

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

Aneta Stosik

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu
e-mail: aneta.stosik@awf.wroc.pl

WSPÓLPRACA W RYWALIZACJI NA RYNKU USŁUG MEDYCZNYCH

COOPERATION IN COMPETITION ON THE MARKET OF MEDICAL SERVICES

DOI: 10.15611/pn.2016.421.43

Streszczenie: Paradoksem ostatnich lat, na najbardziej konkurencyjnym rynku wrocławskich usług stomatologicznych, jest budowanie współpracy między najbardziej rywalizującymi ze sobą klinikami. Proces współpracy oraz zasady powstawania sieci międzyorganizacyjnej przypominają również zjawisko ekosystemu biznesu, który tworzy specyficzną architekturę środowiska, które wspiera działalność wszystkich partnerów sieci, korzystając z wartości, jakie kreują. W artykule przedstawiono wybrane refleksje autorki na temat omawianego zjawiska na podstawie badań własnych. Celem artykułu jest przedstawienie zjawiska kooperacji w komercyjnych usługach medycznych branży stomatologicznej.

Słowa kluczowe: kontrakty relacyjne, ekosystem biznesu, sieci międzyorganizacyjne, wartości, zasoby relacyjne.

Summary: The paradox of recent years, on the most competitive market of dental services in Wrocław, is building cooperation among clinics which compete with each other the most. The process of cooperation and the principles of formation the inter-organizational network remind also the phenomenon of business ecosystem that creates specific environmental architecture which supports activities of all partners in the network, using values that create it. The paper presents the author's selected reflections about the discussed phenomenon, which were based on her own research. The aim of the article is to present the phenomenon of cooperation in commercial medical services of the dental industry.

Keywords: relational contracts, business ecosystem, inter-organizational networks, values, relational resources.

*Czysto logiczne rozumowanie nie da nam
żadnej wiedzy o realnym świecie*

Albert Einstein

1. Wstęp

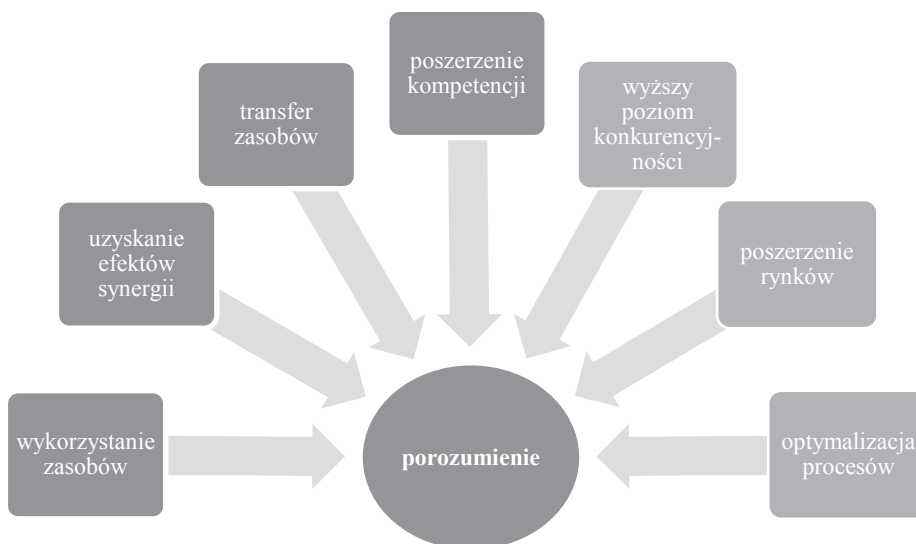
Wielowymiarowość zmian oraz ich nieprzewidywalność w otoczeniu polskich przedsiębiorstw powodują wiele konsekwencji dla organizacji. Działalność przedsiębiorstw podporządkowana jest wielu czynnikom coraz silniej globalizującej się Europy. Przedsiębiorstwa poszukują nowych modeli biznesu w celu tworzenia nowych wartości dla siebie i klienta w złożonym procesie walki o przewagę konkurencyjną. Tempo zmian nasila wzmożoną kreatywność przedsiębiorstw i poszukiwanie zasobów organizacji, które mogą wspomóc ją na drodze do budowania oraz wykorzystywania owych wartości. Jednym z kluczowych zasobów organizacji są relacje z otoczeniem będące udziałem szeroko rozumianego kapitału intelektualnego przedsiębiorstw i które są wykorzystywane w budowaniu kontraktów relacyjnych na rynku usług medycznych. W takim przypadku relacje, jak wskazują badacze sieci międzyorganizacyjnych, stają się podstawą działań strategicznych przedsiębiorstwa oraz źródłem kreowania jego wartości, a także sposobem na efektywne zarządzanie [Stańczyk-Hugiet 2012, s. 167; Zakrzewska-Bielawska 2014, s. 20, 21]. Relacje budują sieci organizacyjne, których zadaniem i istotą jest tworzenie synergicznych efektów współpracy. Biorą w niej udział partnerzy biznesowi, dostosowując swoją działalność do strategii sieci.

