

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 421

**Sieci międzyorganizacyjne,
procesy i projekty w erze paradoksów**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: zespół
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Magdalena Kot
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-566-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

| | |
|---|-----|
| Wstęp | 9 |
| Piotr Bartkowiak, Maciej Koszel: Zasobowe uwarunkowania kooperacji jednostek samorządu terytorialnego – aspekt konkurencyjny (Resource-based view of cooperation in local government units – competitive aspect)..... | 11 |
| Agnieszka Bieńkowska: O dojrzałości controllingu (About maturity of controlling)..... | 25 |
| Artur Borcuch, Szymon Jopkiewicz: Technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT) w świetle badań inteligentnych specjalizacji województwa świętokrzyskiego (Information and communication technologies (ICT) in the light of smart specializations of Świętokrzyskie Voivodeship)..... | 35 |
| Emil Bukłaha: Strategiczny controlling projektów – wyniki badań 2014-2015 (Strategic controlling of projects – a study of organizations functioning in Poland 2014-2015)..... | 47 |
| Agnieszka Chrisidu-Budnik: Wielopłaszczyznowość badań sieci w kontekście zaufania (A multidimensional research of networks in trust context)..... | 63 |
| Wojciech Cieśliński, Piotr Głowicki: Cyberspace of Enterprises – Polish Enterprises’ Development Model-Process Orientation (Otoczenie informatyczne przedsiębiorstw – model orientacji procesowej polskich organizacji) . | 72 |
| Wojciech Czakon: Antecedencje współpracy strategicznej – poziom diady i sieci (Strategic collaboration antecedents: diad and network levels)..... | 82 |
| Krzysztof Ćwik, Grzegorz Krzos: Identyfikacja cech organizacji sieciowej w grupach kapitałowych (Recognition of characteristics of the network organization in business groups)..... | 90 |
| Jakub Drzewiecki: Zmienność modeli biznesu polskich przedsiębiorstw stosujących outsourcing – wyniki badań (Volatility of business models of Polish companies using outsourcing – research results)..... | 102 |
| Marcin Flieger: Optymalizacja funkcjonowania instytucji administracji publicznej poprzez kooperację w sieci (Optimization of public administration institutions operating by cooperation within a network)..... | 114 |
| Bartłomiej J. Gabryś: <i>Mixed methods approach</i> w procesie łagodzenia napięć metodologicznych w naukach o zarządzaniu (Mixed methods approach in the process of methodological tensions’ reconciliation in management science)..... | 128 |

| | |
|--|-----|
| Eryk Głodziński, Stanisław Marciniak: Rozwój koncepcji controllingu w zarządzaniu projektami: stan obecny i dalsze perspektywy badawcze (Development of controlling conception regarding project management: current situation and further research studies)..... | 137 |
| Sandra Grabowska: Ocena modelu zarządzania zespołem rzeczoznawców mobilnych z wykorzystaniem Strategicznej Karty Wyników (Evaluation of management model of a team of Mobile Expert's with the use of Balanced Scorecard) | 148 |
| Daria Hołodnik, Kazimierz Perechuda: Odsieciowianie (Disnetworking).. | 159 |
| Katarzyna Hys: Wybrane modele dojrzałości systemu zarządzania jakością w organizacji (Selected maturity models of quality management system in organisation) | 175 |
| Katarzyna Jasińska: Uwarunkowania sprzedaży projektów w przedsiębiorstwach na przykładzie sektora ICT (Conditions of sales of projects in enterprises on the example of ICT sector)..... | 187 |
| Zdzisław Jasiński: Decyzje organizatora zespołów pracowniczych utrudniające ich funkcjonowanie (Decisions made by organizer of an employees' teams making their functioning difficult) | 199 |
| Dorota Jelonek: Paradoxs produktywności technologii informacyjnych z perspektywy menedżerów (The paradox of information technology productivity from the perspective of managers) | 205 |
| Mateusz Juchniewicz: Przegląd i analiza porównawcza koncepcji zarządzania ryzykiem projektu (Review and comparative analysis of project risk management concept) | 216 |
| Arkadiusz Kawa, Bartłomiej Pierański: Relacje poziome w sieciach międzyorganizacyjnych – wyniki badań (Horizontal relations in interorganizational network – research results) | 229 |
| Jerzy Kisielnicki: Zarządzanie projektami badawczo-rozwojowymi – system komunikacji (Management of R&D projects – communication system)... | 239 |
| Tomasz Kopczyński: Podejście sytuacyjne w zarządzaniu projektami (Situational approach in project management)..... | 255 |
| Anna Kosieradzka, Janusz Zawila-Niedźwiecki: Zarządzanie kryzysowe wobec wyzwań cywilizacyjnych oraz paradygmatów zarządzania (Crisis management confronted with civilizational challenges and management paradigms) | 264 |
| Alina Kozarkiewicz: Oryginalność w granicach budżetu: paradoxs zarządzania projektami kreatywnymi (Originality within budget: paradoxes in the management of creative projects)..... | 280 |
| Barbara Kożuch, Katarzyna Sienkiewicz-Malyjurek: Paradoxs współpracy międzyorganizacyjnej w systemie zarządzania bezpieczeństwem publicznym (Paradoxes of inter-organizational collaboration in public safety management system)..... | 289 |

