

RELACJE MIĘDZYORGANIZACYJNE – ISTOTA I UWARUNKOWANIA

8.1 WPROWADZENIE

Współczesne otoczenie staje się gęszczem różnego rodzaju sieci a organizacje coraz rzadziej są w stanie samodzielnie uczestniczyć w wyścigu po przewagę konkurencyjną [13]. Konieczność elastycznego reagowania na oczekiwania rynku sprzyja budowaniu przez przedsiębiorstwo relacji z podmiotami otoczenia [29], które z kolei mogą decydować o jego rozwoju a nawet przetrwaniu.

Celem artykułu jest rozpoznanie specyfiki relacji międzyorganizacyjnych w oparciu o analizę literatury krajowej oraz zagranicznej.

Analiza literatury wskazuje na zainteresowanie tematyką relacji międzyorganizacyjnych. Podkreślane jest znaczenie relacji pomiędzy przedsiębiorcami [23] jak i przedsiębiorstwami. Autorzy analizują współpracę przedsiębiorstwa z otoczeniem biznesu [22], podejmują tematykę sieci współpracy [5], aliansów strategicznych [30], bliskości międzyorganizacyjnej [16], kooperacji [26], koopetycji [20].

Literatura wyodrębnia cztery możliwe rodzaje relacji z otoczeniem [8]:

- współistnienie, kiedy nie zachodzą żadne istotne oddziaływania podmiotów pomiędzy sobą,
- konkurencja, kiedy podmioty pomiędzy sobą rywalizują,
- współdziałanie, kiedy podmioty rezygnują z konkurencji by wspólnie realizować cele niemożliwe do samodzielnego osiągnięcia,
- koopetycja, kiedy podmioty jednocześnie ze sobą rywalizują i współdziałają.

8.2 KOOPERACJA

Współdziałanie przedsiębiorstw należy traktować jako, strategiczną decyzję o długookresowych konsekwencjach, oznaczającą podejmowanie działań wzajemnie zgodnych i uzupełniających się oraz mających pozytywne znaczenie z punktu widzenia ich wpływu na osiągnięcie celu przedsiębiorstwa. Takie rozumienie współpracy odpowiada znaczeniu pojęcia kooperacji stosowanemu w naukach o zarządzaniu [29]. Choć z drugiej strony literatura podkreśla, iż cele układów kooperacyjnych można charakteryzować tylko jako taktyczne, a nawet operacyjne. Natomiast dopiero cele układów sieciowych można uznać za natury strategicznej [19].

Przedsiębiorstwa są uczestnikami zarówno współpracy horyzontalnej inaczej zwanej poziomą oraz wertykalnej zwanej pionową. Horyzontalna obejmuje współpracę

przedsiębiorstw operujących na podobnych segmentach rynkowych, może prowadzić do tworzenia struktur klastrowych np.: pomiędzy równorzędnymi firmami lub firmami, uczelniami, agencjami rządowymi. Wertykalna, to współpraca w ramach łańcucha produkcji np.: na linii dostawcy – producent [2]. Badania dotyczące wpływu relacji międzyorganizacyjnych na rozwój firm dowodzą, iż wpływ poszczególnych rodzajów współpracy na rozwój przedsiębiorstw zaangażowanych jest zróżnicowany – współpraca pionowa nie ma znaczącego wpływu na rozwój przedsiębiorstw, w przeciwieństwie do kooperacji poziomej [1].

Kooperacja jest nakierowana na realizację przedsięwzięć poprzez połączenie określonych zasobów, kompetencji znajdujących się w dyspozycji partnerów. Owa wymiana i kumulacja wymaga stałych i systematycznie ponawianych kontaktów między partnerami – nie wystarczą okazjonalne, sprowadzające się do sporadycznie dokonywanej wymiany handlowej [15].