Takie właśnie współdziałanie, ale jednocześnie rywalizowanie zauważa się w ostatnich latach na rynku usług medycznych we Wrocławiu¹. Efektywna sieć klinik medycznych, będących samodzielnymi, odrębnymi podmiotami gospodarczymi, cechuje się stałą relacją i interakcją, co oznacza powiązania zarówno formalne, jak i nieformalne. W badanej sieci istnieje wykreowana przez nią umiarkowana współzależność zasobów, działalności oraz podmiotów. Nie zauważa się tu nieskończoności powiązań, co jest cechą sieci, oraz braku wyraźnych granic między podmiotami, zasobami oraz relacjami. Konkurenci, ale jednocześnie partnerzy w sieci relacji, tworzą w niej swoiste ekosystemy biznesu, kreując nowe wartości dla siebie i swoich klientów.

¹ W ramach usług medycznych wskazuje się tu usługi stomatologiczne w dużych klinikach wrocławskich, które w rozumieniu struktury podlegają zasadom działania jako Niepubliczne Zakłady Opieki Zdrowotnej. To organizacje komercyjne, najczęściej prowadzone w formie spółek niebędących korporacjami w oparciu o polski kapitał. Badania własne prowadzone od 2011 r.

2. Relacyjna współpraca w rywalizacji rynkowej

Nowatorskie rozwiązania łączenia kompetencji i wykorzystanie zasobów manifestują się w rozmaitych układach porozumień międzyorganizacyjnych. Motywy strategiczne powstawania porozumień w kooperacji organizacyjnej oraz łączenia w efektywne struktury synergiczne ukazano na rys. 1.



Rys. 1. Strategiczne determinanty tworzenia aliansów strategicznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Głuch 2013, s. 17, 18].

Nowe warunki otoczenia tworzą poza sieciowością również ekosystemy biznesu. W rozważaniach E. Stańczyk-Hugiet pojawia się pojęcie ekosystemu jako konsekwencja analizy rynku i strategii zarządzania, gdzie poziomem analizy przestaje być sektor, a staje się ekosystem biznesu.

Za twórcę pojęcia ekosystemu biznesu uważa się J.F. Moore'a, który uznaje, że przedsiębiorstwa są częścią ekologii, która inkorporuje różne sektory. Teoria ta zakłada również, że sieci łańcuchów wartości poszerzają się o inne organizacje oraz elementy wynikające z relacji między nimi. Ekosystem można nakreślić jako sieć – grupę przedsiębiorstw wpływających na siebie wzajemnie, w których zachodzą określone interakcje będące przyczyną powstawania nowych wartości. Ekosystem to nie tylko współpracujące ze sobą przedsiębiorstwa, ale także uczestnicy otoczenia. Należą do niego klienci, dostawcy, ale także konkurenci. W centralnym miejscu ekosystemu znajduje się klient, który staje się źródłem szczególnej troski

w obliczu zmian i wyzwań współczesnej konkurencji. Ekosystem charakteryzuje nieco inne spojrzenie na strukturę i relacje między poszczególnymi jej częściami. Zatem spojrzenie jest szersze, bardziej dynamiczne niż statyczne. Uwzględnia się w nim wiele elementów wokół organizacji, stąd lepsze spojrzenie na rzeczywiste uwarunkowania rynku w kontekście ekosystemu niż np. sieci, która reprezentuje bardziej statyczny charakter.

