

Współpraca przedsiębiorstw w podejściu sieciowym

Milena Ratajczak-Mrozek

Podejście sieciowe (*network approach*), jako nowa koncepcja współpracy między podmiotami gospodarczymi, powstało pod koniec lat siedemdziesiątych XX wieku w następstwie zmian zachodzących na rynku przedsiębiorstw (*Business-to-Business B2B*). Eksponuje się w nim znaczenie całokształtu kontaktów przedsiębiorstwa z otoczeniem, tworzących rozbudowaną sieć powiązań. Przełomowe poglądy w tym zakresie zaprezentowała Grupa IMP - Industrial Marketing and Purchasing Group, która obecnie stanowi forum wymiany myśli i wyników badań dla naukowców z 42 krajów całego świata.

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 między dwoma lub więcej podmiotami⁶. Proces powstawania sieci biznesowej nie wynika z realizacji planu strategicznego jednego silnego przedsiębiorstwa, ani decyzji dotyczących aktywnego, formalnego kształtowania określonej struktury hierarchicznej, przywódczej lub organizacyjnej; przedsiębiorstwo często staje się uczestnikiem sieci biernie w trakcie ewolu-

ującej, 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 kontroli nad najważniejszymi, krytycznymi zasobami, stanowi umiejętność oddziaływania na decyzje i działania innych podmiotów. Przedsiębiorstwo będąc uczestnikiem sieci biznesowej działa zgodnie ze swoją strategią, i może w pewnym ograniczonym zakresie wpływać na sieć, ale jednocześnie sieć i powiązania oddziałują na to przedsiębiorstwo, 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*)⁹. Paradoks kooperencji powoduje, że co najmniej dwie niezależne strony współpracują ze sobą w celu osiągnięcia wspólnych korzyści, a równocześnie nie przestają być konkurentami.

Powiązania sieciowe i sieci biznesowe są opisywane przez model ARA (*Actors-Resources-Activities*). Zgodnie z nim, powiązania sieciowe powstają w wyniku procesu ciągłych interakcji i wymiany zasobów pomiędzy współpracującymi uczestnikami sieci; składają się z powiązań między aktorami (*actor bonds*), związków wynikających z działalności (*activity links*) oraz zależności zasobowych (*resource ties*). Nawijając 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 aspektach³⁾: tworzeniu nowego jakościowo układu (quasi-organizacji), wpływie relacji na wyniki przedsiębiorstwa przez oddziaływanie na strukturę jego działań, oraz funkcji sieci w postaci oddziaływania na wszystkich członków sieci.

Podejście strategiczne i idea sieci strategicznej

Zgodnie z podejściem reprezentowanym przez główny nurt badawczy Grupy IMP partnerzy uczestniczący w sieci powiązań są praktycznie równorzędni, żaden nie dominuje nad pozostałymi. Jednakże zasada strategicznej równorzędności podmiotów odbiega w dużej mierze od praktyki gospodarczej. Często w ramach jednostek połączonych relacjami można wyróżnić przedsiębiorstwo (lub przedsiębiorstwa) pod tym względem dominujące, a przedsiębiorstwa 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 (tak zwany lider sieci - *hub firm, network captain*). Lider sieci realizując swoją strategię decydu-

je 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 powiązаныmi organizacjami, które umożliwiają zdobycie lub utrzymanie przewagi konkurencyjnej wobec przedsiębiorstw pozostających poza siecią (poprzez optymalizację kosztów działalności i minimalizację kosztów koordynacji)⁷⁾. Powiązania sieci strategicznej mogą przyjmować formę aliansów strategicznych, joint-ventures lub długoterminowych relacji kupna-sprzedaży⁴⁾. W zależności od przyjętej strategii, przedsiębiorstwo dobiera kooperantów i w związku z tym formę współpracy między nimi.

Pojęcia sieci biznesowej i sieci strategicznej nie powinny być traktowane jako tożsame:

- sieci biznesowe postrzegane są jako kompleksowe systemy obejmujące interakcyjne zbiory organizacyjnych i społecznych relacji, w których każdy podmiot realizuje własne cele - sieć nie da się kierować i żadne przedsiębiorstwo nie może jej kontrolować; z kolei podejście strategiczne koncentruje się na organizacjach sieciowych z celowo kreowanymi strukturami, negocjowanymi funkcjami i celami;
- sieci biznesowe pojawiają się z czasem, jako efekt współpracy i interakcji pomiędzy anonimowymi podmiotami, natomiast sieci strategiczne zwykle są budowane przez jedno przedsiębiorstwo; sieci strategiczne bazują przede wszystkim na formalnych kontaktach między podmiotami; w przeciwieństwie do tego, w sieci biznesowej formalne kontakty mają drugorzędne znaczenie, dużą wagę przywiązuje się do związków nieformalnych.

