

Wstęp

Jerzy Niemczyk, Bartosz Jasiński

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Za główne wyróżniki sieci międzyorganizacyjnej można przyjąć:

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

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

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

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

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