Według teorii ekosystemu biznesu organizacje działające podobnie jak sieć nie kreują wartości liniowo, ale horyzontalnie, gdyż poprzez współdziałanie i zawiązywanie kontraktów relacyjnych działają jak konkurenci i jednocześnie jak kooperanci. Firmy należące do ekosystemu zawierają wiele relacji, choć w przypadku badanego rynku medycznego ich ilość jest dość ograniczona. Ekosystem w tym przypadku nosi znamiona systemu w oparciu o kooperację, co na gruncie teorii ekosystemu nosi nazwę koewolucji [Stańczyk-Hugiet 2015, s. 398].

Paradoksem zatem staje się współpraca z konkurencją na rzecz obopólnych korzyści, na drodze rywalizacji. Taka sytuacja występuje na specyficznym rynku usług medycznych badanego obszaru rzeczywistości gospodarczej². Badany segment wykazuje znamiona kooperacji i kooperacji, uwzględniając podział zachowań i relacji zaprezentowany w artykule Z. Kulczyka. Podział ten opracowany został na zachowaniach opartych na zaufaniu i oportunistycznym wobec partnerów w badanych sieciach międzyorganizacyjnych [Kulczyk 2015, s. 228].

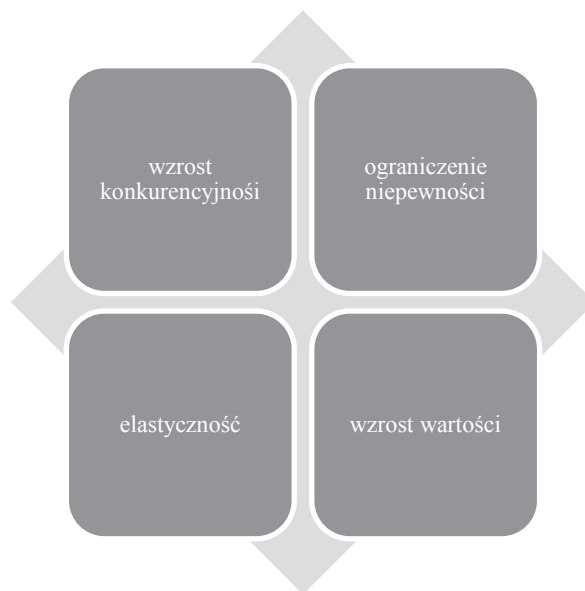
Organizacje badanej branży, zawiązując kontrakty relacyjne³ i wykorzystując cenne zasoby na zasadach nieformalnych, uzupełniają wzajemne luki kompetencyjne, tworząc w ten sposób wartość dodaną. Kontrakty te zawierane są z firmami konkurencyjnymi, obsługującymi potencjalnych klientów. Są pewną konsekwencją współpracy opartej na zaufaniu. Łączenie sił i środków, współpraca, kooperacja, współdziałanie oparte są głównie na uzgodnieniach stron i mają dość swobodną formę, o niskim poziomie formalizacji. Formy kontraktów relacyjnych zachowują szczególnie elastyczny charakter i podlegają zmianom wraz z potrzebą stron wymiany wartości.

Kluczowe kompetencje są w badanym przypadku niematerialnymi zasobami organizacji, powstającymi jako skutek organizacyjnego uczenia się z wykorzystaniem zasobów wiedzy i umiejętności pracowników, systemów technologii specyficznej dla każdego partnera, unikatowych doświadczeń, sposobu zarządzania wiedzą oraz jej dyfuzji, a także wartości i norm koordynowania tak cennego zasobu [Leonard-Burton 1992].

² Badany rynek w usługach medycznych to wrocławskie kliniki stomatologiczne, wielospecjalistyczne, wielogabinetowe przedsiębiorstwa, działające na komercyjnym rynku Niepublicznych Zakładów Opieki Zdrowotnej. Badania własne prowadzone w latach 2011–2015.

