

Podejście sieciowe do współpracy przedsiębiorstw

Milena Ratajczak-Mrozek

**Katedra Marketingu Międzynarodowego,
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu**

Podejście sieciowe (*network approach*) jako nowa koncepcja współpracy między podmiotami gospodarczymi powstało pod koniec lat 70. XX w. w następstwie zmian zachodzących na rynku przedsiębiorstw (*business-to-business* — B2B). Ekspozuje się w nim znaczenie całokształtu kontaktów przedsiębiorstwa z otoczeniem, tworzących rozbudowaną sieć powiązań. Zjawisko występowania powiązań pomiędzy przedsiębiorstwami było wcześniej znane, jednak tradycyjnie nie poświęcano uwagi całokształtowi wielopodmiotowych układów relacji między podmiotami. Przełomowe poglądy w tym zakresie zaprezentowała Grupa IMP — Industrial Marketing and Purchasing Group¹.

Idea sieci biznesowej

Według przedstawicieli głównego nurtu badań Grupy IMP sieć biznesowa (*business network*) jest zbiorem długoterminowych powiązań (relacji) formalnych oraz nieformalnych (bezpośrednich i pośrednich), jakie występują mię-

ędzy dwoma lub więcej podmiotami².

W rozważanym ujęciu proces powstawania sieci biznesowej nie wynika z realizacji planu strategicznego jednego silnego przedsiębiorstwa ani też z decyzji dotyczących aktywnego, formalnego kształtowania określonej struktury hierarchicznej, przywódczej lub organizacyjnej, a przedsiębiorstwo często staje się uczestnikiem sieci biernie, w trakcie ewoluującej, długotrwałej współpracy i interakcji podmiotów gospodarczych.

Sieć biznesowa nie jest siecią jednego przedsiębiorstwa stanowiącego jej centrum (choć firma może wierzyć, że tak jest). Nie oznacza to jednak, że przedsiębiorstwo nie może zarządzać w ramach sieci i zajmować w niej ważnej pozycji (*strategic center*). Siła wpływu wywieranego na sieć wynika z zajmowanej pozycji oraz z kontroli nad najważniejszymi, krytycznymi zasobami i stanowi umiejętność oddziaływania na decyzje i działania innych podmiotów³. Przedsiębiorstwo będące uczestnikiem sieci biznesowej działa zgodnie ze swoją strategią i może w pewnym ograniczonym

wymiarze wpływać na sieć, ale jednocześnie sieć i powiązania oddziałują na to przedsiębiorstwo i wymuszają adaptację planów stosownie do obecnych i przyszłych relacji współpracy.

Z reguły efektem działalności przedsiębiorstw uczestników sieci biznesowej jest relacja jednoczesnej konkurencji i współpracy, przy zachowaniu zarówno indywidualnych (konkurencyjnych), jak i wspólnych (zbieżnych) celów podmiotów, czyli kooperencji (koopetycji — *coopetition*)⁴. Paradoxs kooperencji powoduje, że co najmniej dwie niezależne strony współpracują ze sobą w celu osiągnięcia wspólnych korzyści i równocześnie nie przestają być konkurentami. Kooperencja jest więc strategią, która wykracza poza konwencjonalne zasady konkurencji i współpracy, by połączyć zalety obydwu i w określonych warunkach przynieść lepsze wyniki niż czysta konkurencja.

Cechy powiązań sieciowych

Relacje sieciowe i sieci biznesowe są opisywane przez model ARA (*Actors-Resources-Activi-*

¹ Grupa IMP została utworzona w 1976 r. Obecnie stanowi forum wymiany myśli i wyników badań dla naukowców z 42 krajów z całego świata, a jej główni przedstawiciele to H. Håkansson, D. Ford, J. Johanson, L. G. Mattsson oraz I. Snehota.

² H. Håkansson, I. Snehota, *No Business in an Island. The Network Concept of Business Strategy*, „Scandinavian Journal of Management” 1989, No. 3.

³ H.B. Thorelli, *Networks. Between Markets and Hierarchies*, „Strategic Management Journal” 1986, No 7.

⁴ M. Bengtsson, S. Kock, „Coopetition” in *Business Networks — to Cooperate and Compete Simultaneously*, „Industrial Marketing Management. The International Journal of Marketing for Industrial and High-Tech Firms” 2000, No. 5.

ties)⁵, zgodnie z którym powiązania sieciowe powstają w wyniku procesu ciągłych interakcji i wymiany zasobów pomiędzy współpracującymi uczestnikami sieci i składają się z powiązań między aktorami (*actor bonds*), związków wynikających z działalności (*activity links*) oraz zależności zasobowych (*resource ties*).