| | |
|---|-----|
| Paulina Kubera: Ewaluacja pomocy publicznej na badania, rozwój i innowacje (Evaluation of state aid for research, development and innovation)..... | 301 |
| Ewa Kulińska: Model parametryzacji kosztów ryzyka procesów wspomagających (Model for parametrization of cost of risk in supporting processes) | 313 |
| Roman Lewandowski: Zrównoważona karta wyników – nowa koncepcja, stare paradygmaty (Balanced Scorecard – new concept, old paradigms) .. | 332 |
| Janusz Marek Lichtarski: Antynomie w zarządzaniu projektami (Antinomies in project management)..... | 346 |
| Anna Maria Lis, Ewa Romanowska: Rola parków naukowo-technologicznych w modelu <i>Triple Helix</i> na przykładzie parków Polski Wschodniej (The role of science and technology parks in the <i>Triple Helix</i> model on the example of eastern Poland parks) | 360 |
| Marek Lisiński: Paradygmaty metodologiczne nauk o zarządzaniu (Methodological paradigms of management science)..... | 374 |
| Karolina Mazur, Zdzisław Kulczyk: Paradoxy zaufania międzyorganizacyjnego (The paradoxes of interorganizational trust) | 386 |
| Czesław Mesjasz: Paradoxy w systemowej teorii zarządzania (Paradoxes in systems theory of management) | 397 |
| Konrad Niziołek: Paradoxy genezy wypadków przy pracy (The genesis of accidents at work paradox) | 419 |
| Wojciech A. Nowak: Przesady i zaprzeczenia w organizacjach jako złożonych systemach adaptacyjnych (Superstitions and denials within organizations as the complex adaptive systems) | 430 |
| Michał Nowicki: Paradoxy lokalizacji – wirtualizacja lokalizacji i narzędzia jej służące (The paradox of location – location virtualization and its tools)..... | 444 |
| Stanisław Nowosielski: Cele w badaniach naukowych z zakresu zarządzania. Aspekty metodologiczne (Goals in scientific research management. Methodological aspects) | 468 |
| Marian Oliński: Wpływ relacji międzyorganizacyjnych na kształtowanie modelu biznesu (The impact of interorganizational relationships on the formation of business model) | 483 |
| Wojciech Popławski, Tomasz Janicki: Wpływ dysfunkcji projektów unijnych na niepowodzenie projektu. Próba ujęcia ekonometrycznego (The impact of the EU projects dysfunction on the failure of the project – econometric approach)..... | 498 |
| Krystyna Romaniuk: Koopetycja jako model biznesu (Coopetition as a business model) | 508 |
| Krzysztof Safin: Modele biznesowe innowacyjnych przedsiębiorstw. Identyfikacja i analiza (Business models of innovative enterprises. Identification and analysis) | 519 |

| | |
|--|-----|
| Piotr Sliż: Dojrzałość procesowa organizacji – wyniki badań empirycznych (Business process maturity – report of empirical research)..... | 530 |
| Aneta Stosik: Współpraca w rywalizacji na rynku usług medycznych (Cooperation in competition on the market of medical services)..... | 543 |
| Marek Szarucki: Dobór metod w rozwiązywaniu problemów zarządzania w opinii pracowników naukowo-dydaktycznych (Selection of methods in management problem-solving based on responses of academic staff)..... | 554 |
| Marcin Szplit, Andrzej Szplit: Od efektu Ringelmana do redukcji kosztów sieci relacyjnych (From the Ringelmann effect to reducing costs of relationship network)..... | 570 |
| Anna Ujwary-Gil: Wykorzystanie SNA w analizie powiązań komponentów modelu biznesu (SNA use of components connections analysis of business model)..... | 579 |
| Wiesław Urban: Usługowa specyfika strumienia wartości <i>Lean Management</i> (Service specificity of Lean Management value stream)..... | 591 |
| Łukasz Wawrzynek: Wykorzystanie analizy sieciowej w identyfikacji cech systemu zarządzania (The use of network analysis to identify futures of management system)..... | 603 |
| Krzysztof Woźniak: Kierunki doskonalenia elastyczności systemu informatycznego organizacji (Directions of improving the flexibility of information system in an organization)..... | 619 |
| Dagmara Wójcik, Katarzyna Czernek: Antecedencje współpracy przedsiębiorstw w sektorze turystycznym – wyzwania badawcze (Cooperation antecedents in tourism sector – research challenges)..... | 632 |
| Paweł Wyrozębski: Plan a realizacja – badanie zmienności i trwałości planów przedsięwzięć (Plan and its implementation – examination of volatility and sustainability of project plans)..... | 645 |
| Michał Zdziarski: Nurt sieciowy – w kierunku nowego paradygmatu zarządzania? (Network approach – towards a new paradigm in management science?)..... | 657 |

Wstęp

Dostosowanie współczesnych organizacji do niespotykanej wcześniej złożoności i dynamiki otoczenia, a co za tym idzie – do nieprzewidywalności zachodzących w nim zjawisk, wymaga od funkcjonujących przedsiębiorstw ciągłej i szybkiej adaptacji stosowanych systemów zarządzania i modeli biznesowych. Jest to warunkiem koniecznym realizacji zamierzeń strategicznych i uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Przedstawione w niniejszym opracowaniu artykuły lokują się w następujących obszarach: modeli biznesowych, sieci międzyorganizacyjnych, systemów zarządzania, orientacji procesowej i zarządzania projektami. Rozważania autorów osadzone są w kontekście paradoksów i antynomii – wszechobecnych w nauce i praktyce zarządzania.

