

# Patrycja Klimas

---

## Przesłanki i bariery zawiązywania więzi międzyorganizacyjnych

---

Problemy Zarządzania 13/1 (1), 29-46

---

2015

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

## Przesłanki i bariery zawiązywania więzi międzyorganizacyjnych

Nadesłany 02.09.14 | Zaakceptowany do druku 18.11.14

**Patrycja Klimas\***

Celem artykułu jest empiryczna identyfikacja czynników zachęcających oraz zniechęcających do inicjowania więzi międzyorganizacyjnych w sieci innowacji. Badania podporządkowane realizacji postawionych celów zostały przeprowadzone z wykorzystaniem analizy typowego studium przypadku. Na obiekt badań w sposób celowy wybrano jedną z największych oraz najstarszych sieci innowacji funkcjonujących w Polsce, tj. Dolinę Lotniczą. Zrealizowane badania pozwoliły uszczegółowić dotychczasowy dorobek literaturowy w odniesieniu do przesłanek i barier tworzenia więzi międzyorganizacyjnych, w przypadku gdy więzi te zawiązywane są w ramach sieci innowacji. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że zarówno przesłanki, jak i bariery współdziałania mają charakter przede wszystkim zasobowy, a dotyczą głównie zasobów finansowych oraz zasobów wiedzy i kompetencji. Warto podkreślić, że uzyskane rezultaty nie tylko potwierdzają, ale także uzupełniają stawiane w literaturze postulaty w przedmiotowym obszarze wiedzy. Realizacja badań pozwoliła bowiem zidentyfikować pewne bariery inicjowania więzi nieopisywane wcześniej w literaturze przedmiotu, takie jak: bariera polityczno-prawna, bariera relacji interpersonalnych oraz bariera czasochłonności procesu tworzenia powiązań międzyorganizacyjnych.

**Słowa kluczowe:** determinanty więzi, bariery więzi, relacje międzyorganizacyjne, więzi międzyorganizacyjne, sieci innowacji.

## Rationale and barriers to inter-organizational relationships creation

Submitted 02.09.14 | Accepted 18.11.14

This paper aims at empirical identification of the determinants and barriers to inter-organizational relationships creation in case of innovation networks. The research applied a case study method, namely analysis of a typical case study. The investigation of relationship factors was based on the purposefully chosen innovation network, Aviation Valley, as it is the one of the oldest and the biggest innovation network in Poland. The research conducted allowed us to confirm and complement the prior literature with reference to the rationale and barriers to the creation of inter-organizational relationships within innovation networks. The results of this study indicate that both the determinants and barriers to inter-organizational relationships can be described as resource-based, as they relate mainly to financial resources and the resources of knowledge and competencies. Furthermore, the results obtained allowed us also to identify some important barriers to creation of inter-organizational relationships which have not been described in the literature so far. Among these barriers there are: barrier of political and legal factors, barrier of interpersonal relationships and barrier of time-consuming nature of the process of inter-organizational relationships creation.

**Keywords:** relationship determinants, relationship barriers, inter-organizational relations, innovation networks.

**JEL:** L1, L2, M2

---

\* **Patrycja Klimas** – dr, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Zakład Teorii Zarządzania.

## 1. Wprowadzenie

O znaczeniu relacji międzyorganizacyjnych świadczy rosnąca od ponad dekady ich popularność zarówno wśród praktyków, jak i teoretyków zarządzania (Romanowska i Trocki, 2002; Czakon, 2012; Niemczyk, Stańczyk-Hugiet i Jasiński, 2012; Zakrzewska-Bielawska, 2013). Intensywny wzrost zainteresowania powiązaniem między organizacjami tłumaczony jest szeroką gamą ich pozytywnych implikacji, które w zależności od przyjętych perspektyw teoretycznych są inaczej interpretowane (Barringer i Harrison, 2000). Na gruncie dominującego współcześnie podejścia zasobowego (*resource-based view*, RBV) za ponadprzeciętnym znaczeniem relacji międzyorganizacyjnych przemawia fakt, iż są one postrzegane jako źródło przewagi konkurencyjnej (Dyer i Singh, 1998), źródło renty relacyjnej (Stańczyk-Hugiet, 2009), a nawet strategiczny zasób organizacji (Krupski, 2012; Niemczyk, 2012; Klimas, 2014). Okazuje się, że to właśnie relacje międzyorganizacyjne są najważniejszymi, najbardziej użytecznymi i oryginalnymi zasobami organizacji (Krupski, 2014) spełniającymi kryteria VRIS (wartościowość, rzadkość, trudność w imitacji i substytucji), pozwalającymi generować długookresową przewagę konkurencyjną (Barney, 1991).

