PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU
Nr 49 2009
Zmiana warunkiem sukcesu
Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach

Ewa Stańczyk-Hugiet
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

SIEĆ MIĘDZYORGANIZACYJNA – ALTERNATYWA STRATEGICZNA DLA SEKTORA MŚP

1. Wstęp

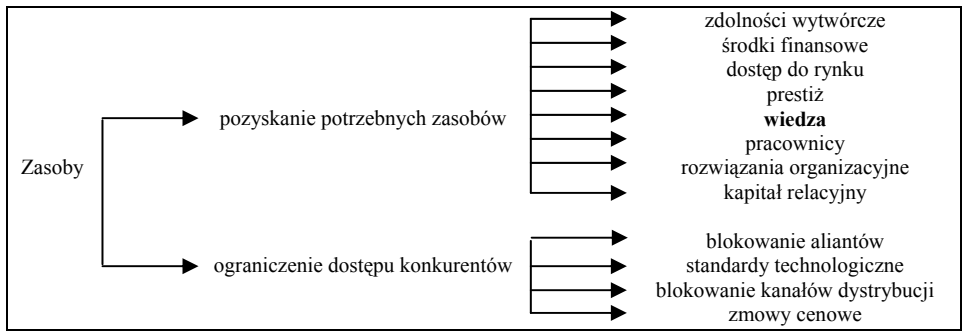
Sieć międzyorganizacyjna to coraz częściej dzisiaj wykorzystywane rozwiązanie strukturalne. Jest to szczególnego rodzaju sposób kształtowania więzi z otoczeniem, czyli więzi międzyorganizacyjnych. Kształtowanie takich więzi międzyorganizacyjnych ma służyć osiąganiu zróżnicowanych celów. Dlatego powstałe w wyniku ukształtowania więzi międzyorganizacyjnych twory – sieci międzyorganizacyjne – mają różny charakter.

Ujęcie tego problemu, opracowane przez J. Niemczyka, podkreśla, że istotą strategii sieci jest kształtowanie innowacyjnych układów współpracy, dzięki którym możliwe staje się przejmowanie wartości dodanej z tytułu uczestnictwa w takich układach (sieciach) współpracy. Wygrywa zatem ten, kto będzie potrafił wchodzić i wychodzić z różnych układów (procesów) współpracy w taki sposób, aby zadośćuczynić innowacyjności i jednocześnie przejmować dzięki temu istotną wartość dodaną układów (procesów), w których uczestniczy [Niemczyk 2006, s. 8-11].

Sieć międzyorganizacyjna to rozwiązanie strukturalne, które z powodzeniem może i powinno być wykorzystywane w sektorze MŚP.

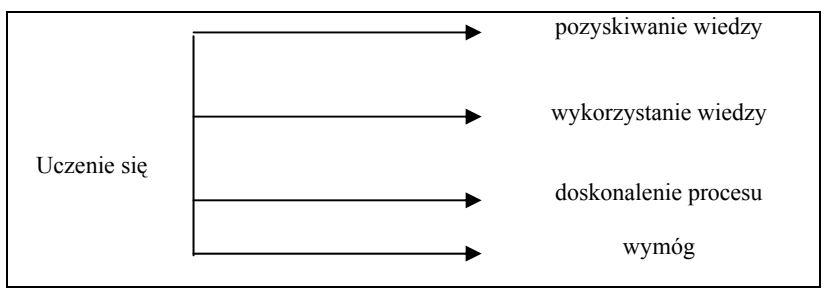
Różne są przesłanki czy motywy kształtowania więzi międzyorganizacyjnych. Wśród nich można wymienić: dążenie do poprawy efektywności przedsiębiorstwa, dążenie do budowania zasobów przedsiębiorstwa, dążenie do uczenia się i dążenie do ograniczania niepewności [Czakon 2007, s. 90][1]. Wydaje się, że wspomniane motywy mają charakter uniwersalny, to znaczy są charakterystyczne w populacji zarówno dużych, jak i małych podmiotów gospodarczych. Motywy te w szczególności powinny być podstawą kształtowania więzi międzyorganizacyjnych dla podmiotów z sektora MŚP.

[1] W. Czakon zaproponował typologię motywów tworzenia więzi międzyorganizacyjnych, która obejmuje wspomniane cztery grupy przesłanek, 12 motywów głównych oraz 45 motywów szczegółowych [Czakon 2007, s. 115].



Rys. 1. Przesłanki tworzenia sieci w obszarze zasobów

Źródło: opracowanie na podstawie [Czakon 2007, s. 115].