³ „Umowy relacyjne, to takie, w których wybór kontrahenta współpracy oparty jest na wiążącej go z nim osobistej relacji zaufania albo też relacja ta wytworzyła się w toku trwałej współpracy kontraktowej” za: [Chrisidu-Budnik 2015, s. 55].

W literaturze przedmiotu można dostrzec kilka powodów tworzenia się sieci międzyorganizacyjnych czy związków sieciowych ukazanych na rys. 2, spójnych z tymi, jakie deklarują badane organizacje. Najczęściej wskazywaną determinantą nawiązywania współpracy w sieci relacji z konkurencją na badanym rynku NZOZ są wartości rozumiane jako zwiększenie jakości obsługi pacjenta oraz bardziej komplementarne podejście do procesu leczenia.



Rys. 2. Determinanty tworzenia związków sieciowych między organizacjami

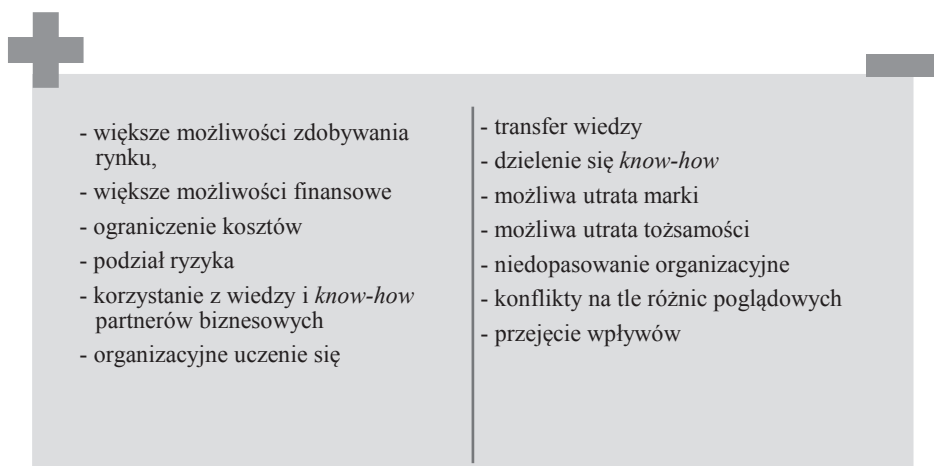
Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Czakon, Borchuch 2005].

Celem działania w kontrakcie relacyjnym jest trwałość sieci, która jest warunkiem osiągnięcia celów. Tezę taką postawili W. Czakon i A. Borchuch [2005], którzy porównali zasady trwałości sieci w kontekście teorii gier. Dzięki takiemu powtarzalnemu rytmowi uczestnicy sieci mogą nabywać doświadczenia, uczą się zasad gry rynkowej i stają się wytrawnymi uczestnikami kontraktu.

Zawieranie kontraktów ma rozmaite skutki, zarówno pozytywne, jak i negatywne. Ta forma współpracy pozwala przede wszystkim łączyć zasoby, współdziałać na wyższym poziomie organizacyjnym, osiągać lepsze dla partnerów i klientów rezultaty poprzez synergiczność planowanych efektów. W ramach powiązań relacyjnych, głównie w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw, gdzie dyfuzja wiedzy ma raczej charakter intuicyjny i jest wynikiem naturalnych procesów, jest konieczne wykorzystanie zasobów wiedzy, doświadczenia i umiejętności, co potwierdzają badania analizowanego sektora.

Jak pokazują wyniki badań, w sektorze firm medycznych to właśnie te zasoby wykorzystywane są do osiągania lepszych rezultatów, głównie w zakresie realizacji usług dla klienta. Łączenie kompetencji, efekt współpracy i kooperacji są głównymi czynnikami na drodze do zdobywania wartości w grze rynkowej.

Na rysunku 3 ukazano zestaw pozytywnych i negatywnych skutków zawierania układów w kontraktach relacyjnych.



Rys. 3. Skutki pozytywne i negatywne tworzenia kontraktów relacyjnych

Źródło: opracowanie własne.