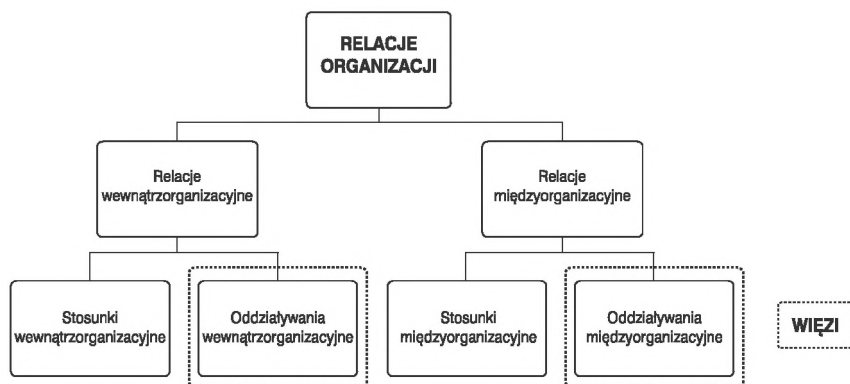
Artykuł koncentruje się na kluczowych aspektach dotyczących tworzenia tych ponadprzeciętnie istotnych zasobów, wpisując się jednocześnie w jeden z głównych nurtów współczesnych badań nad procesami współdziałania międzyorganizacyjnego (Czakon, 2012; Niemczyk, Stańczyk-Hugiet i Jasiński, 2012). Uszczegóławiając, celem publikacji jest empiryczna identyfikacja czynników zachęcających oraz zniechęcających do inicjowania więzi międzyorganizacyjnych. Rozważania nad przesłankami i barierami zawiązywania więzi zostały ograniczone do sieci innowacji. Zawężenie uwagi badawczej do tego specyficznego typu sieci współdziałania wynika z faktu, iż sieci te charakteryzuje m.in. niski poziom gęstości powiązań (Czakon, 2012), skutkujący tym, iż stosunkowo niewielka część członków sieci skłania się do podjęcia współpracy w granicach sieci współdziałania.

## 2. Istota więzi międzyorganizacyjnych

W mowie potocznej relacja oznacza zależność między dwoma lub większą liczbą przedmiotów, pojęć, wielkości itp. danego rodzaju (Drabik i Sobol, 2007). W takim ujęciu relacja jest synonimicznie traktowana z takimi pojęciami jak: stosunek, zależność, współzależność, związek, koneksja, więź, układ, korelacja, sprzężenie, odniesienie, parytet, proporcja (Broniarek, 2010). W naukach o zarządzaniu najczęściej przyjmuje się za L. Krzyżanowskim, iż samo pojęcie relacji jest niedefiniowalne, ale możliwe jest jego wyjaśnienie poprzez dekompozycję na: relacje–stosunki oraz relacje–oddziaływanie (Krzyżanowski, 1994, s. 107).

Na gruncie organizacji relacje, w zależności od umiejscowienia uczestników powiązania, mogą mieć charakter endogeniczny (wewnątrzorganiza-

cyjny) lub egzogeniczny (międzyorganizacyjny) – rysunek 1. Zarówno relacje endogeniczne, jak i egzogeniczne można dalej podzielić na formalne (sformalizowane) i nieformalne (niesformalizowane), a także na aktywne i pasywne (Klimas, 2013a).



Rys. 1. Relacje organizacyjne. Źródło: opracowanie własne na podstawie L. Krzyżanowski (1994). *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 107 i nast.

W ujęciu L. Krzyżanowskiego relacje międzyorganizacyjne przyjmują postać stosunków lub oddziaływań międzyorganizacyjnych (Krzyżanowski, 1994, s. 107 i nast.) i tylko w odniesieniu do oddziaływań można mówić o więziach międzyorganizacyjnych<sup>1</sup>. Precyzując, przez więź międzyorganizacyjną rozumie się relację międzyorganizacyjną w postaci rzeczywistego oddziaływania (Krzyżanowski, 1994, s. 196)<sup>2</sup> zachodzącego między organizacjami, wykorzystywanego w celu wzajemnej wymiany informacyjnej, materialnej lub energetycznej (Czakoń, 2006, s. 77). Więzi międzyorganizacyjne mają charakter długotrwały, niehierarchiczny oraz niekapitałowy (Czakoń, 2007, s. 45) i są specyficznym typem zasobu relacyjnego (Dyer i Singh, 1998) generującego przewagę konkurencyjną (Krupski, 2012; Krupski, 2014).

Jako zasób relacyjny więzi międzyorganizacyjne charakteryzują trzy konstytutywne, równorzędne cechy (Czakoń, 2005). Po pierwsze, wymiana, jako że więzi są kanałem wzajemnej wymiany materialnej, energetycznej i informacyjnej. Po drugie, jedno- lub dwustronne zaangażowanie, gdyż strony więzi<sup>3</sup> przejawiają wielowymiarowe (operacyjne, informacyjne, społeczne oraz inwestycyjne) zaangażowanie w treść więzi. Po trzecie, wzajemność, gdyż istotą trwania więzi jest dążność do równowagi, dwustronności, a także równości stron. Tak postrzegane więzi międzyorganizacyjne w praktyce gospodarczej przyjmują jedną z czterech postaci, tj. koegzystencji, konkurencji, kooperacji lub kooperacji (Czakoń, 2009).