Rys. 2. Przesłanki tworzenia sieci w obszarze uczenia się

Źródło: opracowanie na podstawie [Czakon 2007, s. 115].

W prezentowanym artykule uwaga skupiona została na wiedzy. Można zatem sądzić, że jedną z podstawowych przesłanek włączania lub przyzwalania na przyłączenie się do sieci podmiotów z sektora MŚ, jest wiedza będąca w posiadaniu potencjalnych uczestników sieci oraz potencjalne korzyści z uczestnictwa w sieci kolejnych podmiotów dla podmiotów już w tej sieci pozostających. Relacje, w których pozostają ze sobą uczestnicy sieci, mogą mieć charakter formalny i nieformalny, a ich nasilenie może być uzależnione od wartości wiedzy, która stanowi przedmiot wymiany. Wewnątrz sieci można mówić o specyficznym rynku, na którym dokonywane są transakcje, w założeniu, o charakterze ekwiwalentnym. Wymiana nie spełniająca warunku ekwiwalentności może stanowić przyczynę porzucenia sieci lub podejmowania prób na rzecz wykluczenia podmiotów z sieci, co ostatecznie będzie prowadzić do zaprzestania utrzymywania tych szczególnych relacji rynkowych.

Szczególnego rodzaju siecią międzyorganizacyjną, z punktu widzenia dążenia do budowania zasobów przedsiębiorstwa oraz dążenia do uczenia się, będzie więc sieć wiedzy (*knowledge network*). Sieć wiedzy konstytuuje się w wyniku dezintegracji procesów biznesowych wymagających wspólnego wysiłku w budowaniu odpowied-

niej infrastruktury sprzyjającej dyfuzji wiedzy i koordynacji aktywności [Davidow, Malone 1992]. Sieć wiedzy, czyli szczególny przypadek sieci międzyorganizacyjnej, w pewnym sensie samoorganizuje się w wyniku uczestnictwa (które ma charakter dobrowolny i charakteryzuje się relatywnie dużą łatwością wejścia) [Perechuda 2005, s. 55] wielu podmiotów oraz przyjmuje różne konfiguracje w zależności od wielkości uczestniczących w niej podmiotów, ich celów, posiadanych zasobów wiedzy czy w końcu posiadanej strategicznej pozycji rynkowej.

2. Rodzaje sieci wiedzy

Sieć międzyorganizacyjna opiera się, w swej pierwotnej postaci, na relacjach wymiany między przedsiębiorstwem a otoczeniem. Analizując te relacje, można wskazać cztery podstawowe rodzaje wymiany (strategie) między przedsiębiorstwem a otoczeniem, a mianowicie: rynek, hierarchię, więzi rekurencyjne i więzi relacyjne [Ring, Van de Ven 1992, s. 486].

Sieci wiedzy można analizować w różnych przekrojach. Jednym z takich przekrojów może być charakter relacji zachodzących miedzy podmiotami sieci. W tym ujęciu najprościej można zidentyfikować dwa rodzaje relacji: horyzontalne i wertykalne. Bez wgłębiania się w zagadnienie można konstatować, że jedną z przesłanek wchodzenia podmiotów do sieci jest możliwość nabycia zasobów (i materialnych, i niematerialnych), które nie są dostępne wewnętrznie i których nie można zdobyć samodzielnie.

Na sieć wiedzy można również spojrzeć przez pryzmat zakresu współpracy wskazującego stopień integracji wiedzy z celami produkcyjnymi. Relacje współpracy między partnerami sieci pozwalają zidentyfikować sieci oparte na łańcuchu dostaw, sieci biznesowe i w końcu sieci, w których stopień integracji z celami produkcyjnymi jest najmniejszy, czyli sieci rozwoju. Sieć łańcucha dostaw charakteryzowana jest bardzo niskim poziomem integracji wiedzy między partnerami sieci. Podstawą aktywności staje się realizacja celów produkcyjnych. Sieć biznesowa to zespół podmiotów skoncentrowanych wokół podmiotu centralnego, których zadaniem jest zaspokojenie jego wymagań. W sieci rozwoju podstawowym celem współpracy jest kreowanie nowej wiedzy [Magnusson, Nilsson 2003].

Rodzaj sieci wiedzy limitowany jest także zakresem wsparcia ze strony zarządzających oraz zakresem korzyści. Opierając się tych dwóch wyróżnikach, B. Buchel i S. Raub identyfikują cztery rodzaje sieci, które przedstawia schemat typologiczny w tab. 1)[2].