Do najczęściej wskazywanych korzyści w opinii badanych podmiotów należą: korzystanie z wiedzy i *know-how* partnerów biznesowych oraz organizacyjne uczenie się. Za ograniczenia uznano natomiast przejęcie wpływów oraz transfer wiedzy, który może prowadzić do usamodzielnienia się partnera w kontrakcie i przejęcia części rynku. We wszystkich badanych przypadkach zagrożenia te uznano za wysoce hipotetyczne, co potwierdza bardzo wysoki poziom zaufania do partnerów w kontrakcie.

Gra rynkowa toczy się między głównymi rywalami konkurencyjnymi, a jednoczesna współpraca, która ma sprzyjać osiągnięciu ponadprzeciętnych rezultatów, jest wynikiem zaufania zbudowanego w oparciu o zasoby relacyjne. Wspomniany paradoks przynosi nieświadomione przez badane firmy korzyści, ale powoduje również określone skutki. W warunkach wysokiej niepewności firmy zmuszone są rozszerzać swoją tolerancję na nowe rozwiązania. Granice elastyczności wyznacza się poprzez ocenę atrakcyjności i możliwości tworzenia i utrzymywania przewag. Konkurencyjność współczesnego rynku jest coraz bardziej agresywna, stąd poszukiwanie nowych, ale coraz bardziej efektywnych rozwiązań skoncentrowanych na

uniwersalnych celach organizacji, jakimi są: przetrwanie, rozwój, konkurencyjność i zysk. Ekosystem jest więc sposobem na zwiększenie przewagi i zdolności przetrwania organizacji jako partnera w środowisku ekosystemu.

Przetrwanie każdej jednostki jest zatem uzależnione od kondycji całego ekosystemu, co może oznaczać „że wartość albo inaczej: znaczenie ekosystemu upatruje się w odchodzeniu od produktu w kierunku sieci wartości” [Adner 2006], cyt. za: Stańczyk-Hugiet 2015, s. 400].

Synergiczny sposób działania daje takiej strukturze środowiska ponadprzeciętne rezultaty w postaci nowych, unikalnych produktów, usług, innowacyjnych rozwiązań systemowych czy ograniczenia kosztów, ale również w konsekwencji unikalnej renty ekonomicznej. Liderami ekosystemu są te organizacje, które w największym stopniu angażują się w tworzenie jego struktury, budują standardy współpracy oraz dobierają partnerów.

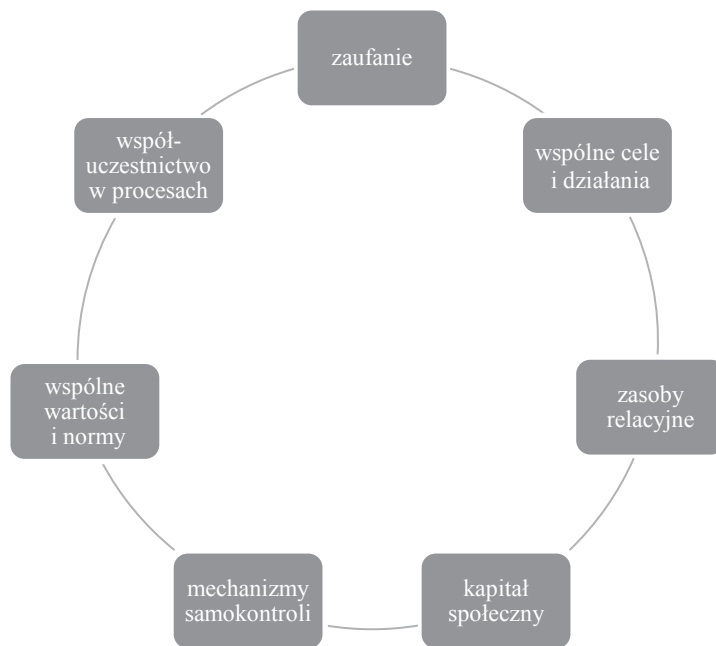
Efekty współpracy są również symbiotyczne, żeby wykorzystać w tym miejscu porównania zaczerpnięte z nauk przyrodniczych. Symbioza, inaczej mutualizm (z nauk biologicznych), oznacza formę trwałego współżycia różnych podmiotów (symbiontów), z którego wszystkie strony współżycia odnoszą korzyści. Symbioza w tym przypadku rodzi się na drodze długotrwałej współpracy i ma charakter raczej ewolucyjny niż rewolucyjny.