Rozwój sieci współpracy nie jest jednakowy w każdym z sektorów gospodarki – w przemyśle farmaceutycznym dominowały dłużej niż w innych sektorach wysokich technologii, formy kooperacji oparte na spółkach joint venture, umowach o współpracy naukowo-badawczej lub o wymianie licencji. Badania branży elektronicznej z rejonu Wiednia wykazały częstsze występowanie relacji pionowych niż poziomych [12]. W sektorze technologii informacyjnych i komunikacji często zamiast klasycznie rozumianych aliansów strategicznych, opartych na szczegółowych, formalnych ustaleniach warunków, takich jak zakres, czas trwania, nakłady inwestycyjne, coraz częściej są tworzone luźne powiązania kooperacyjne z wieloma partnerami biznesowymi mające na celu np.: wspólną sprzedaż, szybkie pozyskanie licencji, wspólne dostarczenie rozwiązań składających się z wielu produktów i usług [11]. W branży budowlanej kooperacja pojawia się w relacjach pomiędzy wykonawcami i podwykonawcami, dostawcami materiałów budowlanych, agencjami rządowymi, pracownikami architektonicznymi, inżynierami, klientami – a siła tych relacji decyduje o kondycji całego sektora [12].

8.3 KOOPETYCJA

Tradycyjne podejście do relacji międzyorganizacyjnych zakłada, że relacje – albo są oparte na konkurencji albo współdziałaniu firm [28]. Jednak współczesna sytuacja rynkowa wymusza na przedsiębiorstwach podejmowanie jednocześnie działań konkurencyjnych jak i kooperacyjnych [4]. Z jednej strony przetrwanie przedsiębiorstwa zależy od wzmocnienia potencjału konkurencyjnego oraz zdolności osiągnięcia przewagi konkurencyjnej [25]. Silna konkurencja na rynkach wymusza konieczność zrewidowania nie tylko podejścia do klientów, ale także dla bezpośrednich konkurentów przedsiębiorstwa [4]. Przedsiębiorstwo w warunkach nadmiernej, drapieżnej konkurencji przyjmuje zachowania agresywne nawet hiperkonkurencyjne, tylko po to by móc pozostać na rynku. Z drugiej strony przeciwieństwem jest paradygmat współdziałania, gdzie przedsiębiorstwo osiąga i wzmacnia ponadprzeciętną rentowność poprzez zawiązywanie aliansów strategicznych, sieci czy strategii zbiorowych. Pomędzy tymi dwoma skrajnymi perspektywami literatura dostrzega możliwość jednoczesnego poszukiwania przewag konkurencyjnych i relacyjnych. Koopetycję definiuje się więc jako równoczesność współpracy i konkurencji u podstaw której leży częściowa zgodność interesów i celów [25]. Dynamika interakcji w koopetycji polega między innymi na

wspólnym formułowaniu celów w obszarze współdziałania oraz niezależnym podczas konkurowania.

Literatura wyróżnia trzy poziomy koopetycji:

- makro,
- mezo,
- mikro.

Na poziomie makrokoopetycji zaangażowanymi podmiotami są firmy z różnych sektorów, klastry. Na poziomie mezokoopetycji rozpatrywane są relacje pomiędzy firmami w sektorze (relacje horyzontalne), nabywcami i dostawcami (relacje wertykalne). Poziom mikro z kolei koncentruje się na podmiotach wewnątrz organizacji – pracownicy, obszary funkcjonalne i dywizje wewnątrz firmy [27].

Międzyorganizacyjne relacje koopetycyjne można dalej dzielić na koopetycję pomiędzy dwoma przedsiębiorstwami jak i na koopetycję sieciową. Koopetycja dwustronna należy do najprostszych układów współpracy konkurencyjnej. Dotyczy głównie pojedynczych projektów realizowanych przez konkurentów. Najczęściej występuje, kiedy część kooperacyjną stanowią związki oparte na wspólnocie wysiłków badawczo-rozwojowych, a strony rywalizują w działaniach rynkowych. Z kolei koopetycja sieciowa ma miejsce pomiędzy większą ilością przedsiębiorstw, które tworzą struktury sieciowe. Relacje koopetycyjne mogą się rozwijać nie tylko wewnątrz struktury sieciowej, ale i między całymi układami sieciowymi [6].