### 3. Czynniki stymulujące i wygaszające procesy inicjowania więzi międzyorganizacyjnych

W literaturze podkreśla się rosnącą złożoność i dynamikę otoczenia (Barringer i Harrison, 2000; Krupski in., 2009; Niemczyk i in., 2012, Czakon, 2012; Krupski, 2014). Co więcej, niektórzy autorzy wskazują, że współczesne uwarunkowania, w jakich przychodzi funkcjonować organizacjom, należy określić mianem strategicznego punktu przegięcia (*strategic inflection point*, w rozumieniu Raghuvanshi, 2010), po którego przekroczeniu nastąpią diametralne, nieciągłe zmiany otoczenia. Z punktu widzenia nauk o zarządzaniu za wyznacznik przechodzenia przez strategiczny punkt przegięcia można uznać obserwowaną obecnie zmianę paradygmatu z zarządzania przedsiębiorstwem na zarządzanie sieciowe (Niemczyk, 2001; Czakon, 2012; Klimas, 2014). Natomiast na gruncie praktyki zarządzania za podstawową reakcją organizacji na funkcjonowanie w czasie strategicznego punktu przegięcia przyjmuje się tworzenie więzi międzyorganizacyjnych pozwalających budować przewagę konkurencyjną w nowych uwarunkowaniach kontekstowych (Stańczyk-Hugiet i Stańczyk, 2012).

Przyczynkiem wejścia w okres gwałtownych przemian otoczenia są różnego rodzaju czynniki ogólne, zewnętrzne, w dużej mierze niezależne od działań pojedynczych organizacji. Wśród nich wymienia się procesy globalizacji i regionalizacji (Romanowska, 1997), a także dynamiczne przyspieszenie technologiczne oraz rozwój technologii teleinformatycznych i Internetu (Doz i Hamel, 2006). Przyjmuje się, że to właśnie czynniki o charakterze ogólnym w dużej mierze przyczyniają się do coraz częstszej reorientacji strategii rozwojowych przedsiębiorstw w stronę tworzenia więzi międzyorganizacyjnych. Innymi słowy, to uwarunkowania makrootoczenia stanowią pierwotną przesłankę inicjowania współdziałania międzyorganizacyjnego, a rosnąca popularność współpracy międzyorganizacyjnej tłumaczona jest w pierwszej kolejności uwarunkowaniami egzogenicznymi. Należy przy tym dodać, że dodatkowym warunkiem wstępnym inicjowania więzi międzyorganizacyjnych jest posiadanie przez organizację kompetencji relacyjnej (rozumianej w ujęciu Dyera i Singha, 1998), a przynajmniej tzw. jej składników *ex ante*, obejmujących skłonności oraz gotowości do współdziałania (Czakon, 2008). Kompetencje relacyjne umożliwiają tworzenie więzi międzyorganizacyjnych, a tym samym dają organizacji dostęp do zasobów otoczenia, skutkując szybszym rozwojem oraz osiąganiem wyższego poziomu sprawności działania (Lorenzoni i Lipparini, 1999). Przyjmując, że organizacja funkcjonuje w warunkach strategicznego punktu przegięcia, a także iż posiada kompetencję relacyjną, można zastanowić się nad szczegółowymi czynnikami skłaniającymi organizację do inicjowania więzi międzyorganizacyjnych.

Determinanty tworzenia więzi międzyorganizacyjnych można ujmować w zróżnicowany sposób (tabela 1). Jednym z możliwych podejść do ich typologii jest przyjęcie za kryterium podziału podstaw teoretycznych, na

Czynniki stymulujące tworzenie więzi międzyorganizacyjnych		
Zasoby	Uzyskanie dostępu	
	Ograniczenie dostępu	
	Zawłaszczenie	
	Udział w <i>spillover</i>	
Efektywność	Obniżenie kosztów	
	Podział kosztów	
	Efekt synergii	
	Wzrost wartości	
Uczenie się	Pozyskanie wiedzy	
	Wykorzystanie wiedzy	Doskonalenie procesów
		Doskonalenie kompetencji
		Doskonalenie umiejętności
Rozwój	Organizacji	Zapewnienie
		Przyspieszenie
	Sektora	
Ominięcie barier	Prawnych	
	Administracyjnych	
Podział ryzyka		
Ograniczenie niepewności		

Tab. 1. Przesłanki inicjowania więzi międzyorganizacyjnych. Źródło: opracowanie własne na podstawie W. Czakon. (2007). *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej; S.E. Fawcett, G.M. Magnan i M.W. McCarter. (2008). *Benefits, Barriers, and Bridges to Effective Supply Chain Management*. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13 (1), 35–48; A. López. (2008). *Determinants of R&D Cooperation: Evidence from Spanish Manufacturing Firms*. *International Journal of Industrial Organization*, 26, 113–136; C.A. Un, A.M. Romero-Martínez i A. Montoro-Sanchez. (2009). *Determinants of R&D Collaboration of Service Firms*. *Service Business*, (3), 373–394.

