłonić, na podstawie studiów literaturowych, następujące **ich cechy wspólne** [Czakon, 2007, s. 163; Knap-Stefanik, 2010; Niemczyk, 2006, s. 25–26; Chodyński, 2010]:

- węzły tworzą między sobą relacje oparte na przepływach zasobów i wiedzy,
- węzły są niezależne od siebie kapitałowo i prawnie (węzły powiązane kapitałowo lub prawnie występują w organizacjach sieciowych),
- węzły samodzielnie podejmują decyzję o wejściu lub wyjściu z sieci,
- suma działań węzłów przynosi efekt synergiczny (układy strategicznego, taktycznego i operacyjnego współdziałania),
- wzajemna współzależność węzłów jest oparta na realizowaniu zarówno wspólnego, jak i indywidualnego, podmiotowego celu (które w podejściu indywidualnym mogą być odmienne),
- węzły mają zdolność elastycznej adaptacji, polegającej na umiejętności wchodzenia w modularne interakcje,
- węzły mają umiejętność aktywnego uczenia się od innych uczestników i synergicznego wykorzystywania innowacji (tzw. umiejętność pracy zespołowej),
- węzły komunikują się z innymi członkami sieci mimo wysokiego stopnia heterogeniczności,
- węzły są wzajemnie komplementarne (wzajemne dostarczanie kompetencji),
- węzły potrafią wchodzić w ryzykowne relacje.

Dokonany wcześniej przegląd sposobu rozumienia węzłów sieci wskazuje na złożoność zagadnienia, jednocześnie zaś badanie węzłów staje się poważnym wyzwaniem badawczym.

1.2. Charakterystyka relacji

Ewa Stańczyk-Hugiet

Przekroje analizowania sieci występujące w różnych badaniach zebrał m.in. J. Niemczyk [2006, s. 29] (zob. tab. 1.1). Jak wynika z analizy tabeli 1.1 w większości przedstawionych w niej wyników badań perspektywa badawcza sieci oscyluje wokół kategorii relacje.

Tabela 1.1. Możliwe przekroje (perspektywy) analizy sieci

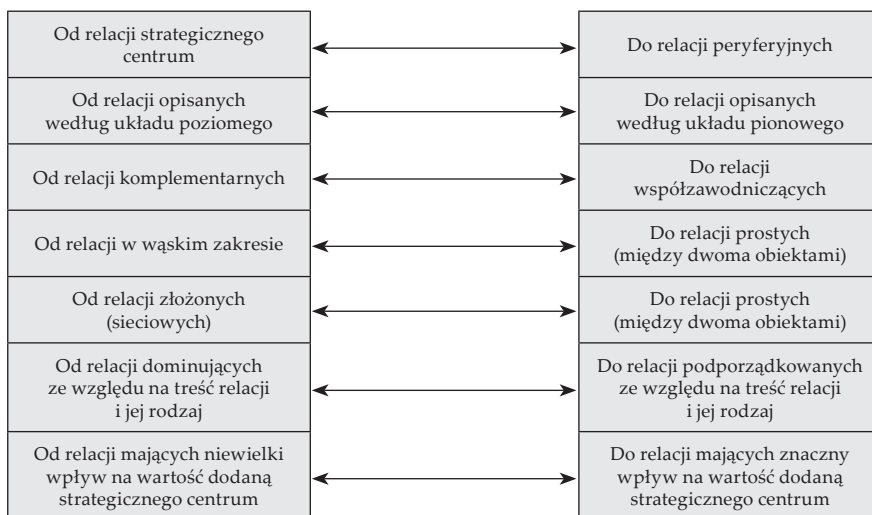
Autorzy lub rodzaj perspektywy badawczej	Klasyfikacje perspektywy badawczej
Według Håkanssona i Johansona [1993, s. 134]	Perspektywa aktorów (podmiotowa) Perspektywa relacji Perspektywa zasobów
Według Håkanssona i Johansona [1993, s. 134]	Sieć jako struktura władzy Sieć jako struktura wiedzy
Według dynamiki układu	Sieć jako układ dynamiczny Sieć jako układ statyczny
Według Eastona [Easton, Araujo, 1997, s. 102].	Sieć jako związki Sieć jako pozycja Sieć jako proces
Według Strategora [2001, s. 393].	Perspektywa aktywizacji Perspektywa potencjału kombinacyjnego Perspektywa spójności
Według Omta'y [Omta j n, , 2002, s. 1].	Perspektywa struktury Perspektywa procesów Perspektywa cyklu życia (ewolucji)
Według elementów opisowych sieci	Perspektywa działań Perspektywa podmiotów Perspektywa relacji

Źródło: na podstawie: Niemczyk [2006, s. 29].

