

CZĘŚĆ I. Współpraca

Rozdział 1

Relacje organizacji z podmiotami otoczenia

Tematyka relacji międzyorganizacyjnych jest znana w naukach o zarządzaniu od dawna. Czerpie ona zarówno z nauk o organizacji i zarządzaniu, jak i z nauk ekonomicznych, a dodatkowo jest ściśle powiązana z doświadczeniami płynącymi ze świata praktyki. W efekcie na przestrzeni ostatnich dziesięcioleci pojawiło się wiele teorii dotyczących formowania relacji i realizacji współpracy przez organizacje.

1.1. Relacje międzyorganizacyjne w teorii

Już przeszło sto lat temu wybitny brytyjski ekonomista Marshall, będący przedstawicielem ekonomii neoklasycznej, pisał o zbiorowiskach wzajemnie zależnych od siebie przedsiębiorców, którzy tworzyli relacje w ramach tzw. przemysłu lokalnego¹ (Marshall, 1925, s. 258–259). W jego zamyśle celem takiej kooperacji było wytworzenie wartości dodanej w stosunku do możliwych efektów samodzielnego funkcjonowania, a odbywało się to na bazie miejscowych zasobów, wspólnych tradycji oraz wiedzy przekazywanej z pokolenia na pokolenie.

Do analizy relacji międzyorganizacyjnych powrócono na dobre w latach 60. XX wieku, kiedy rozpoczęły się badania nad miejscem organizacji w otaczającym ją systemie gospodarczym. Smilor, Gibson i Kozmetsky (1988, s. 49–54) opisują przykładowo koncepcję *technopolis*, czyli wysokorozwiniętych okręgów przemysłowych, w których miały znajdować się korporacje o ugruntowanej pozycji rynkowej oraz małe, rozpoczynające działalność przedsiębiorstwa. Te podmioty gospodarcze miały być ponadto zlokalizowane w sąsiedztwie

¹ W oryginalnej, anglojęzycznej wersji *Zasad ekonomiki* Marshalla pojawia się pojęcie *industrial districts* rozumiane jako dystrykty przemysłowe (przyp. Jankowska, 2012, s. 103).

ośrodków naukowo-badawczych i parków naukowo-technologicznych. W tak skonstruowanym, pełnym wzajemnych powiązań i zależności obszarze miały tworzyć się relacje, w wyniku których następowała intensywna współpraca pomiędzy przedsiębiorcami oraz między przedsiębiorcami i naukowcami. Swoją rolę w *technopolis* miały odgrywać też jednostki pośredniczące, administracja lokalna i krajowa, a także uczelnie, które miały kształcić kadry i realizować badania na zlecenie podmiotów gospodarczych. Koncepcja ta w dużej mierze odzwierciedlała ideę wzrostu ekonomicznego gospodarek opartych na wiedzy.

Równoległe z intensywnym rozwojem okręgów przemysłowych nowej generacji, w latach 70. i 80. prym wiodła, wywodząca się z nowej ekonomii instytucjonalnej, teoria kosztów transakcyjnych (ang. *transaction cost theory*), a tematyka relacji międzyorganizacyjnych ograniczała się zasadniczo do badań nad efektywnością alokacji zasobów przez organizacje. Coase (2013, s. 5) zwraca uwagę, że „we współczesnej teorii ekonomii firma jest organizacją, która przekształca nakłady w produkty”. Hennart (2010, s. 339) wskazuje dalej, że celem teorii kosztów transakcyjnych jest wytlumaczenie, które czynniki będą wpływać na wybrane transakcje. Williamson (1998, s. 12) podkreśla z kolei, że w myśl ekonomii kosztów transakcyjnych „zarządzanie stosunkami kontraktowymi jest wykonywane przede wszystkim przez instytucje porządku prywatnego, a nie przez centralizm prawny”.

Teoria kosztów transakcyjnych stanowi jedno z podejść badawczych, które tłumaczy zachowanie organizacji w ich działalności gospodarczej. W myśl tej idei podstawowym dylematem podmiotów funkcjonujących na rynku staje się pytanie, czy dany przedmiot lub usługę korzystniej jest zakupić, czy też wytworzyć samodzielnie (Coase, 2013, s. 33–34). Przedsiębiorstwo jest więc organizacją alokującą zasoby, natomiast rynek miejscem ich alokacji poprzez mechanizm cenowy (np.: Stępień, 2011, s. 41; Czakon, 2007, s. 114). Jednym z głównych tematów analizy staje się kontrakt, stanowiący podstawę kontroli współpracy. Same zaś koszty dzielą się na koszty *ex ante*, stanowiące koszty rozpoczęcia wymiany (np.: negocjacje kontraktu i jego spisanie), oraz koszty *ex-post*, związane z administrowaniem czy monitorowaniem realizacji kontraktu (Sulejewicz, 1997, s. 91).