Nawiązując do modelu ARA, stwierdza się również, że na powiązania sieciowe składają się treść relacji i funkcja relacji. Treść relacji wypełniają powiązania w zakresie podmiotów, działań i zasobów, co odpowiada w swym zakresie modelowi ARA. Z kolei funkcje relacji koncentrują się na trzech aspektach⁶: tworzeniu nowego jakościowo układu (quasi-organizacji), wpływowi relacji na wyniki przedsiębiorstwa przez oddziaływanie na strukturę jej działań oraz funkcji sieci w postaci oddziaływania na wszystkich członków sieci.

Opieranie się w opisie sieci i powiązań sieciowych wyłącznie na modelu ARA w pewnym stopniu zawęża zakres analizy, koncentrując ją wyłącznie na współzależnościach zasobowych, podmiotowych i w zakresie działań. W efekcie nie uwzględnia się bardziej kompleksowego charakteru relacji. Można zaproponować trzy podstawowe cechy powiązań sieciowych (jednocześnie są to cechy całej sieci biznesowej). Są to:

- ciągła interakcja,
- współzależność (w zakresie zasobów, podmiotów i działań)
- nieskończoność (brak wyraźnych granic i struktury).

Ciągła interakcja jest centralną ideą podejścia sieciowego i stanowi jednocześnie ogólny wyznacznik działania przedsiębiorstw. Łączą się ona ze współlistnieniem powiązań formalnych i nieformalnych oraz długoterminowością, która oznacza oczekiwanie kon-

tynuacji relacji i decyduje o wielu korzyściach wynikających ze współpracy.

W gospodarce praktycznie nie występują podmioty całkowicie samowystarczalne. Dlatego drugą cechą powiązań sieciowych jest **współzależność** w zakresie zasobów, podmiotów, zwanych też aktorami sieci i działalności, przy czym najważniejsza jest pierwsza z nich. Cecha ta odpowiada modelowi ARA.

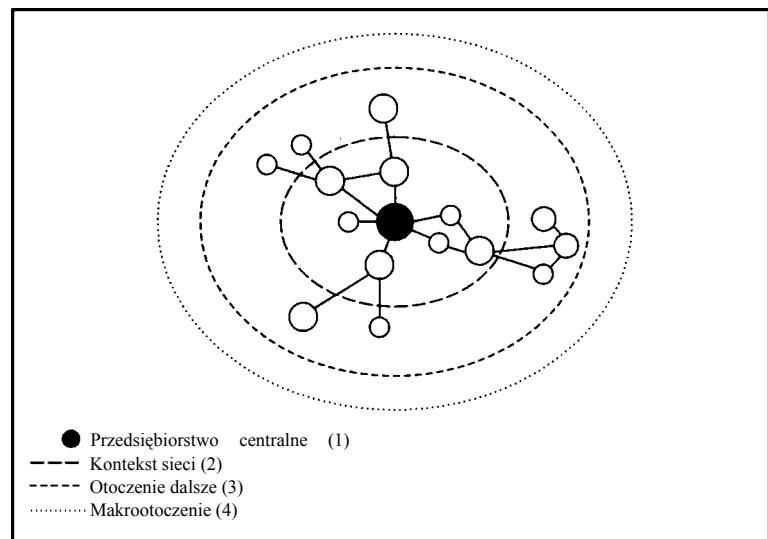
Trzecia ze zdiagnozowanych cech — **nieskończoność** powiązań i sieci — oznacza, że nie można jednoznacznie i wyraźnie określić granic ani struktury sieci biznesowej. Brak wyraźnych granic ozna-

czy decydujące o kolejnych cechach (współzależności i nieskończoności).

Otoczenie przedsiębiorstwa uczestnika sieci biznesowej

Granice przedsiębiorstwa, sieci i otoczenia zewnętrznego wyraźnie się przenikają. Mimo to można zaproponować relatywne wyznaczenie czterech poziomów analizy współpracy w ramach sieci biznesowej, zgodnie z podejściem sieciowym (rysunek 1):

Rysunek 1. Poziomy analizy sieci biznesowej i relacji sieciowych



Źródło: opracowanie własne.

cza w tym kontekście brak granic i kategorii narzucanych przez tradycyjne struktury organizacyjne. Trzeba podkreślić, że nieskończoność jest rezultatem nieskończonej potencjalnej liczby związków bezpośrednich i pośrednich między podmiotami, a nie nieskończoności zasobów na świecie.