Jak podkreślają znawcy tego zjawiska, długotrwała współpraca może prowadzić do nazwanej w naukach biologicznych symbiogenezy, czyli tworzenia się nowych podmiotów na drodze ewolucji, bowiem większość nowości ewolucyjnych powstaje za sprawą symbiozy. Można w tym miejscu, stosując nawiązanie do analogii zjawisk w przyrodzie, stwierdzić, że badane zjawisko na gruncie firm medycznych ma charakter protokoopetycji, czyli takiego oddziaływania między podmiotami, które polega na „współpracy dwóch populacji odnoszących wzajemne korzyści, lecz mogących żyć także samodzielnie. Protokooperacja jest rodzajem symbiozy przygodnej (nieprzymusowej)” [<http://synergia.blox.pl/2008/02/Pojecia-zwiazane-z-synergia-w-dziedzinie-biologii.html>] i może mieć charakter okresowy. Takie zjawisko nie byłoby pożądane na badanym rynku medycznym, chyba że nowy podmiot stawałby się automatycznie partnerem pozostałych.

Na rysunku 4 wskazano wybrane elementy obniżające ryzyko biznesowe stron wymiany w kontraktach relacyjnych, wskazywanych również przez partnerów biznesowych badanego segmentu rynku.

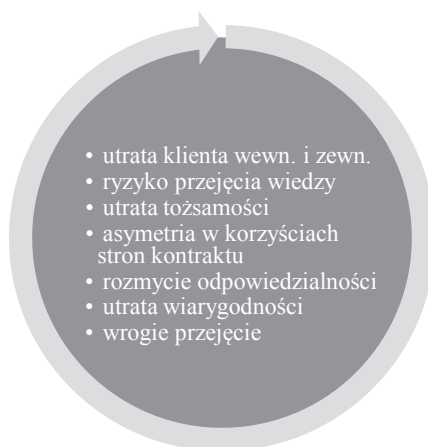
Do podstawowych determinantów zawiązywania współpracy na zasadach kontraktów relacyjnych respondenci zaliczali: zaufanie, wspólne cele, wspólne normy etyczne i wartości z mechanizmami samokontroli.

Paradoksalnie również nikt z badanych właścicieli nie obawia się strat finansowych jako zagrożenia współpracy tego typu, które nie są wymieniane w wywiadach jako czynnik ryzyka. Współpraca w sieciach międzyorganizacyjnych ma wiele konsekwencji, w tym również zagrożenia i ryzyka (rys. 5).



Rys. 4. Elementy mechanizmu satysfakcji/minimalizowanie ryzyka biznesowego w kontraktach relacyjnych

Źródło: opracowanie własne.



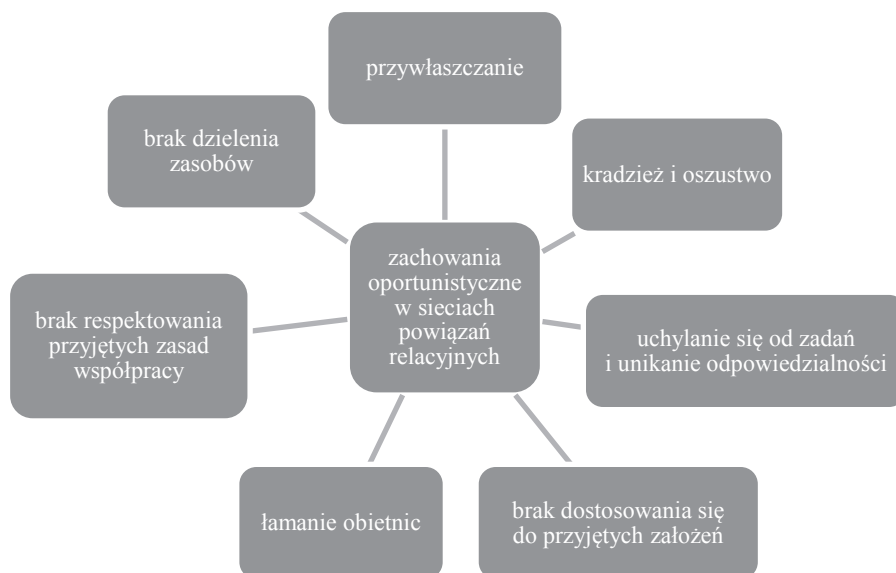
Rys 5. Zagrożenia w kontraktach relacyjnych – percepcja partnerów sieci