Poszczególne artykuły są oparte na solidnych fundamentach: na szerokich studiach literatury, na interesujących wynikach badań empirycznych, a tym samym nie tylko ukazują wielowymiarową naturę współczesnych organizacji i złożoność problematyki zarządzania w erze paradoksów, ale również zachęcają do dyskusji. Autorzy wskazują na nowe kierunki badań i inspirują do ich podejmowania. Zaprezentowane wyniki badań i poglądy mają również wymiar aplikacyjny, ich lektura może bowiem ułatwić przedstawicielom praktyki sprawne poruszanie się w „dżungli teorii zarządzania”.

Janusz Lichtarski, Witold Szumowski

Arkadiusz Kawa, Bartłomiej Pierański

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

e-mails: arkadiusz.kawa@ue.poznan.pl, bartlomiej.pieranski@ue.poznan.pl

RELACJE POZIOME W SIECIACH MIĘDZYORGANIZACYJNYCH – WYNIKI BADAŃ

HORIZONTAL RELATIONS IN INTERORGANIZATIONAL NETWORK – RESEARCH RESULTS

DOI: 10.15611/pn.2016.421.20

JEL classification: D85, L14, L22

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie istoty relacji poziomych bezpośrednich i pośrednich w sieciach międzyorganizacyjnych i ich wpływu na przedsiębiorstwo. Aby osiągnąć założony cel, przeprowadzono badania literaturowe. Ponadto przedstawiono część wyników badań empirycznych diagnozujących relacje sieciowe. Badania przeprowadzono na reprezentatywnej grupie podmiotów prowadzących działalność gospodarczą w Polsce. Wyniki badań pozwoliły na potwierdzenie występującego pomiędzy konkurentami zjawiska kopetycji w ramach bezpośrednich relacji poziomych. Ponadto wskazano, że pośrednie relacje poziome oddziałują na przedsiębiorstwo m.in. w takich obszarach, jak marża produktu czy też przyjęta strategia działania.

Słowa kluczowe: sieci międzyorganizacyjne, relacje poziome, relacje pośrednie.

Summary: The purpose of the paper is to present the idea of horizontal direct and indirect relationships within interorganizational networks as well as to present an impact of such relationships on a focal firm. To reach this end literature review as well as part of results of research are presented. The research was carried out by the authors on a representative sample of market entities doing business in Poland. The results allowed to support the concept of cooperation among market competitors within horizontal direct relations. It is also stated that indirect horizontal relationships influence a focal firm in such areas as: product margin and strategy.

Keywords: interorganizational networks, horizontal relationships, indirect relationships.

1. Wstęp

W najprostszym ujęciu sieć międzyorganizacyjna to więzi między co najmniej trzema odrębnymi podmiotami. Przedsiębiorstwa w sieci są połączone relacjami, które można wyodrębnić i różnicować w oparciu o szereg kryteriów. Kryterium formalności pozwala na rozróżnienie pomiędzy relacjami regulowanymi za pomocą umów (relacje formalne) oraz bazującymi na kontaktach międzyludzkich (relacje nieformalne). Wyróżnia się również relacje z podmiotami znajdującymi się w najbliższym otoczeniu przedsiębiorstwa (relacje bezpośrednie) oraz relacje, które wymagają swego rodzaju „pośrednika” (relacje pośrednie). Wreszcie wskazać można na relacje pionowe, których przejawem są relacje zachodzące pomiędzy podmiotami tworzącymi łańcuch dostaw (relacje łączące dostawców, sprzedawców i nabywców) oraz relacje poziome najczęściej zachodzące pomiędzy konkurującymi podmiotami. Przytoczone typy relacji mogą być traktowane jako komplementarne względem siebie. Oznacza to, że przedstawienie pełnego charakteru relacji wymaga ich opisu z kilku punktów widzenia [Kawa 2013].

W artykule zostanie przedstawiona istota relacji poziomych w sieciach międzyorganizacyjnych, w szczególności wpływ relacji dalszych (pośrednich) na przedsiębiorstwo. W tym celu zostały przeprowadzone badania literaturowe i empiryczne, które nawiązują do badań autorów zaprezentowanych w innych artykułach i rozwijają tematykę relacji w sieciach [Kawa, Pierański 2015a, 2015b].

2. Relacje poziome

Relacje poziome utożsamiane są zazwyczaj z relacjami konkurencyjnymi¹, zachodzącymi pomiędzy odrębnymi podmiotami gospodarczymi [Bengston, Kock 1999]. Zjawisko konkurencji można utożsamiać z rywalizacją o rzadkie zasoby. Owa rywalizacja odbywa się pomiędzy podmiotami wytwarzającymi podobny produkt zaspokajające tę samą potrzebę klienta [Bengston, Kock 2000]. Rezultatem skutecznej rywalizacji przedsiębiorstwa z innymi jest zdobywanie przewagi konkurencyjnej, która oznacza umiejętność lepszego niż konkurencja obsłużenia klientów, kreowania większej wartości lub osiągania wyższego poziomu efektywności [Austen 2013].