Literatura wyróżnia cechy, które determinują istotę zjawiska. Pierwszą cechą szczególną jest jednoczesność sprzecznych relacji współdziałania oraz rywalizacji pomiędzy tymi samymi aktorami. Druga cecha związana jest z wielostronnością korzyści, które uczestnicy chcą osiągnąć. Koopetycja ma prowadzić do uzyskania jednocześnie przewagi konkurencyjnej tj. korzyści konkurowania jak i renty relacyjnej tj. korzyści współdziałania [8]. Kolejna cecha związana jest z zmiennością w czasie. Kolejne to trudność rozumiana, jako niemałe wyzwanie menedżerskie, kształtowanie sektora oraz znaczna złożoność typologiczna mająca odzwierciedlenie w wielu różnych typach podejmowanych strategii koopetycji [25].

Autorzy publikacji zadają pytanie: jaka jest relacja współpracy do konkurencji w układach kooperacyjnych ?.

Bengtsson i Kock wyróżniły trzy typy relacji między konkurentami w zależności od stopnia dominacji konkurencji oraz kooperacji: tam, gdzie jest więcej współpracy niż konkurencji, to relacje są prokooperacyjne, w przeciwnym razie relacje są prokonkurencyjne, pomiędzy tymi dwoma obszarami znajdują się relacje stabilne [28]. Współpraca jest główną siłą napędową relacji (dominuje nad konkurencją), gdy jest wykorzystywana jako bariera wobec pozostałych konkurentów. Intensyfikacja współpracy następuje w celu zwiększenia siły przetargowej a tym samym może być traktowana jako bariera wejścia. Relacja współpracy zorientowana jest na wykorzystanie komplementarnych zasobów, a w efekcie na dzielenie ryzyka i kosztów. Z kolei relacja konkurencji dominuje nad współpracą w układach koopetycyjnych gdy cele przedsiębiorstw są zbieżne lub zachodzą na siebie. Taka sytuacja może mieć miejsce gdy: przedsiębiorstwa bazują na tych samych źródłach przewagi konkurencyjnej, rynki zwiększają się a konkurujące przedsiębiorstwa widzą w nich pole swojego strategicznego działania lub gdy podobieństwo produktu zwiększa się, powodując że firmy funkcjonują w tym samym obszarze – domenie produktów. Konkurencyjna relacja

intensyfikuje się, gdy przedsiębiorstwa osiągają niezależność zasobową [27].

Zjawisko kooperacji nawiązuje do teorii gier jak i teorii zasobowej. Gra rynkowa nie musi być postrzegana z perspektywy gdzie nie ma zwycięstwa bez przegranej [21], a z perspektywy gry o sumie dodatniej [18]. Zgodnie z teorią zasobową jednoczesna współpraca i konkurencja pomiędzy przedsiębiorstwami pozwala na równoczesne czerpanie korzyści wynikających z kooperacji i dzielenia się zasobami lub ich wspólnego tworzenia oraz na zachowanie relacji konkurencyjnych i ochrony unikalnych zasobów poszczególnej firmy. Tym samym przedsiębiorstwa mogą tworzyć relacje kooperacyjne o zbieżnej konfiguracji zasobowej, uzyskując tym samym korzyści skali lub dążyć do komplementarności zasobów oraz uzyskania dostępu do zasobów, które są trudne do pozyskania indywidualnie [31].

Organizacje wskazują często na możliwość pozyskania umiejętności, szczególnie w zakresie know-how oraz nowoczesnych technologii. W wielu przypadkach wymiana wiedzy i doświadczeń staje się podstawowym celem kooperacji. Tak pozyskane umiejętności i wiedza stają się podstawą budowania nowych elementów przewagi konkurencyjnej. Ze względu na trudność skopiowania ich przez rywali, stają się cennym efektem relacji międzyorganizacyjnych [6].