W praktyce szybko jednak okazało się, że wiele organizacji, angażujących w przedsięwzięcie swoje zasoby, często nie miało pewności co do dokładnych warunków transakcji. Podmioty te ponosiły więc zbyt wysokie koszty funkcjonowania i często były zmuszane do wycofywania się z rynku w długim okresie. Williamson wskazuje dwie podstawowe przyczyny, zakłócające mechanizm cenowy: (1) ograniczoną racjonalność w podejmowaniu decyzji

i (2) oportunizm w działaniu. Sulejewicz (1998, s. 92–93) widzi tu z kolei aż siedem czynników zakłócających:

- 1) ograniczoną racjonalność w podejmowaniu decyzji;
- 2) oportunizm (też: cwaniactwo), w ramach którego podmiot, w celu osiągnięcia korzyści, jest gotowy „poświęcać dane słowo lub zainwestowane zasoby, odstępować od umowy, zaniżać jakość dostarczanego towaru, żerować na wysiłku innego, manipulować informacją, zatajać swoje prawdziwe preferencje, mniej lub bardziej jawnie oszukiwać” (Sulejewicz, 1998, s. 92);
- 3) niepewność i złożoność sytuacji rynkowych, które uniemożliwiają dokładne przewidzenie zdarzeń i powodują niepewność w ich ocenie;
- 4) małą liczbę kontrahentów, a więc istotne odstępstwo od doskonale funkcjonującego rynku, z wieloma dostawcami i nabywcami; czynnik ten może wynikać np.: z rzadkości niektórych zasobów lub monopolizacji niektórych sektorów gospodarki;
- 5) asymetrię informacyjną, wynikająca z nierównego dostępu podmiotów do informacji;
- 6) specyfikę aktywów, które są niezbędne do przeprowadzenia danej transakcji;
- 7) częstotliwość i czas trwania interakcji kontrahentów; im jest on dłuższy, tym trudniej oszacować wszystkie warianty rozwoju wydarzeń rynkowych, w związku z czym rosną koszty transakcji oraz zwiększa się prawdopodobieństwo, że transakcja nie zadowolili w pełni każdej ze stron.

Pomimo wskazanych powyżej czynników zakłócających, teoria kosztów transakcyjnych jest bardzo pomocna w tłumaczeniu decyzji podejmowanych przez podmioty rynkowe. Decyzja ta bardzo często sprowadza się do kwestii dokonania odpowiedniej alokacji zasobów.

Kwestia zasobów w relacjach międzyorganizacyjnych jest podejmowana między innymi przy okazji koncepcji zasobów relacyjnych w podjęciu zasobowym (ang. *resources-based view*), gdzie podstawą działalności przedsiębiorstwa są posiadane oraz pozyskane z zewnątrz zasoby oraz umiejętności (np. Penrose, 1960, s. 2–3). Szczególnie istotna z perspektywy współdziałania i współwykorzystywania zasobów jest teoria zależności od zasobów (ang. *resource dependence theory*), według której organizacja dąży do utrwalenia swojej pozycji w otoczeniu, a środkiem do tego celu jest trwała przewaga konkurencyjna (np. Salancik i Pfeffer, 1977, s. 4–6). Tę z kolei można oprzeć na wypracowanej rencie ekonomicznej z tytułu rzadkości i dopasowania posiadanych dóbr do szans rynkowych, przewadze innowacyjnej, pozycji monopolistycznej czy też zróżnicowaniu portfela produktów (np. Macias, 2009,

s. 29; Pietruszka-Ortyl, 2020, s. 30). Do osiągnięcia przewagi dąży się poprzez ciągłe oddziaływanie i zwiększanie wpływu na inne podmioty, przy jednoczesnej redukcji negatywnego wpływu innych graczy na swoją działalność. Jej przykładem jest zaś sytuacja, w której organizacja stanie się pierwszym podmiotem wdrażającym dane rozwiązanie (ang. *first mover advantages*) lub stworzy bariery wejścia dla innych graczy rynkowych (ang. *barriers to entry*) (Barney, 1991, s. 104; Wernerfelt, 1984, s. 173–174).

W myśl teorii zasobowej organizacja może więc poszukiwać partnerów, którzy zapewnią jej dostęp do rzadkich zasobów, jednak jej długofalowym celem powinno być uniezależnienie się od obcych zasobów oraz próba uzależnienia pozostałych podmiotów od siebie. Wtedy nie tylko można wyeliminować wpływ graczy z zewnątrz na funkcjonowanie danego podmiotu i jego partnerów, lecz także minimalizuje się ich szanse na pozyskanie szczególnej wiedzy czy oryginalnych czynników wytwórczych. Można odnieść wrażenie, że organizacja przypomina bardziej powiązany zależnościami, niesamodzielny podmiot, upatrujący swoich szans w tworzeniu relacji z instytucjami otoczenia niż jednostkę w pełni autonomiczną, która świadomie i bez presji decyduje o swoich działaniach.