Należy podkreślić, że mimo opisanych różnic sieci strategiczne mogą jednocześnie stanowić część sieci biznesowej, i obydwie te

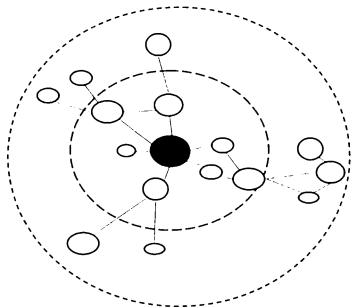
podejścia są odpowiednie, aby zrozumieć zachowania współczesnych przedsiębiorstw. Wspólnym mianownikiem jest uznanie sieci jako quasi-struktury opierającej się na współpracy, ułatwiającej wymianę zasobów i umiejętności, a w ostatecznym efekcie służącej umacnianiu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Co więcej, analiza związków kooperacyjnych przedsiębiorstw wymaga spojrzenia na nie właśnie z perspektywy obydwu przedstawionych koncepcji, gdyż przedsiębiorstwa wobec różnych podmiotów mogą stosować odmienne podejścia - strategiczne (aktywne), bądź bardziej nieformalne (bierne).

Otoczenie przedsiębiorstwa - uczestnika sieci powiązań

Granice przedsiębiorstwa, sieci i otoczenia wyraźnie się przenikają. W związku z tym trudno jest jednoznacznie i wyraźnie określić granice i pełną strukturę sieci powiązań, w znaczeniu kategorii narzucanych przez tradycyjne struktury organizacyjne. Mimo to można zaproponować wyznaczenie relatywnych poziomów otoczenia przedsiębiorstwa, i czterech poziomów analizy współpracy w ramach sieci powiązań (por. rysunek 1). Są to:

RYSUNEK 1

Poziomy analizy sieci powiązań



- (1) Przedsiębiorstwo centralne
- (2) Kontekst sieci
- (3) Otoczenie dalsze
- - - - (4) Makrootoczenie

Źródło: opracowanie własne.

- (1) przedsiębiorstwo centralne,
- (2) kontekst sieci, w praktyce często utożsamiany z samą siecią,
- (3) otoczenie dalsze związane z powiązaniem pośrednimi, których obecności przedsiębiorstwo nie jest świadome,
- (4) 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 powiązań i przyjmuje jego kontekst sieci, wyznaczający granice sieci (stąd jedna sieć może mieć nawet kilka firm 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 działalność⁽²⁾. Poza kontekstem sieci znajdują się podmioty (tworzące otoczenie dalsze), 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 licznych związków z otoczeniem wyznaczenie granic sieci jest możliwe tylko na zasadzie relatywnego i arbitralnego osądu⁽⁶⁾. W związku z tym obraz sieci (*network picture*) nakreślony przez różne podmioty, uczestników tej samej sieci (czyli różne firmy centralne), może być w pewnym stopniu odmienny.

Korzyści analizy z wykorzystaniem podejścia sieciowego do współpracy

Analiza podejścia sieciowego do współpracy przedsiębiorstw zmierza do identyfikacji powiązanych podmiotów, określenia rodzaju tych powiązań (formalne, niefor-

malne; długoterminowe; istotne dla przedsiębiorstwa) i przepływów w ramach powiązania (finansowe, rzeczowe, informacyjne). Analiza własnej sieci powiązań może przynieść duże korzyści wszystkim przedsiębiorstwom, niezależnie od wielkości i formy działalności. Są to:

- dokładna diagnoza wszystkich podmiotów wchodzących w skład sieci, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo (niezależnie od tego, czy jest to typowa sieć biznesowa czy strategiczna),
- identyfikacja podmiotów mogących wywierać wpływ na działalność przedsiębiorstwa (także powiązanych pośrednio lub na zasadach nieformalnych),
- identyfikacja potencjału kooperacyjnego wśród powiązanych podmiotów,
- możliwość osiągnięcia wymiernych korzyści z powiązań w postaci: dostępu do zasobów, umiejętności i wiedzy, obniżenia kosztów (także, a nawet przede wszystkim kosztów transakcyjnych), specjalizacji, zmniejszenia ryzyka i niepewności.

Bibliografia:

- 1) Bengtsson M., Kock S., *“Coopetition” in Business Networks - to Cooperate and Compete Simultaneously*; “Industrial Marketing Management. The International Journal of Marketing for Industrial and High-Tech Firms”, 2000, Vol. 29, Nr 5, s. 414.
- 2) Blankenburg D., *A network approach to foreign market entry*, [w:] *Business marketing: an interaction and network perspective*, red. K. Molier, D.T. Wilson, Kluwer Academic Publishers, USA 1995, s. 377, 379.
- 3) Fonfara K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 48.
- 4) Gulati R., Nohria N., Zaheer A., *Strategic Networks*, “Strategic Management Journal”, 2000, Vol. 21, Nr 3, s. 203.
- 5) Hakansson H., Snehota I., *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London 1995, s. 26; H. Hakansson, J. Johanson, *A Model of Industrial Networks*, [w:] *Industrial Networks A New View of Reality*, Routledge, London 1992, s. 28-34.
- 6) Hakansson H., Snehota I., *No business in an island: the network concept of business strategy*, “Scandinavian Journal of Management”, 1989, Vol. 5, Nr 3, s. 187, s. 192.
- 7) Jarillo C., *On Strategic Networks*, “Strategic Management Journal”, 1988, Vol. 9, Nr 1, s. 32.
- 8) Thorelli H.B., *Networks Between Markets and Hierarchies*, “Strategic Management Journal”, 1986, Nr 7, s. 38.