gruncie których przesłanki są rozpatrywane (Oliver, 1990; Barringer i Harrison, 2000, s. 370; Niemczyk, 2012, s. 275–290). W zależności od przyjętej teorii referencyjnej zasadność tworzenia powiązań międzyorganizacyjnych tłumaczyć można: chęcią obniżenia kosztów produkcji oraz kosztów transakcyjnych (teoria kosztów transakcyjnych), chęcią uzyskania dostępu do unikalnych lub potrzebnych zasobów (teoria zasobowa), chęcią zwiększenia efektywności organizacji lub rynku (teoria strategicznego wyboru), chęcią zmniejszenia niepewności rynkowej (teoria interesariuszy), chęcią absorpcji zewnętrznej wiedzy (teoria organizacyjnego uczenia się) czy też chęcią wywierania izomorficznej presji rynkowej (teoria instytucjonalna).

Przyjmując za punkt wyjścia teorię zasobową, bezpośrednią przesłanką inicjowania więzi międzyorganizacyjnych jest potrzeba minimalizacji nie-

doskonałości zasobowej organizacji (Romanowska, 2002). Więzi międzyorganizacyjne pozwalają uzyskać dostęp do szeroko rozumianych zasobów zewnętrznych, których organizacja sama nie posiada, a jednocześnie nie potrafi, nie może bądź też nie chce wytworzyć samodzielnie lub nabyć na rynku. W takim ujęciu więzi mogą służyć: (1) zdobyciu zdolności konkurencyjności w wyniku połączenia sił, (2) doskonaleniu kompetencji w wyniku pozyskania i przyswojenia wiedzy, czy (3) czerpaniu korzyści z efektu dźwigni zasobowej w wyniku wykorzystania uzupełniających się zasobów w celu tworzenia nowych rynków i produktów (Doz i Hamel, 2006). Warto też dodać, że w świetle RBV potrzeba zapełniania luki zasobowej nie jest jedyną przesłanką inicjowania więzi. Jak zauważa W. Czakon, tworzenie więzi międzyorganizacyjnych może być także powodowane chęcią ograniczenia dostępu do zasobów zewnętrznych innym organizacjom funkcjonującym na danym rynku (Czakon, 2007).

Teoria zasobowa podkreśla, że „(...) nie istnieje przedsiębiorstwo, które (...) dysponowałoby wszystkimi niezbędnymi zasobami” (Romanowska, 2002, s. 165). Potrzeba zapełnienia luki zasobowej skłania coraz szersze grono przedsiębiorstw do tworzenia i długookresowego utrzymywania więzi międzyorganizacyjnych. Jednakże decyzja o rozpoczęciu współdziałania nie jest wcale taka oczywista. Jak pokazują doświadczenia wielu przedsiębiorstw, znaczny odsetek procesów współdziałania międzyorganizacyjnego kończy się fiaskiem, a więzi są zrywane przed osiągnięciem stawianych przed nimi celów (Kale, Dyer i Singh, 2002). Wysokie ryzyko niepowodzenia może skutecznie zniechęcić do utworzenia więzi. Co więcej, warto też pamiętać, że utrzymywanie więzi międzyorganizacyjnych nie przynosi jedynie korzyści, a wręcz przeciwnie – w pewnych warunkach może się okazać szkodliwe dla organizacji. Do istotnych negatywnych efektów więzi międzyorganizacyjnych literatura zalicza przede wszystkim: niepewność wysokości oraz zmienność nakładów na rzecz utrzymywania relacji (Park i Russo, 1996), nadmierne zaangażowanie i nadmierne inwestowanie w relacje (Adler i Known, 2002), uzależnienie od partnerów, ugrzęźnięcie w nieefektywnych relacjach, utratę własnej tożsamości, a także ryzyko utraty wiedzy i kompetencji (Niemczyk, 2008).

Podsumowując, przyjmuje się, że organizacje podejmujące decyzję o współdziałaniu są zorientowane na współpracę (Czakon, 2012), posiadają – mniej lub bardziej rozwiniętą – kompetencję relacyjną (Dyer i Singh, 1998; Czakon, 2008) oraz powinny być świadome różnego rodzaju ryzyka związanych z tworzeniem i utrzymywaniem więzi międzyorganizacyjnych (Kale, Dyer i Singh, 2002; Doz i Hamel, 2006). Spełnienie powyższych warunków jest konieczne, ale nie wystarczające do zawiązania współpracy strategicznej. Pozostaje bowiem jeszcze kwestia barier, które mogą proces tworzenia więzi nie tylko opóźnić, spowolnić, ale nawet uniemożliwić.