Wyniki jednych z pierwszych badań problematyki sieci międzyorganizacyjnej, prezentowane są w pracy grupy Strategor pt. *Zarządzanie firmą* [2001, s. 392–393]. Oscylują one wokół dynamiki powiązań w sieci. W tym ujęciu podkreśla się, że w sieci międzyorganizacyjnej ważniejszy jest sposób jej funkcjonowania niż statyczny układ elementów. Dlatego autorzy ci proponują opisywanie sieci za pomocą trzech elementów: **spójności, potencjału kombinacyjnego oraz sposobu aktywizacji**⁴. Spójność odnosi się do liczby, różnorodności oraz zagęszczenia relacji między obiektami w sieci. Z kolei rozmiar i zróżnicowanie wierzchołków sieci determinuje potencjał kombinacyjny, czyli możliwości wchodzenia poszczególnych węzłów sieci w relacje z innymi węzłami. Sposób aktywizacji opisuje zaś zakres wzbudzania nowych relacji między węzłami. W prezentowanym ujęciu relacje nie są, co prawda, wprost charakteryzowane ani ze względu na ich rodzaj, ani ze względu na ich cechy, niemniej jednak zaproponowane charakterystyki opisowe z powodzeniem służą do opisu dynamiki sieci międzyorganizacyjnej.

Interesującą propozycją opisanania relacji międzyorganizacyjnych jest koncepcja L.G. Mattssona [1986, s. 102–129]. L.G. Mattsson identyfikuje perspektywy opisu relacji. Wskazane kierunki relacji międzyorganizacyjnych określają odpowiadające im rodzaje relacji (zob. rys. 1.1). Zresztą wiele ujęć rodzajów relacji międzyorganizacyjnych w mniejszym lub większym stopniu opiera się na propozycji L.G. Mattssona.

⁴ Podobną propozycją tzw. metateorii analizowania sieci jest schemat badawczy zaproponowany przez T. Järvensivu, K. Möllera. W tym przypadku analiza sieci z perspektywy zarządzania wymaga poddania pod rozagę czterech elementów: formowania, aktywizowania, mobilizowania i syntetyzowania (*forming, activating, mobilizing, synthesizing*) [Järvensivu, Möller, 2009, s. 657].

Rysunek 1.1.Orientacje relacji według
L.G. Mattssona

Źródło: na podstawie: Mattsson [1986, s. 102–129]

Z kolei B. de Wit i R. Meyer analizują relacje międzyorganizacyjne w wielu przekrojach odmiennie niż L.G. Mattsson. Identyfikują oni relacje międzyorganizacyjne z perspektywy podmiotów relacji. Przyjęcie takiej perspektywy umożliwiło im wyodrębnienie czterech podstawowych relacji przedsiębiorstw z innymi podmiotami rynkowymi. Są to: relacje pionowe wsteczne (z dostawcami), relacje pionowe frontalne (z nabywcami), bezpośrednie relacje poziome (z konkurentami z branży) oraz pośrednie relacje poziome (z konkurentami spoza branży). Wyodrębniają oni także relacje przedsiębiorstwa z innymi podmiotami otoczenia odpowiedzialnymi za kształtowanie warunków działania. Są to relacje występujące w sferach: społeczno-kulturowej, ekonomicznej, polityczno-administracyjnej oraz technologicznej [Wit de, Meyer, 2007, s. 218–220].

Ważną perspektywą postrzegania relacji jest analizowanie ich z punktu widzenia celowości.



W wielu publikacjach dotyczących sieci międzyorganizacyjnych podkreśla się, że podstawowym celem nawiązywania relacji międzyorganizacyjnych jest uzyskanie efektów synergii.

Ten nurt myślenia obecny jest także w badaniach B. de Wita i R. Meyera. Wskazują oni, że to właśnie w relacjach międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa poszukują źródeł dodatkowej wartości. Ze względu na cel relacji wyodrębniają oni trzy podstawowe ich typy (zob. rys. 1.2):