Zachowania w stosunku do rywali rynkowych można podzielić na konfrontacyjne i kooperacyjne [Romanowska 2004]. Zachowania konfrontacyjne polegają na dążeniu do podjęcia otwartej walki z rywalami. Oznaczają one rozwój przedsiębior-

¹ W literaturze przedmiotu przez „relacje poziome” rozumie się najczęściej relacje z konkurentami [Aluchna i in. 2013; Ciesielski 2005]. W opinii niektórych autorów relacje poziome są znaczenie szersze i obejmują również relacje ze specjalistycznymi dostawcami usług czy firmami doradczymi [Ratajczak-Mrozek 2010]. Relacje poziome w tym artykule są traktowane wężej i sprowadzone do relacji konkurent-konkurent. Natomiast relacje z wszelkimi dostawcami (wiedzy, usług itp.) są ujmowane jako relacje pionowe.

stwa kosztem jego konkurentów. Bardzo często działanie to polega na podjęciu kroków najbardziej szkodliwych dla przeciwnika [Ma 1999]. W przypadkach skrajnych mogą one polegać na całkowitym unicestwieniu rywala rynkowego, w przypadkach łagodniejszych na osłabieniu jego pozycji [Kaleta 2000]. Takie zachowania określa się jako „gra o sumie zero”, gdyż ich istotą jest to, że wygrana jednego podmiotu jest nierozzerwalnie związana z porażką drugiego [Sławińska (red.) 2005]. Wybierając taki typ relacji z konkurentami, przedsiębiorstwo może budować swoją pozycję poprzez atak w najsłabsze punkty rywala lub podejmować próbę niwelowania jego najmocniejszych stron. Takie podejście stanowi kwintesencję działań konfrontacyjnych. Należy jednak podkreślić, że konfrontacja jest istotą procesu konkurowania, prowadzącego do osiągnięcia korzystniejszej pozycji na rynku przez przedsiębiorstwa bardziej efektywne [Szulce 1998]. Konfrontacja skutkuje bowiem wymuszaniem działań innowacyjnych pozwalających przetrwać w warunkach rosnącego natężenia walki konkurencyjnej. Z tego powodu też jest ona traktowana jako opcja strategiczna, prowadząca do zdynamizowania działalności przedsiębiorstwa, co w połączeniu ze wspomnianymi działaniami innowacyjnymi może stanowić nowe możliwości rozwoju. Należy jednak pamiętać, że ten typ postawy konkurencyjnej nie jest pozbawiony wad. Wiąże się to przede wszystkim z koniecznością ponoszenia wysokich kosztów, które, prowadząc do obniżania rentowności działań przedsiębiorstw, mogą uniemożliwiać skuteczną obronę przed kolejnymi, nowymi konkurentami [Kaleta 2000].

Relacje z konkurentami bazującymi na działaniach konfrontacyjnych, często agresywnych i destrukcyjnych, wydają się trudne do zaakceptowania w ramach sieci międzyorganizacyjnych. Sieci są bowiem tworzone przez podmioty współpracujące ze sobą w oparciu – co często jest podkreślane w literaturze tematu – o relacje długookresowe i nieincydentalne [Klimas 2014]. Stąd też konfrontacyjne postawy pomiędzy konkurentami zastępowane są (przynajmniej częściowo) postawami opartymi na kooperacji. Do postaw takich można zaliczyć współdziałanie i kooperację (kooperencję) [Bengston, Kock 1999].

Współdziałanie polega na współpracy uczestników sieci tak, aby możliwe było osiągnięcie założonych celów. Jest ono oparte głównie na relacjach formalnych. Jako przykład może posłużyć alians strategiczny. Współpraca może oddziaływać pozytywnie na przedsiębiorstwa na dwóch wzajemnie powiązanych płaszczyznach. Pierwszą z nich jest istotne wzmocnienie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw współpracujących, co pozwala na skuteczną obronę oraz stworzenie skutecznej przeciwwagi dla konkurentów niemożliwych do pokonania przez przedsiębiorstwo działające w pojedynkę. Z drugiej strony, co jest szczególnie istotne z punktu widzenia funkcjonowania w sieci międzyorganizacyjnej, dobrze układająca się współpraca może zaowocować efektem synergii [Stankiewicz 2002], który daje szansę na zwiększenie potencjału rozwojowego każdego ze współpracujących podmiotów.

Należy jednak podkreślić, że współpraca z konkurentami związana jest również z utrudnieniami. Jednym z istotnych jest niechęć do udostępniania partnerom infor-

macji o swojej działalności. Każde przedsiębiorstwo nawiązujące współpracę zdaje sobie sprawę z tego, że jednym z głównych uwarunkowań jej sukcesu jest wymiana informacji. Z drugiej strony jednak występujący brak pewności zarówno co do trwałości i ostatecznych skutków wspólnych działań, jak i intencji pozostałych przedsiębiorstw stanowi skuteczną zaporę w dzieleniu się informacjami. Mimo swoich wad współpraca jako sposób budowania relacji z konkurentami zyskuje coraz większe poparcie [Hammel, Doz, Prahalad 1989].