Podobnie jak w przypadku przesłanek, bariery tworzenia więzi międzyorganizacyjnych można rozpatrywać na różnych płaszczyznach (tabela 2). Ich identyfikacja może odbywać się na różnych poziomach (jak np. organizacyjny,

<b>Czynniki hamujące tworzenie więzi międzyorganizacyjnych</b>		
Zasoby	Finansowe	Deficyt
	Ludzkie	Opór wobec zmian
		Brak zaufania
		Kultura introwertyczna
	Technologiczne	Heterogeniczność
		Niekompatybilność
		Ochrona patentowa
	Wiedzy	Heterogeniczność
		Homogeniczność
		Asymetria
		Ochrona własności intelektualnej
	Kompetencje	Brak kompetencji relacyjnej
Brak doświadczeń we współpracy		
Niski poziom zdolności absorpcyjnych		
Organizacja i zarządzanie	Odmienność	Filozofii działania
		Strategii
		Stylów zarządzania
		Koncepcji zarządzania
		Kultury organizacyjnej
	Brak potrzeby współdziałania	
Brak kompetencji relacyjnej		
Brak doświadczenia we współpracy		

Tab. 2. Bariery inicjowania więzi międzyorganizacyjnych. Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Levy, C. Loebbecke i P. Powell. (2003). *SMEs, Co-Opetition and Knowledge Sharing: the Role of Information Systems*. *European Journal of Information Systems*, (12), 3–17; K.S. Cook, R. Hardin i M. Lev. (2005). *Cooperation Without Trust?* New York: Russell Sage Foundation; S.E. Fawcett, G.M. Magnan i M.W. McCarter. (2008). *Benefits, Barriers, and Bridges to Effective Supply Chain Management*. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13 (1), 35–48; F. Bakker, T. Boehme i D. van Donk. (2012). *Identifying Barriers to Internal Supply Chain Integration Using Systems Thinking*. *Research Papers University of Wollongong*. Pozyskano z: <http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=3830&context=commpapers>; Y. Ning. (2014). *Quantitative Effects of Drivers and Barriers on Networking Strategies in Public Construction Projects*. *International Journal of Project Management*, 32 (2), 286–297; J.B. Rieley. (2014). *Overcoming the Barriers to Effective Collaboration*. *Global Business and Organizational Excellence*, 33 (3), 37–45; P. Klimas. (2014). *Sieci innowacji. Implikacje bliskości organizacyjnej*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.



wewnątrzorganizacyjny, międzyorganizacyjny – Fawcett, Magnan i McCarter, 2008) czy w różnych aspektach organizacyjnych (jak np. czynniki indywidualne, organizacyjne, technologiczne – Riege, 2005). W zależności od przyjętej perspektywy teoretycznej bariery mogą wynikać z: wzrostu kosztów koordynacji oraz obawy o zachowania oportunistyczne (teoria kosztów transakcyjnych), obawy o utratę strategicznych zasobów (teoria zasobowa), nierównych zdolności nabywania nowych kompetencji i umiejętności oraz obawy wystąpienia niezamierzonych wycieków wiedzy (teoria organizacyjnego uczenia się) czy niepewności oraz braku zaufania do otoczenia rynkowego (teoria interesariuszy).

Spośród wyodrębnionych w tabeli 2. barier inicjowania więzi współdziałania za najistotniejsze, a wręcz nawet kluczowe, przyjmuje się te związane z kapitałem ludzkim (Fawcett, Magnan i McCarter, 2008). Prócz intuicyjnie wyczuwanej bariery dotyczącej oporu pracowników przed zmianami literatura wskazuje także inne ograniczenia, a wśród nich przede wszystkim brak zaufania wobec potencjalnych kooperantów (np. Cook, Hardin i Lev, 2005), nadmierny dysonans kulturowy zasobów ludzkich (np. Riege, 2005), zróżnicowany poziom zaangażowania oraz jakości kapitału ludzkiego (Edwards, Castro-Martinez i Fernández-de-Lucio, 2010), trudności komunikacyjne wynikające ze specyfiki żargonu (Riege, 2005), a także różnice mentalno-poznawcze pomiędzy pracownikami organizacji zainteresowanych współdziałaniem (Bakker, Boehme i van Donk, 2012).

Konkludując, w świetle dotychczasowego dorobku literaturowego decyzja o nawiązaniu więzi współdziałania może być zarówno wspierana, jak i osłabiana różnego rodzaju czynnikami natury zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej. Warto jednak zauważyć, że dotychczasowa literatura nie różnicuje wskazywanych przesłanek i barier współdziałania względem uwarunkowań, w jakich owo współdziałanie się odbywa. Przykładem luki empirycznej w przedmiotowym obszarze wiedzy mogą być czynniki znaczące dla tworzenia więzi międzyorganizacyjnych w kontekście sieci innowacji (w rozumieniu definicji: Frenken, 2000; Dhanraj i Parkhe, 2006; Batterink, Wubbena, Klerkx i Omta, 2010). Rozpoznanie przesłanek oraz barier współdziałania w sieci innowacji wydaje się mieć znacznie, jako że ten specyficzny typ sieci międzyorganizacyjnych odgrywa coraz większą rolę w warunkach turbulentnego otoczenia (Rycroft, 2007; Czakon, 2012; Klimas, 2014).