O krok dalej idą Conner i Prahalad (1996, s. 491–492), którzy proponują rozszerzenie spojrzenia na charakter działalności organizacji w ujęciu zasobowym. Ich zdaniem jej działalność wynika z dwóch niezależnych od siebie motywów: (1) oportunistu w działaniu, wspomnianego już przy okazji teorii kosztów transakcyjnych, przejawiającego się w skłonności do korzystania z okazji pojawiających się w otoczeniu oraz (2) skupieniu się na zasobach wiedzy, zarówno tych, których wartość należy bronić, jak i tych, które można osiągnąć w wyniku nawiązywania relacji w otoczeniu.

Motywacja do nawiązywania relacji w teorii zasobowej ma znamiona pozytywne i negatywne. Z jednej strony bowiem, wynika ona z chęci zmniejszenia zależności od otoczenia. Z drugiej zaś – posiadanie rzadkich zasobów może powodować ponadprzeciętną pozycję organizacji w otoczeniu i pozwalać na wymuszenie podległości wśród innych graczy, a przecież stąd niedaleko jest do pojawienia się zależności hierarchicznych, mających niewiele wspólnego z relacjami równorzędnych sobie partnerów (np.: Czakon, 2007, s. 26; Drees i Heugens, 2013, s. 1667).

Spośród innych podejść badawczych do kwestii relacji międzyorganizacyjnych należy wyróżnić chociażby tzw. perspektywę ewolucyjną (ang. *evolutionary perspective*). Umożliwia ona obserwację procesu ciągłych zmian, w których uczestniczą powiązane ze sobą organizacje (Lomi i in., 2008, s. 313–314). W myśl tej teorii organizacja jest podmiotem niekompletnym, zaangażowanym w skończoną liczbę relacji, a także uzależnioną od niestabilnego oto-

czenia. Ulega ona pod jego wpływem ciągłym, dynamicznym zmianom i poszukuje nisz, niewykorzystywanych przez inne podmioty. Celem badaczy wywodzących się ze szkoły ewolucyjnej jest odpowiedź na pytanie, jak organizacje odnajdują się w otoczeniu i jak zmienia się sposób ich oddziaływania na otoczenie w czasie.

Relacje międzyorganizacyjne można też opisać za pomocą teorii strukturalistycznej, która umożliwia skupienie się na kwestii struktury relacji pojawiających się pomiędzy organizacjami. Na teorii strukturalistycznej oparto m.in. analizę sieci społecznych (ang. *social network analysis*), która pozwala na konstruowanie rozbudowanych modeli analitycznych do rozpoznawania czynników wpływających na: strukturę, wielkość i prestiż sieci, moc z jaką przyciągają podmioty otoczenia, charakter oraz siłę powstających węzłów, a także rodzaje relacji między partnerami (np.: Batorski i Zdziarski, 2009, s. 159–160; BarNir i Smith, 2002, s. 222).

Wspomniane ujęcie sieciowe opiera się na idei budowania skomplikowanych schematów powiązań pomiędzy partnerami, w ramach których każda z organizacji dąży do ciągłego zwiększania swojej pozycji konkurencyjnej, a także do kreowania i wykorzystywania dodatkowych szans, wynikających z przynależności do sieci. Jak piszą Oliver i Ebers (1998, s. 551), podejście sieciowe skupia zainteresowanie obserwatora na więziach pojawiających się pomiędzy partnerami (np.: zasobowych, przyjacielskich, nieformalnych), na identyfikacji przyczyn i konsekwencji pojawiania się powiązań, a także pozycji poszczególnych podmiotów w ramach badanych relacji. W najprostszym więc ujęciu układy z wieloma organizacjami umożliwiają analizowanemu podmiotowi nie tylko zmniejszenie ryzyka związanego z realizacją wspólnych przedsięwzięć, ale i osiągnięcie wymiernych korzyści. Podejście sieciowe pozwala skierować uwagę badacza na różne aspekty związane z kształtowaniem relacji w strukturze, wyznacza też trendy w nowoczesnym rozumowaniu działalności innowacyjnej, o czym szerzej zostało napisane w kolejnych częściach pracy.

Podejście instytucjonalne opiera się dla odmiany na analizie sposobu, w jaki organizacja ustanawia swoje miejsce w otoczeniu oraz badaniu procesu upodobniania się podmiotów pod wpływem wzajemnych relacji. W celu zobrazowania przesłanek szkoły instytucjonalnej, Di Maggio i Powell (1983, s. 148) proponują pojęcie „pola organizacyjnego” (ang. *inter-organizational field*), do którego należą organizacje oferujące podobne produkty i usługi, jak np.: kluczowi dostawcy, konsumenci czy agencje rządowe. Hierarchia w ramach danego pola oraz ocena różnorodności organizacji w otoczeniu odbywa się dzięki funkcjonowaniu zjawiska izomorfizmu, mogącego przyjmować trojaki charakter (np.: Latusek-Jurczak, 2014, s. 62; Strzyżewska, 2008, s. 85).