Oprócz sytuacji tzw. win-win, literatura przywołuje również sytuacje trójstronnych korzyści (win-win-win), które osiągają partnerzy relacji jak i konsumenci. Relacje oparte na współpracy oraz kooperacji stwarzają pewne zagrożenie związane z „zmowami”, które mają miejsce gdy konsument traci na relacji pomiędzy zaangażowanymi firmami [28].

Relacje oparte na kooperacji nie zawsze okazują się sukcesem. Można znaleźć stwierdzenia, że to właśnie konsument powinien określać charakter powiązań pomiędzy firmami oraz decydować o ewentualnym pozostaniu w związku [28]. W praktyce relacja kooperacji może okazać się niekorzystna i trudna do utrzymania z wielu przyczyn. Brak czujności oraz przewidywania reakcji zaangażowanych stron mogą spowodować, że układ stanie się raczej zagrożeniem, niż stymulatorem rozwoju strategicznego. Mogą pojawić się zagrożenia związane m.in.: z asymetrią układu, trudnością z koordynacją działań, a w szczególności utratą kluczowych zasobów i umiejętności. Asymetria kooperacyjnego związku może wynikać z dysproporcji osiąganych korzyści w stosunku do nakładów, niekorzystnego podziału praw i obowiązków, szkodliwości związku dla realizacji strategii rozwoju zaangażowanej strony. Dysproporcja może dotyczyć również szybkości i jakości transferu wiedzy, co z kolei wynika z zróżnicowania w tempie i zakresie procesu uczenia się poszczególnych partnerów [6].

Literatura wyróżnia trzy kwestie, które mogą okazać się kluczowe dla powodzenia strategii kooperacji: przywództwo, zaufanie oraz komunikacja. Postawa menedżerów w stosunku do relacji pomiędzy organizacjami oraz nastawienie na osiąganie długoterminowych korzyści i celów okazuje się być kluczowe dla powodzenia strategii. Zdobycie zaufania konkurenta jest ważnym czynnikiem dla podziału zaawansowanej technologii i przejścia do głębszych poziomów współpracy. Z kolei skuteczna komunikacja związana m.in. z postawą wobec pojawiających się konfliktów oraz identyfikacją wspólnych celów [3].

ZAKOŃCZENIE

Otoczenie w którym działają przedsiębiorstwa ulega ciągłym przeobrażeniom, które determinują jego wzrost, rozwój a nawet przetrwanie [9]. Bengtsson i Kock charakteryzując

istotę kooperacji, przekonują, że współpraca konkurencyjna we współczesnej gospodarce wydaje się stanowić relacje o największym potencjale rozwojowym przedsiębiorstw [6]. Wobec czego szans, jeżeli nie przezwyższania, to ograniczania wpływu barier otoczenia można upatrywać właśnie w relacjach międzyorganizacyjnych [17].

Badania z zakresu kooperacji w ostatnich latach rozwijają się gwałtownie. Literatura zaczęła zwracać uwagę na relacje międzyorganizacyjne z partnerami biznesowymi oraz układy tych relacji. Jednak eksploracja publikacji wykazuje, że nie wszystkie podsektory gospodarcze zostają objęte badaniami – dotychczasowe badania nad kooperacją dotyczą głównie sektora usług [25].

Kooperacja jest postrzegana z jednej strony jako potencjalnie korzystna, ale jednocześnie ryzykowana relacja firm. Można znaleźć stwierdzenia, że jako strategia okazuje się skuteczna tylko w niektórych typach środowisk biznesowych [24]. Wobec czego wydaje się, że warto nie tylko prowadzić badania z zakresu relacji międzyorganizacyjnych ale przede wszystkim objąć badaniami te podsektory, które rzadziej stają się przedmiotem dociekań naukowców.