Źródło: opracowanie własne.

Istnieją mechanizmy minimalizowania skutków negatywnych w działaniach sieci. Tworzone mechanizmy wspomagają czynniki, które pomagają zatrzymać wartości. Z badań O. Chataina [2010], na które powołują się W. Dyduch i M. Bratnicki [2015, s. 83], wynika, że zasoby, zdolności organizacyjne, niektóre procesy, stabilne relacje z klientami czy koncentracja na potrzebach odbiorców pozwalają w dużym stopniu ograniczyć przechwytywanie wartości. Autorzy ci wskazują również, że „tworzenie wartości, w których istotnym komponentem są procesy i zdolności związane ze specyfiką i potrzebami konkretnego odbiorcy, znacznie obniża poziom konkurencji” [Dyduch, Bratnicki 2015, s. 83].

Wśród zagrożeń w kontraktach relacyjnych, w sieciach wymienia się zachowania oportunistyczne [Karpacz, Podkówa-Sędek 2014]⁴.

Można wskazać na zestaw uniwersalnych działań, zachowań oraz postaw oportunistycznych ukazany na rys. 6.



Rys 6. Działania oportunistyczne w kontraktach, w sieciach organizacyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Das, Rahman 2010; Wathne, Heide 2000].

W świetle analizowanych wyników badań nie wskazuje się żadnych działań oportunistycznych we współpracy z konkurencją. Jedynym działaniem, które można

⁴ Autorzy wyróżniają wiele typologii zachowań o charakterze oportunistycznym. Wśród nich ciekawą jest podział J. Karpacza, który wyodrębnił oportunizm typu *ex ante* i oportunizm typu *ex post* – ze względu na moment pojawienia się relacji, oportunizm w formie jawnej i niejawnej, a także oportunizm pasywny i aktywny.

uznać za oportunistyczne, stają się próby przechwytywania zasobów relacyjnych i kapitału ludzkiego.

3. Zakończenie

Koncepcja wykorzystania relacji oraz zasobów innych podmiotów organizacyjnych w otoczeniu danej branży bliska jest koncepcji strategii w podejściu sieciowym, którą definiuje J. Niemczyk [2013, s. 147] jako „zbiór działań ukierunkowanych na optymalne z punktu widzenia interesariuszy zarządzanie kontraktami”. Biorąc udział w grze rynkowej, organizacje poszukują odpowiedzi na następujące pytania.

- Od czego zależy sukces organizacji?
- Jak reagować na zmiany w otoczeniu?
- Jak wykorzystywać swoje zasoby w celu rozwoju i przetrwania oraz jak konkurować i czym?

Odpowiedzi na te pytania poszukuje się często w niekonwencjonalnych sposobach zarządzania. Szczególnie na rynku małych i średnich przedsiębiorstw, na którym dostęp do zasobów jest mniejszy niż w dużych przedsiębiorstwach, rodzą się intuicyjne pomysły na rozwój, przetrwanie, a w konsekwencji na sukces. Często dochodzi również do paradoksów, takich jak m.in. współpraca na drodze konkurencji, powodująca tzw. kontrakty relacyjne [Pławgo], które kształtowane są przez tzw. architekturę organizacji i zależą w dużej mierze od świadomości właścicieli firm dotyczącej poszukiwania odpowiedzi na niszę przetrwania. Zachodzi w tym względzie ewolucja koncepcji konkurencji, od koncepcji współpracy do koncepcji kooperacji.