#### 4. Metodyka badań<sup>4</sup>

Zrealizowane badania miały charakter rozpoznawczy i zostały zorientowane na identyfikację przesłanek oraz barier współdziałania badawczo-rozwojowego odbywającego się w granicach sieci innowacji. Badania przeprowadzono w zgodzie z metodyką *case study*, kierując się potrzebą określenia, zrozumienia oraz interpretacji (Stake, 2009) przesłanek oraz barier współdziałania.

Na obiekt badań wybrano największą polską sieć innowacji funkcjonującą w najbardziej innowacyjnym polskim sektorze gospodarki, tj. Dolinę Lotniczą (szerzej na temat Doliny Lotniczej jako sieci innowacji w: Klimas, 2014). Wybór Doliny Lotniczej miał charakter celowy (Patton, 1990, s. 173–174), a wynikał z faktu, iż funkcjonuje ona jako typowy przykład sieci innowacji. Badania przeprowadzono w okresie od września do listopada 2012 r., wykorzystując metodę semistrukturyzowanego wywiadu bezpośredniego.

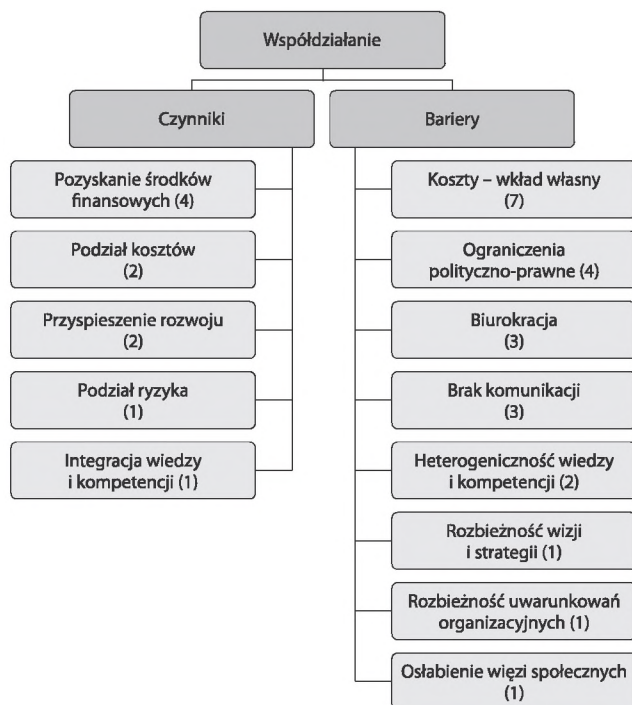
Do badań zaproszono wszystkich ówczesnych (93) członków sieci, aczkolwiek zgodę na udzielenie wywiadu wyraziło jedynie 8 z nich. Elementami badania byli właściciele, prezesi, wiceprezesi oraz menedżerowie reprezentujący 7 przedsiębiorstw oraz 1 uczelnię wyższą. Uczestników wywiadów zakodowano kolejnymi literami alfabetu od A do H. Wszystkie wywiady zrealizowano w siedzibach organizacji. Wywiady trwały około 90 minut (najkrótszy wywiad 60 minut, najdłuższy 140 minut), odpowiedzi uczestników były na bieżąco zapisywane na przygotowanych kwestionariuszach wywiadu.

## 5. Przesłanki i bariery współdziałania w sieci innowacji

Sieci innowacji są specyficznym typem sieci międzyorganizacyjnych wyodrębnionym na podstawie celu tworzenia (Czakon, 2012), którym jest współtworzenie innowacji. Uszczegóławiając, za podstawowe cele zawiązywania tego typu sieci przyjmuje się: (1) wspólne tworzenie, nabywanie, dzielenie się oraz wykorzystanie wiedzy, (2) realizację procesów wzajemnego uczenia się oraz (3) komercjalizację wyników wspólnie realizowanych badań czy projektów badawczo-rozwojowych (Dhanraj i Parkhe, 2006).

Biorąc pod uwagę zapisy statutu, a także bezpośrednio sformułowane cele Stowarzyszenia Przedsiębiorców Przemysłu Lotniczego Dolina Lotnicza (<http://www.dolinalotnicza.pl>; szerzej o własnościach Doliny Lotniczej w: Klimas, 2014), wybraną do badań sieć można uznać za sieć innowacji. Jak wskazują wcześniejsze badania, członkowie Doliny Lotniczej współpracują ze sobą w ramach wszystkich czterech obszarów wewnętrznych łańcuchów wartości. Intensywne współdziałanie odbywa się bowiem w fazie przedprodukcyjnej, produkcyjnej, sprzedaży oraz w ramach działalności zarządczej (Klimas, 2013b). Należy jednak dodać, że nie wszystkich członków sieci łączą więzi międzyorganizacyjne (Klimas, 2012), a co za tym idzie z punktu widzenia gęstości rozpatrywaną sieć można uznać za luźną (Czakon, 2012). Fakt, iż tylko pomiędzy niektórymi członkami Doliny Lotniczej istnieją więzi międzyorganizacyjne, skłania do postawienia dwóch pytań. Po pierwsze, jakie przesłanki przesądzają o zainicjowaniu więzi pomiędzy podmiotami skupionymi w sieci innowacji. Po drugie, jakie czynniki zniechęcają członków sieci do podjęcia rzeczywistego współdziałania.