[2] Sieć typu *hobby* koncentruje się na indywidualnych korzyściach i z reguły nie ma wsparcia ze strony kierownictwa. Sieć typu *professional* charakteryzuje się wsparciem ze strony zarządzających, ale jest spontaniczna, gdyż wartość transferowanej wiedzy jest zdeterminowana przez potencjalnych użytkowników, którzy są zainteresowani tym transferem. W sieci typu *best practices* każdy uczestnik sieci jest zaangażowany w transfer wiedzy i może się uczyć od wszystkich innych uczestników sieci dzięki koordynacji sprawowanej ze strony kierownictwa. Sieć *business opportunity* koncentruje się na innowacjach i perspektywach wzrostu i ma charakter ogólnobiznesowy.

Tabela 1. Typologia sieci wiedzy według B. Buchela i S. Rauba

zakres wsparcia ze strony kierownictwa		
mały	Sieć typu *professional learning*	Sieć typu *best practices*
duży	Sieć typu *hobby*	Sieć typu *business opportunity*
	jednostkowe	ogólne
	zakres korzyści	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Buchel, Raub 2002, s. 587-596].

Przyjmując optykę podmiotu dominującego [Butera 1990] (lub, innymi słowy, istnienia lub nie centralnego koordynatora), wyróżnić można sieć hierarchiczną, sieć ze skoncentrowanym centrum koordynacyjnym (wyraźnie identyfikowalny podmiot koordynujący), sieć z wieloma podmiotami koordynującymi oraz sieć bez koordynującego [Butera 1990]. Te cztery rodzaje sieci można traktować jako swoiste sieci wiedzy. W ramach tych sieci zachodzą bowiem procesy związane z wiedzą, a tym samym determinują implementację strategii wiedzy. Canzano i Grimaldi zidentyfikowali charakterystyczne dla poszczególnych rodzajów sieci wiedzy dominujące procesy związane z wiedzą i jednocześnie typowe strategie wiedzy[3] [Hansen, Nohria, Tierney 1999, s. 107-108; Zack 1999], dominujące w tych sieciach (tab. 2).

Tabela 2. Sieć wiedzy, procesy związane z wiedzą a strategie wiedzy

	Procesy związane z wiedzą				Strategia wiedzy
Hierarchiczna		przechowywanie wiedzy		aplikacja wiedzy	eksploatacja/ kodyfikacja
Wiele podmiotów dominujących	generowanie wiedzy		dzielenie się wiedzą		eksploracja/ personalizacja
Jeden podmiot dominujący			dzielenie się wiedzą	aplikacja wiedzy	eksploatacja/ personalizacja
Brak podmiotu dominującego			dzielenie się wiedzą	aplikacja wiedzy	eksploatacja/ personalizacja
Brak podmiotu skoncentrowanego na badaniach	generowanie wiedzy		dzielenie się wiedzą		eksploracja/ personalizacja

Źródło: [Canzano, Grimaldi 2004, s. 6].

[3] Jako typowe strategie wiedzy traktuje się te, które w literaturze przedmiotu wskazywane są jako podstawowe strategie zarządzania wiedzą. Z jednej strony są to alternatywnie strategia personalizacji i kodyfikacji, z drugiej, strategia eksploracji i eksploatacji.

Hierarchiczna sieć wiedzy obejmuje podmioty ustrukturyzowane hierarchicznie, z dominującą funkcją produkcyjną, z wysokim stopniem outsourcingu. Między przedsiębiorstwami małymi i dużymi zachodzą procesy negocjacji i wpływu. W takiej sieci podmioty podporządkowane są decyzjom kierunkowym przodującego podmiotu. W takiej hierarchicznej sieci procesy dzielenia się wiedzą są ograniczone w zakresie kierunków określanych przez podmiot dominujący. Taka struktura ma charakter długookresowy, zwłaszcza w zakresie łańcucha dostaw i koprodukcji. W rezultacie procesy generowania wiedzy są ograniczone, lecz procesy kumulowania i przechowywania wiedzy stają się niezwykle istotne dla podmiotu dominującego, który stara się efektywnie zarządzać zgromadzoną wiedzą. Patrząc ze strategicznego punktu widzenia, można stwierdzić, że podmioty wchodzące do sieci hierarchicznej są zainteresowane wykorzystaniem posiadanej wiedzy (eksploatacja) w sposób możliwie najlepszy w danej sieci. Ponadto realizowana jest strategia kodyfikacji, brak nieformalnej komunikacji i wymiany wiedzy między różnymi poziomami sieci.