Ciekawym połączeniem dwóch przeciwstawnych sposobów kształtowania relacji z konkurentami rynkowymi jest koopetycja. Jest ona definiowana jako równoczesne konkurowanie i współpraca pomiędzy dwoma podmiotami. Tak pojmowaną koopetycję często określa się mianem schizofrenii rynkowej albo paradoksu [De Wit, Meyer 2007; Czakon, Mucha-Kuś, Sołtysik 2012]. Konkurenci, wchodząc w układy koopetycyjne, mają na celu osiągnięcie korzyści niemożliwych do realizacji w inny sposób. Korzyści te pochodzą, z jednej strony, z działań konkurencyjnych związanych np. ze zwiększaniem udziału w rynku, poziomu sprzedaży itp., z drugiej strony – z działań kooperacyjnych pozwalających np. na obniżanie kosztów transportu, kosztów działań promocyjnych czy też ustalaniu standardów funkcjonowania na rynku. Osiąganie korzyści z równoczesnego konkurowania i kooperowania z tym samym podmiotem określane jest mianem renty synekretycznej [Światowicz-Szczepeńska 2011]. Warto zwrócić uwagę, że koopetycja nie jest nową strategią przedsiębiorstw. Istniała już bowiem w momencie tworzenia aliansów. Nabrała ona jednak w warunkach sieci międzyorganizacyjnych „nowej jakości dzięki zwielokrotnieniu, zagęszczeniu i zogniskowaniu relacji międzyorganizacyjnych” [Niemczyk 2013, s. 151-152].

Bengston i Kock [1999] oprócz konkurencji (bazującej na działaniach konfrontacyjnych), współdziałania i koopetycji wymieniają koegzystencję. Odnosi się ona do współistnienia podmiotów gospodarczych, np. działających na tym samym rynku [Klimas 2014]. Podmioty takie mają świadomość swego istnienia, jednak nie nawiązują między sobą istotnych, z punktu widzenia prowadzonych działań rynkowych, relacji. Najczęściej w ramach koegzystencji podmioty powiązane są ze sobą relacjami nieformalnymi. Ten typ relacji w sieciach występuje również pomiędzy konkurentami, jednak istotą koegzystencji w tym ujęciu jest unikanie otwartej walki z rywalami poprzez swego rodzaju funkcjonowanie potencjalnych konkurentów „obok siebie”.

3. Wyniki badań empirycznych

Jak zaznaczono we wstępie, część rozważań prezentowanych w tym opracowaniu oparto na wynikach przeprowadzonych badań empirycznych. Jednym z celów badania było określenie charakteru relacji przedsiębiorstw z innymi podmiotami w ramach sieci międzyorganizacyjnej.

Badania empiryczne przeprowadzono z zastosowaniem dwóch metod – jakościowej i ilościowej. Cały proces badawczy zrealizowany został w okresie maj–wrzesień 2014 roku. Badania wykorzystujące metody jakościowe miały na celu wstępną analizę problemu i dostarczenie informacji niezbędnych do odpowiedniej organizacji badań opierających się na metodach ilościowych. Pierwszy typ badań prowadzono w oparciu o wywiady grupowe. Do próby w sposób celowy wybrano 16 menedżerów w największym stopniu zorientowanych w relacjach przedsiębiorstwa z innymi podmiotami rynkowymi. Jednocześnie zapewniono różnorodność uczestników pod względem reprezentowanych branż. Wyniki tych badań pozwoliły na skonstruowanie instrumentu pomiarowego (kwestionariusz ankietowy), na którym oparto badania wykorzystujące metody ilościowe. Narzędzie to zostało zweryfikowane w trakcie pilotażu, w którym wzięło udział 11 respondentów. Jako sposób zbierania danych wybrano metodę CAWI (wywiad wspomagany komputerowo przy pomocy strony internetowej). W badaniu zdecydowano się na losowy dobór próby. Za operat losowania posłużyła baza danych przedsiębiorstw działających na terenie Polski, które są co najmniej małym przedsiębiorstwem, a więc zatrudniającym nie mniej niż 10 pracowników. Badana zbiorowość składała się z ponad 77 tys. podmiotów². Przy założonym błędzie pomiaru na poziomie 5% oraz przy poziomie ufności wynoszącym 0,95% wyznaczono wielkość próby $N = 376$ podmiotów. Łącznie otrzymano 317 kwestionariuszy, z czego ostatecznie do dalszej analizy zakwalifikowano 303 poprawnie wypełnione, co przy niezmienionym poziomie ufności daje akceptowalny błąd pomiaru wynoszący 5,5%. Należy podkreślić, że zgodnie z literaturą³ 303 obserwacje są wystarczające do wnioskowania na temat zbiorowości składającej się z około 78 tys. podmiotów [Kawa, Pierański 2015b].