Na podstawie wypowiedzi interlokutorów zidentyfikowano pięć przesłanek oraz osiem barier inicjowania więzi współdziałania międzyorganizacyjnego, co syntetycznie zestawiono na rysunku 2.



\* W nawiasach podano liczbę respondentów nawiązujących do poszczególnych czynników/barier.

Rys. 2. Czynniki i bariery współdziałania w Dolinie Lotniczej. Źródło: opracowanie własne.

W trakcie przeprowadzonych wywiadów respondenci byli pytani o przesłanki orientacji na współdziałanie oraz czynniki, które skłaniają ich do podjęcia współpracy międzyorganizacyjnej wewnątrz sieci innowacji. Z punktu widzenia częstotliwości wskazywania poszczególnych odpowiedzi kluczowe znaczenie mają aspekty finansowe, chociaż możliwość integracji wiedzy czy dzielenia ryzyka także nie pozostają bez znaczenia.

Po pierwsze, współdziałanie jest podejmowane w celu pozyskiwania środków finansowych na działalność badawczo-rozwojową. Z rozmów z respondentami wynika, że cały polski sektor lotniczy cierpi na *chroniczne niedokapitalizowanie* (uczestnik A) oraz *nieustanny finansowy bezdech* (uczestnik H), a dla wielu organizacji *głównym problemem jest brak pieniędzy* (uczestnik B). Jednocześnie przetrwanie na rynku produktów lotniczych wymaga innowacyjności oraz stałego postępu technologicznego, który jest wysoce kapitałochłonny (Zakrzewska-Bielawska, 2013; Klimas, 2014). Brak własnych środków finansowych zmusza członków sieci do podejmowania działań na rzecz pozyskiwania środków zewnętrznych, które w ich opinii można pozyskać głównie poprzez wspólne przygotowywanie projektów B+R – *czasem*

*jedyną możliwością wdrażania innowacji jest współpraca chociażby po to żeby uzyskać wsparcie finansowe (uczestnik A).*

Po drugie, współdziałanie pozwala ograniczać koszty. Wspólna realizacja projektów badawczo-rozwojowych pozwala dzielić koszty ich przygotowania oraz realizacji, ale także ograniczać koszty bieżącej działalności. Więzy tworzone dla podziału kosztów służą podejmowaniu wspólnych inwestycji, jak np. laboratorium badania łopatek do silników lotniczych. Dodatkowo, współdziałając, organizacje ograniczają m.in. koszty działalności marketingowej (wspólne broszury reklamowe i informacyjne, wspólnie finansowane artykuły i reklamy w prasie fachowej oraz uczestnictwo w targach lotniczych) czy koszty zużycia materiałów i energii (wspólna grupa zakupowa energii elektrycznej).

Po trzecie, współdziałanie przyczynia się do szybszego oraz głębszego rozwoju organizacji. Pręźnie funkcjonująca sieć innowacji, spełniająca swoje cele pozwala przyspieszyć tempo wdrażania innowacji oraz pozyskiwania technologii – *wejście w relację z partnerem to może być szansa na wyższą innowacyjność, albo nawet jedyna droga do rozwoju (uczestnik H)*. Przyspieszenie rozwoju to nie tylko materializacja efektu synergii współdziałania międzyorganizacyjnego, ale także wynik *przyciągania bezpośrednich inwestycji zagranicznych będących motorem dla rozwoju wszystkich w branży oraz całego regionu (uczestnik E)*.

Po czwarte, czynnikiem sprzyjającym współdziałaniu międzyorganizacyjnemu jest także możliwość połączenia heterogenicznych i komplementarnych kompetencji, umiejętności i wiedzy. Pomimo iż wszyscy członkowie sieci funkcjonują w tym samym sektorze, są oni dość wąsko wyspecjalizowani. Co więcej, nawet jeśli domeny działalności w pełni się pokrywają, to niejednokrotnie stosowane rozwiązania technologiczne stanowią kryterium różnicujące. Jak stwierdza dyrektor ds. B+R jednego ze średnich przedsiębiorstw, *współpraca ma kluczowe znaczenie, zwłaszcza gdy mamy możliwość łączenia odmiennych kompetencji i wiedzy (uczestnik E)*. Współpraca z podmiotami posiadającymi komplementarną, ale odmienną wiedzę daje możliwość wspólnego opracowywania oraz dostarczania produktów, których organizacje nie mogłyby dostarczać samodzielnie, a także pozwala doskonalić realizowane przez siebie procesy wewnętrzne.