Literatura daje przykłady zarówno prowadzenia badań ilościowych [10] jak i jakościowych [14] z zakresu relacji międzyorganizacyjnych. Ciekawym rozwiązaniem wydaje się zastosowanie metodyki studium przypadku. Tutaj uzasadnieniem byłby fakt, iż teoria sieci znajduje się w wczesnym etapie rozwoju, a studia przypadku w naukach o zarządzaniu stosuje się aby głębiej rozpoznać badane zjawisko [7]. Budowane narzędzie badawcze wykorzystane w celu rozpoznania specyfiki relacji międzyorganizacyjnych danego przedsiębiorstwa powinno uwzględnić pytania m.in. z takich obszarów jak: dobór partnerów, formalizacja, wzajemny wpływ oraz zaangażowanie, motywacja związana z podejmowaniem współpracy, korzyści oraz zagrożenia z niej wynikające. Autorzy wychodzą z założenia, że warto skupić się również nie na jednej konkretnej relacji pomiędzy przedsiębiorstwami, ale na całej sieci powiązań danego przedsiębiorstwa, aby móc ująć wpływ tych zależności na jego funkcjonowanie.

LITERATURA

1. Arita T., Fujita M., Kameyama Y.: *Effects of regional cooperation among small and medium-sized firms on their growth in Japanese industrial clusters*, "Review of Urban & Regional Development Studies" 2006, nr 3, s. 226.
2. Barczak B.: *Relacje sieciowe między przedsiębiorstwem a otoczeniem biznesu*, [w:] *Studia i prace Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym*, red. A. Stabryła, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008, s.68.
3. Chai Y., Yang F.: *Risk Control of Coopetition Relationship: An Exploratory Case Study on Social Networks "Guanxi" in a Chinese Logistics Services Cluster*, "The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences" 2011 nr. 3, s. 32-33.
4. Cruceru A. F., Radulescu V.: *Achieving marketing success through strategic orientation of the organization*, "Romanian Journal of Marketing" 2012, nr 4, s. 29-31.
5. Cygler J.: *Guanxi – chińska koncepcja sieci*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 6, s. 14.
6. Cygler J.: *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2009, s. 36-53.

7. Czakon W.: *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 208-2010.
8. Czakon W.: *Strategia kooperacji w kontekście ewolucji przemysłu*, [w:] *Nowoczesność przemysłu i usług. Dynamika zmian w polskim przemyśle i usługach*, red. J. Pyka, TNOiK, Katowice 2011, s. 150-153.
9. Czerwińska-Lubszczyk A., Michna A., Męczyńska A.: *Determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw sektora budowlanego*, „Zarządzanie Finansami” 2013, nr 4, s. 82.
10. Fernández-Ardevol M., Masllorens J. L.: *Determinants of science-based cooperation: evidence in a sample of small and micro firms*, “Managing Global Transitions” 2011, nr. 4, s. 319.
11. Golonka M.: *Strategie kooperacji. Jak to robią globalni liderzy ICT*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 10, s. 37.
12. Jasiński M.: *Czy kooperacja sprzyja innowacyjności*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 12, s. 24-25.
13. Jędrzyk P.: *Analiza sieciowa jako instrument usprawniający orkiestrę sieci*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 2, s. 28.
14. Kamnungwut W., Guy F.: *Knowledge in the air and cooperation among firms: traditions of secrecy and the reluctant emergence of specialization in the ceramic manufacturing district of Lampang, Thailand*, “Environment and Planning” 2012, nr. 7, s. 1679.
15. Karpacz J.: *Zaufanie jako podstawa związków kooperacyjnych*, [w:] *Nowoczesność przemysłu i usług. Konkurencja i kooperacja w strategiach zarządzania organizacjami*, red. J. Pyka, TNOiK, Katowice 2009, s. 380-381.
16. Klimas P.: *Bliskość międzyorganizacyjna – krytyczny przegląd literatury źródłem inspiracji badawczej*, [w:] *Nowoczesność przemysłu i usług. Dynamika zmian w polskim przemyśle i usługach*, red. J. Pyka, TNOiK, Katowice 2011, s. 169.
17. Lechner C., Dowling M., Welpel I.: *Firm networks and firm development: The role of the relational mix*, „Journal of Business Venturing” 2006, nr 4, s. 535.
18. Leja K.: *Kooperacja metodą doskonalenia zarządzania szkołą wyższą*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 7-8, s. 16.
19. Łobos K.: *Organizacja sieciowa*, [w:] *Elastyczność organizacji*, red. R. Krupski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 194.
20. Mantena R., Saha R. L.: *Co-opetition Between Differentiated Platforms in Two-Sided Markets*, “Journal of Management Information Systems” 2012, nr. 2, s. 109.
21. Mucha-Kuś K.: *Strategia kompetycji – światowe trendy eksploracji*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 9, s. 9.
22. Nogalski B., Wójcik-Karpacz A., Karpacz J.: *Relacje średnich przedsiębiorstw z podmiotami regionalnego otoczenia biznesu*, [w:] *Nowoczesność przemysłu i usług. Konkurencja i kooperacja w strategiach zarządzania organizacjami*, red. J. Pyka, TNOiK, Katowice 2009, s. 435.
23. Piasecki B.: *Ekonomia i zarządzanie małą firmą*, PWN, Warszawa-Łódź 2001, s. 15.