Pomiędzy zdiagnozowanymi cechami może dochodzić do sprzężeń zwrotnych. Takie zależności mogą mieć miejsce zwłaszcza w zakresie ciągłej interakcji i współzależności. Ciągła interakcja stanowi bowiem jednocześnie ogólny wyznacznik działania przedsiębiorstw i przez to węższ zawiera w sobie pewne aspe-

- przedsiębiorstwo centralne,
- kontekst sieci, w praktyce często utożsamiany z samą siecią,
- otoczenie dalsze, związane z powiązaniem pośrednimi, których przedsiębiorstwo nie jest świadome,
- makrootoczenie.

Uwagę badawczą skupia się na relacjach przedsiębiorstwa, określanego **firmą centralną** (*focal firm*), z innymi podmiotami. Przy czym firma centralna nie musi być głównym uczestnikiem sieci pod względem kontroli i władzy. Stanowi ona wyłącznie podmiot, z którego perspektywy rozpatruje się sieć biznesową i przyjmuje jego

⁵ H. Hikansson, I. Snehota, *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London 1995, s. 26; H. Hikansson, J. Johanson, *A Model of Industrial Networks. W: Industrial Networks. A New View of Reality*, Routledge, London 1992, s. 28-34.

⁶ K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004, s. 48.

kontekst sieci wyznaczający granice sieci (stąd wynika, że jedna sieć może mieć nawet kilka przedsiębiorstw centralnych).

Kontekst sieci (*network context*) danego przedsiębiorstwa tworzy całkowita liczba powiązanych ogniw sieci, ukonstytuowana przez podmioty świadomie wymieniane przez dane przedsiębiorstwo jako oddziałujące na jego sytuację i działalność⁷. Poza kontekstem sieci znajdują się podmioty, które nie są bądź nie mogą być zidentyfikowane (ze względu na wspomniane związki pośrednie menedżerowie mogą nie mieć całkowitego obrazu dotyczącego wszystkich powiązań sieciowych przedsiębiorstwa).

W konsekwencji nieskończonych powiązań sieciowych i licznych związków z otoczeniem wyznaczenie granic sieci biznesowej jest możliwe tylko na zasadzie relatywnego i arbitralnego osądu⁸. W związku z tym obraz sieci (*network picture*) nakreślony przez różne podmioty, uczestników tej samej sieci biznesowej, może być w pewnym stopniu odmienny.

Podejście strategiczne i idea sieci strategicznej

Zgodnie z podejściem reprezentowanym przez główny nurt badawczy Grupy IMP tworzenie sieci biznesowej i powiązań sieciowych nie stanowi aktywnej realizacji planu strategicznego jednego głównego przedsiębiorstwa — współpracujący partnerzy uczestniczący w sieci powiązań są w tym zakresie praktycznie równorzędni i żaden nie dominuje nad pozostałymi. Jednakże zasada strategicznej równorzędności podmiotów odbiega w dużej mierze od rzeczywistości gospodarczej. Czę-

sto w ramach jednostek łączonych relacjami można wyróżnić przedsiębiorstwo (lub przedsiębiorstwa) pod tym względem dominujące, a firmy coraz częściej świadomie tworzą skoncentrowane wokół siebie sieci biznesowe. Tego typu relacje ilustruje strategiczne podejście do powstawania sieci powiązań.

W podejściu strategicznym podkreśla się, że zazwyczaj istnieje jeden główny podmiot nadzorujący działania, zarządzający i tworzący strategię sieci (tzw. **lider sieci** — *hub firm, network captain*). Lider sieci, realizując swoją strategię, decyduje o powstaniu powiązania, celowo dobierając partnerów, oraz kontroluje przepływ dóbr i informacji między wieloma, często niezależnymi formalnie przedsiębiorstwami. Sieci strategiczne stanowią długotrwałe, celowe porozumienia pomiędzy samodzielnymi, ale powiązanimi organizacjami, które umożliwiają zdobywanie lub utrzymanie przewagi konkurencyjnej wobec przedsiębiorstw pozostających poza siecią (poprzez optymalizację kosztów działalności i minimalizację kosztów koordynacji)⁹. Powiązania sieci strategicznej mogą przyjmować formę aliansów strategicznych, joint-ventures lub długoterminowych relacji kupna-sprzedaży¹⁰. Zależnie od przyjętej strategii przedsiębiorstwo dobiera kooperantów i w związku z tym formę współpracy pomiędzy nimi.

Pojęcie sieci biznesowej i sieci strategicznej nie należy mylić. **Sieci biznesowe** postrzegane są jako kompleksowe systemy obejmujące interakcyjne zbiory organizacyjnych i społecznych relacji, w których każdy podmiot realizuje własne cele. Siecią nie da się kierować i żadne przedsiębiorstwo nie może jej kontrolować. Z kolei podejście strategiczne koncentruje się na **sieciach strategicznych** — organizacjach sieciowych z celowo kreo-

wanymi strukturami, negocjuwanymi funkcjami i celami. Takie sieci mogą, i wręcz muszą, dla wzrostu efektywności być kierowane¹¹. Sieci biznesowe pojawiają się z czasem jako efekt współpracy i interakcji pomiędzy anonimowymi podmiotami, natomiast sieci strategiczne zwykle są budowane przez jedno przedsiębiorstwo. Ponadto sieci strategiczne bazują przede wszystkim na formalnych kontaktach między podmiotami. W przeciwieństwie do tego w sieci biznesowej formalne kontakty mają drugorzędne znaczenie.