W oparciu o zebrany materiał empiryczny określono charakter relacji przedsiębiorstw z innymi podmiotami w ramach sieci międzyorganizacyjnej. Podmioty te zostały podzielone na trzy główne kategorie: dostawcy, klienci i konkurenci. Zwrócono jednocześnie uwagę na relacje pionowe i poziome oraz bezpośrednie i pośrednie. Dało to szersze spojrzenie na rzeczywiste zachowania uczestników sieci międzyorganizacyjnych, nie ograniczając w ten sposób badań do jednej perspektywy. Z uwagi na to, że współpraca z dostawcami i klientami została przedstawiona we wcześniejszej publikacji [Kawa, Pierański 2015b], w tym artykule przedstawiono wyniki badań dotyczących współpracy z konkurentami. Argumentem przemawiającym za eksploracją tych relacji jest deficyt badań, w których rozpoznaje się sieciowy poziom analizy więzi przybierających jednocześnie cechy współpracy i konkurencji [Czakon 2013a].

Na potrzeby badania podzielono konkurentów na dwie grupy podmiotów:

1) konkurenci bezpośredni (np. producenci podobnych produktów zaspokajających określoną potrzebę);

² Według danych GUS na koniec 2013 roku w Polsce działało 77 675 przedsiębiorstw o liczbie zatrudnionych co najmniej 10 [GUS 2014].

³ Próba nie powinna być mniejsza niż 200 jednostek [Bazarnik i in. 1992].

2) konkurenci pośredni (np. producenci różnych produktów zaspokajających określoną potrzebę).

37,3% respondentów wskazało, że współpracuje z konkurentami, a więc łączą ich relacje kooperacyjne. Mimo że relacje poziome między przedsiębiorstwami rzadziej zachodzą niż relacje pionowe⁴, to wyniki badań jasno wskazują, że szeroko opisywany w literaturze paradoks łączenia relacji współpracy i konkurencji rzeczywiście występuje. Dzięki temu przedsiębiorstwa podnoszą nie tylko swoją efektywność, ale także efektywność podmiotu, z którym łączą go relacje kooperacji, a ponadto dodatkowo wpływają na efektywność rynku, na którym działają [Czakon, Mucha-Kuś, Sołtysik 2012]. Pozostałe 60% spośród badanych przedsiębiorstw przyjmuje wobec konkurencji postawę koegzystencji (unikanie walki z rywalami) lub konfrontacji (podejmowanie walki z rywalami). Badania pokazały też, że przedsiębiorstwa częściej współpracują z konkurentami pośrednimi (np. producenci różnych produktów zaspokajających określoną potrzebę) – 83,2% niż z bezpośrednimi (np. producenci podobnych produktów zaspokajających określoną potrzebę) – 67,3%.

W badaniach postanowiono również zdiagnozować świadomość istnienia relacji pośrednich w otoczeniu przedsiębiorstwa. Wyniki pokazały, że 60,2% respondentów wie, z jakimi podmiotami kooperują współpracujący z nimi konkurenci. Natomiast 13,2% respondentów deklaruje, że współpracuje dokładnie z tymi samymi podmiotami, co ich konkurenci, a 83,8% z częścią tych podmiotów. W sumie 97% respondentów współpracuje co najmniej z częścią tych samych podmiotów. Dla porównania, w przypadku relacji pionowych 81,7% respondentów współpracuje co najmniej z częścią tych samych podmiotów, co ich dostawcy, a 80,4% współpracuje co najmniej z częścią tych samych podmiotów, co ich klienci [Kawa, Pierański 2015b].

Wysoki odsetek odpowiedzi wskazujący na znajomość podmiotów kooperujących z konkurentami może wynikać z tego, że zarówno dane przedsiębiorstwo, jak i jego konkurent mają często tych samych kontrahentów, np. dostawców i klientów (relacje pionowe). Powstają swoiste triady, w których relacje pośrednie zastępowane są relacjami bezpośrednimi (patrz rys. 1). W metodzie SNA (analiza sieci społecznych) nazywa się to grupowaniem (*clustering*), a triady określa się klikami (*cliques*). W sieciach wyznacza się współczynnik grupowania (*clustering coefficient*), który określa udział klik we wszystkich powiązaniach w ramach sieci, tzn. wyznacza stosunek wszystkich trójkątów zamkniętych (klik) do liczby trójkątów niedomkniętych (pomiędzy trzema podmiotami występują dwa z trzech możliwych połączeń) [Fuks, Kawa, Pierański 2014].

W dalszej części badania określono znaczenie relacji pośrednich, pytając respondentów czy podmioty, z którymi są w relacjach pośrednich (np. dostawca konkurentów, klienci konkurentów), wpływają na ich działalność. 60,3% respondentów stwierdziło, że podmioty, z którymi ich konkurenci współpracują, oddziałują na ich