W sieci z wieloma podmiotami koordynującymi obserwuje się większą decentralizację i podmioty wchodzące do sieci, podobne w przekroju wielkości, wymieniają się rolą dominującą w sieci. W związku z tym relacje wywierania wpływu mają charakter zmienny i bardziej złożony. Typowym przykładem są *joint ventures* i formy współpracy oparte na zróżnicowanych ekspertyzach i praktykach. Charakterystyczne są tutaj intensywne procesy dzielenia się wiedzą o charakterze ekwilateralnym. Procesy generowania wiedzy są tu priorytetem, stąd strategia eksploracji wiedzy, by osiągnąć wspólnie podzielane cele. W zasadzie brak rutynowych działań oraz istniejące możliwości nieformalnego dzielenia się wiedzą sprzyjają strategii personalizacji wiedzy.

Sieć wiedzy z podmiotem koordynującym, odpowiednia dla wirtualnej sieci, cechuje się strategicznym centrum, którego rolę odgrywa jedna z organizacji, zachowana jest jednak autonomia wszystkich podmiotów wchodzących do sieci. Strategiczna jednostka koncentruje uprawnienia decyzyjne jako ta jednostka, która formuje sieć. Istotne tu są procesy wykorzystywania wiedzy oraz dzielenia się wiedzą. Mniejsze znaczenie mają procesy generowania wiedzy, gdyż do sieci wchodzą jednostki już dysponujące odpowiednimi zasobami wiedzy. Charakterystyczna jest tu więc strategia eksploatacji wiedzy, a w kontekście dyfuzji wiedzy – strategia personalizacji.

Sieć wiedzy bez podmiotu koordynującego nie ma centralnego kierownictwa i występują w niej obustronne relacje między autonomicznymi podmiotami. Występują dwa rodzaje takich sieci: zorientowane biznesowo i zorientowane rozwojowo (B+R). Pierwszy przypadek to np. strefy przemysłowe, w których największy nacisk kładzie się na dzielenie się wiedzą i wykorzystanie wiedzy już wygenerowanej, ale w relacjach nieformalnych. Stąd strategia wiedzy to strategia eksploatacji wiedzy oraz, w odniesieniu do dzielenia się wiedzą, strategia personalizacji. Sieci zorientowane badawczo i rozwojowo eksponują procesy dzielenia się wiedzą, ale kluczowy-

mi procesami są procesy generowania wiedzy i kreowania wiedzy ze względu na podstawowy cel takiej sieci, którym są innowacje (nowa wiedza). Stąd strategia eksploracji i personalizacji.

3. Sieć a możliwości dla podmiotów z sektora MŚP

W tabeli 3 ukazano próbę zidentyfikowania niektórych możliwości strategicznych, jakie daje przedsiębiorstwom z sektora MŚP uczestnictwo w sieciach międzyorganizacyjnych. Przyjęto tu, jako przekrój analizy, rodzaje sieci wcześniej sygnalizowane w prezentowanym materiale.

Tabela 3. Niektóre strategiczne możliwości dla podmiotów MŚP wynikające z uczestnictwa w sieci

Rodzaje sieci międzyorganizacyjnej		Strategiczne możliwości dla podmiotów sektora MŚP	Charakter wymiany
	sieci oparte na łańcuchu dostaw,	• koordynacja działań • wspólne decyzje dotyczące zasobów • powtarzalny charakter wymiany • dostępność informacji o partnerach	transakcyjna
	sieci biznesowe	• koordynacja działań • efektywna komunikacja i przepływ informacji • przewaga konkurencyjna w stosunku do rywali poza siecią	relacyjna
	sieci rozwoju	• ciągła rekonfiguracja uczestników sieci • elastyczność • możliwość nabycia zasobów • kreowanie wiedzy	relacyjna
Typologia według B. Buchela, S. Rauba	sieć typu *hobby*	• jak w przypadku sieci opartej na łańcuchu dostaw	transakcyjna
	sieć typu *best practices*	• realizacja zadań przez najbardziej kompetentnych uczestników sieci • koordynacja transferu wiedzy	?
	sieć typu *professional learning*	• przepływ wiedzy • transfer wiedzy między uczestnikami	relacyjna
	sieć typu *business opportunity*	• kreowanie nowej wiedzy (innowacje) • rozwój sieci	relacyjna
Typologia sieci według D. Canzano, M. Grimaldiego	hierarchiczna	• jak w przypadku sieci opartej na łańcuchu dostaw • kumulacja wiedzy i jej wykorzystanie	transakcyjna
	wiele podmiotów dominujących	• generowanie wiedzy • dzielenie się wiedzą	transakcyjna
	jeden podmiot dominujący	• wykorzystywanie wiedzy • dzielenie się wiedzą	transakcyjna
	brak podmiotu dominującego	• jak w sieciach biznesowych	relacyjna
	brak podmiotu skoncentrowanego na badaniach	• jak w sieciach rozwoju	relacyjna

Źródło: opracowanie własne.