Co ważne, sieci strategiczne mogą jednocześnie stanowić część sieci biznesowej i oba te podejścia są odpowiednie, aby zrozumieć zachowania współczesnych przedsiębiorstw. Wspólnym mianownikiem obu podejść jest uznanie sieci jako struktury opierającej się na współpracy ułatwiającej wymianę zasobów i umiejętności, a w ostatecznym efekcie służącej umacnianiu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw.

Czy istnieją przedsiębiorstwa pozbawione relacji sieciowych?

„Sieć” staje się bardzo popularnym terminem, który jest wykorzystywany do opisu rzeczywistości gospodarczej oraz związków łączących przedsiębiorstwa, organizacje i ludzi. W związku z tym na zakończenie nasuwa się istotne pytanie. Czy w wyniku przyjętych założeń dotyczących podejścia sieciowego do współpracy, i w związku z tym do sieci biznesowej i sieci strategicznej, można mówić o przedsiębiorstwach, które nie mają żadnych relacji sieciowych?

Odpowiedź na to pytanie jest, jak się wydaje, przecząca. Trudno wskazać przedsiębiorstwa, które

⁷ D. Blankenburg, *A Network Approach to Foreign Market Entry*. W: *Business Marketing. An Interaction and Network Perspective*, K. Möller, D.T. Wilson (red.), Kluwer Academic Publishers, USA 1995, s. 377, 379.

⁸ H. Håkansson, I. Snehota, *No Business in an Island...*, jw.

⁹ C. Jarillo, *On Strategic Networks*, „Strategic Management Journal” 1988, No. 1.

¹⁰ R. Gulati, N. Nohria, A. Zaheer, *Strategic Networks*, „Strategic Management Journal” 2000, No. 3.

¹¹ K. Möller, A. Rajala, *Rise of Strategic Nets. New Models of Value Creation*, „Industrial Marketing Management. The International Journal of Marketing for Industrial and High-Tech Firms” 2007, No. 7.

nie miałyby jakichkolwiek powiązań sieciowych. W wyniku nawiązywanych transakcji, formalnych i nieformalnych relacji, praktycznie każdy podmiot z różną siłą (mierzoną na przykład częstotliwością kontaktów, liczbą zawieranych transakcji, czasem trwania współpracy, poczynionymi wzajemnymi nakładami inwestycyjnymi i stopniem obopólnego zaufania) jest powiązany z innymi, tworząc w ten sposób pewną sieć.

Pewien zakres współdziałania tkwi już w samej istocie przedsię-

biorstw, polegającej na ciągłej działalności zarobkowej, a ta z kolei wymusza stosunki towarowo-pieniężne z innymi podmiotami na rynku¹². W związku z tym przedsiębiorstwa nie mają wyboru, czy mieć powiązania, mogą jednak decydować, jakie relacje chcą posiadać¹³.

¹² B. Kaczmarek, *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000, s. 26.

¹³ K.J. Blois, *When Is a Relationship „A Relationship”*. W: *Relationships and Networks in International Markets*, H.G. Gemünden, T. Ritter, A. Walter (red.), Elsevier Science, Oxford 1997, s. 53-63.

Można stwierdzić, że właściwe pytanie, jakie w tym kontekście powinno zostać zadane, nie brzmi, czy przedsiębiorstwa mają relacje sieciowe, tylko czy mają świadomość istnienia powiązań i — przede wszystkim — czy je aktywnie, strategicznie kształtują, wpływając w ten sposób na relacje współpracy. Innymi słowy, czy potrafią możliwie dokładnie nakreślić obraz sieci, w której funkcjonują, i następnie wywierać na nią wpływ oraz czerpać z niej (i posiadanych powiązań) maksymalne korzyści.

SUMMARY

The network approach to companies' cooperation

The aim of the article is to present main assumptions of network approach to companies' cooperation. Business network made of long termed formal and informal relations (direct and indirect) that appear between two or more entities. In the article characteristics of network relations are defined and four levels of cooperation within business networks according to network approach are presented. Next strategic approach to network of relations is discussed.

At the conclusion of the article an attempt is made to answer the important question if due to presented assumptions to network approach to cooperation there are any companies that have not any network relations.