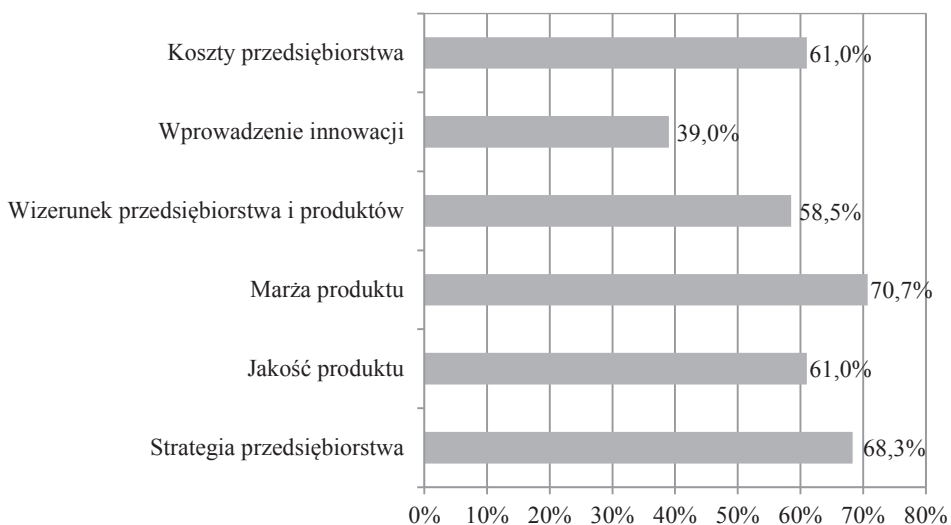
⁴ Dla porównania, 91,7% (278) przedsiębiorstw współpracuje ze swoimi klientami, natomiast z dostawcami 83,5% (253).

przedsiębiorstwo. 14,7% respondentów odpowiedziało, że albo takiego wpływu nie ma, albo że nie są w stanie określić, czy taki wpływ istnieje (25%). Wyniki te pokazują, że prawie 40% respondentów nie postrzega relacji pośrednich w ujęciu poziomym jako istotnego czynnika wpływającego na ich działalność gospodarczą.



Rys. 1. Relacje bezpośrednie i pośrednie przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 2. Wpływ relacji pośrednich przechodzących przez konkurentów na wybrane obszary przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Następnie respondenci odpowiadali na pytanie: na jakie obszary w przedsiębiorstwie wpływają relacje pośrednie. Kontrahenci konkurentów danego przedsiębior-

stwa w największym stopniu oddziałują na marżę jego produktu (70,7%) i strategię (68,3%). Około 60% respondentów wskazuje na koszty przedsiębiorstwa, jakość produktu oraz wizerunek. Co ciekawe, podmioty, z którymi współpracują konkurenci, w niewielkim stopniu wpływają na proces wprowadzania innowacji (patrz rys. 2). Wynik ten jest tym bardziej zaskakujący ze względu na fakt, że w literaturze jako jeden z ważniejszych powodów tworzenia relacji kooperacji podawane jest podejmowanie wspólnych inicjatyw innowacyjnych. Dotyczy to jednak relacji bezpośrednich między przedsiębiorstwem a konkurentem [Zakrzewska-Bielawska 2014].

Warto też zwrócić uwagę, że współpraca z konkurentami nie daje takich samych efektów wszystkim przedsiębiorstwom. Wynika to głównie z poziomu kompetencji relacyjnej, która jest wyuczonym: „wzorcem działania organizacji, opisującym pozyskiwanie oraz wspólną eksploatacją zasobów, realizowanym na podstawie celowo utworzonych ram instytucjonalnych i skierowanym na konkretnego partnera” [Czakon 2013b, s. 130]. Im wyższy poziom tej kompetencji, tym wyższe potencjalne korzyści ze współdziałania.

4. Zakończenie

Podjęta w artykule tematyka współpracy pomiędzy konkurującymi podmiotami w sieci międzyorganizacyjnej wydaje się istotnym obszarem badań. Jednak dotychczasowe badania skupiają się głównie na diagnozowaniu i opisywaniu relacji bezpośrednich pomiędzy konkurentami. Autorzy podjęli próbę analizy relacji poziomych pośrednich (relacji z podmiotami trzecimi), które możliwe są dzięki konkurentom. Zebrany materiał empiryczny pozwolił wysunąć wniosek, że podmioty rynkowe pośrednio związane z danym przedsiębiorstwem mają na nie istotny wpływ. Wpływ ten widoczny jest w takich obszarach działalności przedsiębiorstwa, jak marża produktu czy też przyjęta strategia działania. Przeprowadzone badania pozwoliły również zauważyć, że poziome relacje pośrednie stosunkowo szybko zastępowane są relacjami bezpośrednimi. Oznacza to, że dwa przedsiębiorstwa, które współdziałały ze sobą przy udziale podmiotu pośredniczącego, nawiązują bezpośrednią relację. Proces ten prowadzi do powstawania, szeroko opisywanych w literaturze, tzw. triad.

Należy zdawać sobie sprawę, że oprócz licznych korzyści ze współpracy z konkurentami mogą wynikać zagrożenia. Najczęściej wymienia się: ryzyko wycieku wiedzy i *know-how* z przedsiębiorstwa, zachowania oportunistyczne kooperatorów, konflikty między konkurentami, asymetrię układu, niską efektywność wspólnie realizowanych procesów i celów [Zakrzewska-Bielawska 2013]. Należy więc budować takie układy, w których potencjalne korzyści będą przeważały nad zagrożeniami i przyczyniały się do wzrostu konkurencyjności zainteresowanych, co w efekcie umożliwi im zdobycie przewagi konkurencyjnej wobec rywali spoza sieci międzyorganizacyjnej [Zakrzewska-Bielawska 2014].