4. Podsumowanie

Wydaje się, że istotnym przekrojem analizowania możliwości strategicznych, jakie sieć międzyorganizacyjna stwarza małym i średnim przedsiębiorstwom, jest rodzaj wymiany między podmiotami sieci [MacNeil 1980; Heide 1994, s. 71-85; Szymura-Tyc 2001, s. 49-71; Cravens i in. 1996, s. 203-218]. W ramach wymiany transakcyjnej każda ze stron dąży do maksymalizacji własnych korzyści. Wymiana ma najczęściej charakter krótkookresowy i jest z natury rywalizacyjna. W przeciwieństwie do niej wymiana relacyjna ma wydłużony horyzont czasowy i angażuje wysiłki skierowane na wzajemną pomoc i wspólne korzyści. Uważa się, że zwrot ku wymianie relacyjnej jest spowodowany rosnącą presją konkurencyjną. Jeśli przedsiębiorstwo z sektora MŚP dysponuje istotnymi walorami strategicznymi, to oba rodzaje wymiany są dla niego interesujące, z naciskiem na wymianę transakcyjną. W przeciwnym wypadku przedsiębiorstwo o słabej pozycji strategicznej będzie raczej starało opierać swą działalność w sieci na wymianie relacyjnej.

Analizując możliwości, jakie daje podmiotom z sektora MŚP uczestnictwo w sieciach międzyorganizacyjnych, w szczególności w sieciach wiedzy, należy także wskazać na potencjalne zagrożenia, do których można zaliczyć: ryzyko utraty tożsamości, ograniczenie elastyczności, utracenie potencjału kreatywności czy wysoki poziom zależności.

Literatura

Buchel B., Raub S., *Building knowledge-creation value networks*, „European Management Journal" 2002 No. 6.

Butera F., *Il Castello Rete*, Franco Angeli, Milano 1990.

Canzano D., Grimaldi M., *Knowledge Management and Collaborations: Knowledge Strategy and Processes in the Knowledge Networks*, I-KNOW'04 Graz, June 30-July 2 2004.

Cravens D., Piercy N.F., Ship S.H., *New organizational forms for competing in highly dynamic environments: The network paradigm*, „British Journal of Management" 1996 No. 1.

Czakon W., *Dynamika więzi organizacyjnych przedsiębiorstwa*, AE, Katowice 2007.

Davidow W., Malone M, *The Virtual Corporation: Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century*, Harper Business, New York 1992.

Hansen M.T., Nohria N., Tierney T., *What's your strategy for managing knowledge?*, „Harvard Business Review", March-April 1999.

Heide J.B., *Interorganizational governance in marketing channels*, „Journal of Marketing" 1994 Vol. 58 No. 1.

Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

MacNeil I., *The New Social Contract: An Inquiry into Modern Contractual Relations*, Yale University Press, New Haven 1980.

Magnusson J., Nilsson A., *To facilitate or intervene – A study of knowledge management practice in SME networks*, „Journal of Knowledge Management Practice" 2003 No. 4.

Niemczyk J., *Strategie z perspektywy sieci*, „Przegląd Organizacji" 2006 nr 6.

Perechuda K., *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym*, AE, Wrocław 2005.
Ring P.S., Van de Ven A.H., *Structuring cooperative relationships between organizations*, „Strategic Management Journal" 1992 No. 7.
Szymura-Tyc M., *Nowe paradygmaty konkurencji i marketingu a budowa przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw na rynku europejskim*, „Organizacja i Kierowanie", 2001 nr 1.
Zack M.H., *Developing a knowledge strategy*, „California Management Review" 1999 no. 3.

NETWORK ORGANIZATIONS – STRATEGIC ALTERNATIVE FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

Summary

The concept of network has become of considerable interest to researchers of today. This paper stresses that networks can benefit small and medium-sized enterprises' performance in portion to the range and quality of the knowledge resources. The concept of network embeddedness enables the strategic opportunities for small and medium-sized enterprises especially embeddedness of knowledge network.