24. Ritala P., *Coopetition strategy – when is it successful ? Empirical evidence on innovation and market performance*, “British Journal of Management” 2012, nr. 3, s. 307.
25. Rogalski M.: *Strategia kompetycji – innowacyjne połączenie konkurencji i współdziałania*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 2, s. 17-18.
26. Sepehri M., Fayazbakhsh K.: *A quantitative examination of competition, coopetition and cooperation in supply chains*, “South African Journal of Business Management” 2011, nr. 3, s. 61.
27. Stańczyk-Hugiet E.: *Koopetycja, czyli dokąd zmierza konkurencja*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 5, s. 8-10.
28. Walley K.: *Coopetition: An Introduction to the Subject and an Agenda for Research*, “International Studies of Management and Organization” 2007, nr. 2, s. 11-18.
29. Wójcik-Karpacz A.: *Przesłanki współdziałania średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Nowoczesność przemysłu i usług. Konkurencja i kooperacja w strategiach zarządzania organizacjami*, red. J. Pyka, TNOiK, Katowice 2009, s. 488.
30. Yitmen I.: *Organizational Cultural Intelligence: A Competitive Capability for Strategic Alliances in the International Construction Industry*, “Project Management Journal” 2013, nr. 4, s. 5-6.
31. Zakrzewska-Bielawska A.: *Zasobowe uwarunkowania kooperacji w przedsiębiorstwach high-tech*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 2, s. 4-5.

RELACJE MIĘDZYORGANIZACYJNE – ISTOTA I UWARUNKOWANIA

Streszczenie: *Artykuł powstał w oparciu o badania literatury krajowej i zagranicznej z zakresu relacji międzyorganizacyjnych. Omówiono zagadnienia kooperacji oraz kooperacji. W artykule wskazano kierunek oraz dokonano wyboru metodyki prowadzenia dalszych badań z zakresu relacji międzyorganizacyjnych.*

Słowa kluczowe: *relacje międzyorganizacyjne, kooperacja, kooperacja.*

INTER-FIRM RELATIONSHIPS – ESSENCE AND CONDITIONS

Abstract: *Paper is based on research of domestic and foreign literature in the field of inter-firm relationships. Discussed issues of cooperation and coopetition. The paper indicates direction and choice of methodology for further research in the field of inter-firm relationships.*

Key words: *inter-firm relationships, cooperation, coopetition.*

mgr Agnieszka CZERWIŃSKA-LUBSZCZYK, dr hab. inż. Anna MICHNA, prof. nzw. Pol. Śl.
 Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania
 Instytut Ekonomii i Informatyki
 ul. Roosevelta 26-28, 41-800 Zabrze
 e-mail: agnieszka.czerwinska-lubszczyk@polsl.pl; anna@michna.pl