Dzięki przeprowadzonym badaniom zdiagnozowano również, że prawie 40% respondentów nie postrzega relacji pośrednich w ujęciu poziomym jako istotnego

czynnika wpływającego na ich działalność gospodarczą. Wydaje się, że ta kwestia mogłaby stanowić obiecujący obszar dalszych badań. Po pierwsze, można by stwierdzić, jakie czynniki wewnątrzorganizacyjne determinują poziom postrzegania wpływu relacji pośrednich na przedsiębiorstwo. Po drugie, możliwe by było określenie, od czego wpływ ten zależy.

Pewnym mankamentem prowadzonych badań było objęcie nimi wszystkich (co najmniej małych) przedsiębiorstw działających w Polsce w kontekście rodzajów działalności oraz branż. Bardzo ciekawe wyniki mogłyby dać badania porównawcze, np. pomiędzy przedsiębiorstwami usługowymi oraz produkcyjnymi lub nawet pomiędzy przedsiębiorstwami reprezentującymi różne branże.

Publikacja została sfinansowana ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/03/D/HS4/03367.

Literatura

- Aluchna M., Cygler J., Materna G., Witek-Hajduk, M.K., Marciszewska E., 2013, *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji: Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Austen A., 2013, *Konkurencja w sieciach międzyorganizacyjnych. Perspektywa zarządzania publicznego*, Organizacja i Kierowanie, nr 5, s. 78-90.
- Bazarnik J., Grabiński T., Kąciak E., Mynarski S., Sagan A., 1992, *Badania marketingowe. Metody i oprogramowanie komputerowe*, Canadian Consortium of Management Schools, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Warszawa-Kraków.
- Bengston M., Kock S., 1999, *Cooperation and competition in relationships between competitors in business network*, Journal of Business and Industrial Marketing, vol. 14, no. 3, s. 178-194.
- Bengtsson M., Kock S., 2000, *Coopetition in business networks – To cooperate and compete simultaneously*, Industrial Marketing Management, no. 29(5), s. 411-426.
- Ciesielski M., 2005, *Sieci gospodarcze a konkurencyjność firm, branż i regionów*, LogForum, vol. 1, nr 2, s. 1-10.
- Czakon W., 2013a, *Kierunki badań nad kooperacją*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, vol. 14, nr 13, s. 7-15.
- Czakon W., 2013b, *Strategia kooperacji w rozwoju organizacji*, Organizacja i Zarządzanie nr 52, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, s. 127-134.
- Czakon W., Mucha-Kuś K., Sołtysik M., 2012, *Relacje kooperacji w tworzeniu efektywności rynku*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania nr 116, s. 48-58.
- De Wit B., Meyer R., 2007, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa.
- Fuks K., Kawa A., Pierański B., 2014, *Zastosowanie mierników SNA w analizie sieci przedsiębiorstw*, Marketing i Rynek, nr 5, s. 47-53.
- GUS, 2014, *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2013 r.*, Warszawa.
- Hammel G., Doz Y.L., Prahalad C.K., 1989, *Collaborate with your competitors and win*, Harvard Business Review, January-February, s. 133-139.
- Kaleta A., 2000, *Strategia konkurencji w przemyśle*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław.
- Kawa A., 2013, *Sieci pionowe i poziome w gospodarce*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 277, s. 333-340.

- Kawa A., Pierański B., 2015a, *Relacje pośrednie we współpracy pionowej przedsiębiorstw w Polsce – wyniki badań*, Przegląd Organizacji, nr 10, s. 12-16.
- Kawa A., Pierański B., 2015b, *Świadomość sieciowa we współpracy gospodarczej przedsiębiorstw w Polsce – wyniki badań*, Przegląd Organizacji (w druku).
- Klimas P., 2014, *Sieci innowacji. Implikacje bliskości organizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Ma H., 1999, *Creation and preemption for competitive advantage*, Management Decision no. 37/3, s. 259-267.
- Niemczyk J., 2013, *Strategia od planu do sieci*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Ratajczak-Mrozek M., 2010, *Sieci biznesowe a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Romanowska M., 2004, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
- Sławińska M. (red.), 2005, *Strategie konkurencji w handlu detalicznym w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo AEP, Poznań.
- Stankiewicz M.J., 2002, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń.
- Szulce H., 1998, *Strategie i struktury w handlu*, PWE, Warszawa.
- Światowiec-Szczepańska J., 2011, *Synkretizm konkurencji i kooperacji w sieciach przedsiębiorstw jako źródło renty ekonomicznej*, Zeszyty Naukowe 170, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, s. 299-309.
- Zakrzewska-Bielawska A., 2013, *Koopetycja – strategią sukcesu? Doświadczenia przedsiębiorstw high-tech*, Zarządzanie i Finanse, vol. 11, no. 4, s. 419-431
- Zakrzewska-Bielawska A., 2014, *Rola koopetycji w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstw – benchmarki działań koopetycyjnych w praktyce firm high-tech*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu nr 363, Management Forum 5, s. 75-86.