Jak podkreśla W. Czakon, „bardziej złożone relacje stosuje się wówczas, gdy mechanizmy konwergencji czy imitacji powodują erozję przewagi wynikającej z zastosowania innowacyjnej strategii względem innych przedsiębiorstw” [Czakon 2013, s. 147], wskazuje również, że kooperacji przypisuje się zdolności przyrostu całkowitej wartości organizacji w układach międzyprzedsiębiorczych.

W tak zdefiniowanych zasadach współpracy realizacja procesów odbywa się poprzez procesy społeczne. Nie istnieją mechanizmy formalnej kontroli, a ryzyko minimalizowane jest poprzez mechanizmy kontroli nieformalnej.

Badana branża ukazuje tworzące się paradoksy nowych modeli biznesu, które do niedawna występowały w firmach produkcyjnych branży IT. Tymczasem intuicyjny sposób zarządzania nieświadomie tworzy ekosystemy biznesu, które stają się odpowiedzią na luki w mechanizmach konkurencyjności badanych przedsiębiorstw. Kilkuletnie doświadczenie badanej sieci powiązań wskazuje na powstawanie efektywnych struktur tworzących synergiczne układy współpracy na najbardziej konkurencyjnym rynku usług medycznych.

Literatura

- Adner R., 2006, *Match your innovation strategy to your innovation ecosystem*, Harvard Business Review, vol. 84, no. 4, s. 98–107.
- Chatain O., 2010, *Value creation, competition, and performance in buyer-supplier relationships*, Strategic Management Journal vol. 32, no. 1, s. 76–102.
- Chrisidu-Budnik A., 2015, *Quid pro quo: zaufanie i kontrakty w sieciach międzyorganizacyjnych*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu, nr 32(2).
- Czakon W., 2013, *Strategia kooperacji w rozwoju organizacji*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, nr 1147, Organizacja i Zarządzanie, z. 52.
- Czakon W., Borczuch A., 2005, *Trwałość sieci gospodarczych w świetle teorii gier*, Przegląd Organizacji, nr 3, s. 18–21.
- Das T.K., Rahman N., 2010, *Determinants of partner opportunism in strategic alliances: A conceptual framework*, Journal of Business and Psychology, vol. 25, no. 1, s. 55–744.
- Dyduch W., Bratnicki M., 2015, *Tworzenie i przechwytywanie wartości w organizacjach współdziałających w sieci*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu, nr 32(2) s. 77–93.
- Głuch M., 2013, *Alianse strategiczne jako źródło przewagi konkurencyjnej organizacji*, Studia i Prace WNEiZ, nr 34, t. 2, Szczecin.
<http://synergia.blox.pl/2008/02/Pojecia-zwiazane-z-synergia-w-dziedzynie-biologii.html>.
- Karpacz J., Podkówa-Sędek J., 2014, *Pasywny i aktywny oportunizm w relacjach międzyorganizacyjnych*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu, nr 27(2), s. 279–290.
- Kulczyk Z., 2015, *Zaufanie i oportunizm jako podstawy zachowania w sieci*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu, nr 32(2).
- Leonard-Burton D., 1992, *Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development*, Strategic Management Journal, vol. 13.
- Niemczyk J., 2013, *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Plawgo B., *Rola transferu wiedzy w procesie internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw (MSP)*, http://www.hanse-parlament.org/images/images/pdf/speech_pres2007_10.pdf (26.07.2015).
- Stańczyk-Hugiet E., 2012, *Renta ekonomiczna dźwignię sieci międzyorganizacyjnych*, [w:] Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B. (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki*, C.H. Beck, Warszawa.
- Stańczyk-Hugiet E., 2015, *Strategicznie o ekosystemie biznesu*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu, nr 32(2).
- Wathne K.H., Heide J.B., 2000, *Opportunism in interfirm relationships: Forms, outcomes, and solutions*, Journal of Marketing, vol. 64, no. 4, s. 36–51.
- Zakrzewska-Bielawska A., 2014, *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, nr 2, Wałbrzych.