Po piąte, współdziałanie pozwala dzielić ryzyko. Projekty badawczo-rozwojowe realizowane w sektorze lotniczym cechują się wysoką kapitałochłonnością (chęć dzielenia kosztów) i złożonością (konieczność integracji heterogenicznej wiedzy). Następstwem własności projektów realizowanych przez członków sieci jest wysoki poziom ryzyka związanego z ich realizacją – *nasze projekty niosą z sobą spore ryzyko, nie wiadomo czy ten nowy produkt, szybowiec czy samolot w ogóle wypali (uczestnik H)*. Organizacje, tworząc więź międzyorganizacyjną, kierują się potrzebą przeniesienia części ryzyka na partnera, a tym samym chęcią względnego zabezpieczenia swojej przyszłej pozycji konkurencyjnej wobec kooperanta lub koopetytora.

Jak wskazano wcześniej, w członkowie badanej sieci innowacji nie tworzą więzi międzyorganizacyjnych ze wszystkimi potencjalnymi kooperantami lub kooperatorami. Dlatego też drugi aspekt istotny z punktu widzenia przedmiotu zrealizowanego badania dotyczył czynników zniechęcających do inicjowania współdziałania. W zasadzie każdy z uczestników wywiadów wskazywał, że istnieją pewne czynniki ograniczające lub nawet (zwłaszcza w przypadku podmiotów MSP) uniemożliwiające współdziałanie.

Po pierwsze, bariera kapitałowa. Współdziałanie członków Doliny Lotniczej w dużej mierze dotyczy sfery B+R i zawęza się do – stałej lub długookresowej – wspólnej realizacji projektów badawczych. W opinii większości badanych (7 z 8 uczestników) znaczącą barierą dla wspólnej realizacji projektów jest konieczność pokrycia części kosztów ze środków własnych. Jak podkreśla dyrektor Doliny Lotniczej wszystkie organizacje *niejednokrotnie mogłyby się bardziej i szybciej rozwijać, ale banki nie chcą dawać im pieniędzy na pokrycie wkładu własnego, co uniemożliwia nie tylko samodzielny rozwój, ale też nie pozwala uczestniczyć we wspólnych projektach*. Biorąc pod uwagę fakt, iż w przypadku średniej wielkości projektów badawczych wysokość wkładu własnego sięga kilku czy nawet kilkudziesięciu milionów złotych, nie powinno dziwić, iż słaba kondycja finansowa przedsiębiorstw ogranicza dostęp do współpracy projektowej – *teraz realizujemy projekt gdzie musieliśmy mieć 50 mln zł wkładu własnego (...) projekt był gotowy wcześniej, ale w czasie zapaści branży nie było możliwości żeby go złożyć* (dyrektor ds. innowacji i rozwoju dużego przedsiębiorstwa lotniczego będącego własnością korporacji globalnej, uczestnik B).

Po drugie, bariera prawna. Przeszkodą współdziałania w sektorze lotniczym są dość złożone i zmienne uwarunkowania polityczno-prawne. Specyfika współdziałania w sektorze powoduje, że znaczącym aspektem współpracy są kwestie dotyczące ochrony własności intelektualnej, patentowania czy licencjonowania. Odpowiednie rozwiązania prawne powinny gwarantować partnerom bezpieczeństwo oraz odpowiednią ochronę ich interesów. Tymczasem badani podkreślają, że *zawiłe i niezrozumiałe prawo (uczestnik D) utrudnia współpracę, a brak kompleksowych rozwiązań dotyczących ochrony IP (własności intelektualnej – przyp. autorki) (uczestnik G) zniechęca do współpracy z konkurentami, którzy często są jedynymi potencjalnymi partnerami badawczymi*. Oprócz utrudnień natury prawnej, czynnikiem ograniczającym dostęp do współdziałania jest także *brak spójnej, stabilnej polityki dotyczącej wsparcia klastrów (uczestnik E) w ramach polityki innowacji realizowanej w Polsce*.

Po trzecie, bariera administracyjna. Wspólna realizacja prac badawczo-rozwojowych w ramach projektów międzyorganizacyjnych związana jest z koniecznością szczegółowego dokumentowania, raportowania oraz monitorowania wszelkich podejmowanych działań – *zniechęcać może ogromna biurokracja przy projektach, trzeba robić różne symulacje i warianty, wypełniać dokumenty zamiast skupić się na projektowaniu produktów i ich wdrażaniu (uczestnik H)*. Do przeszkód natury biurokratycznej dochodzą zawiłe i skomplikowane procedury aplikacji, które zniechęcają potencjalnych partnerów

do składania wniosków projektowych – *samo złożenie wniosku jest problematyczne, nawet ktoś z doktoratem nie rozumie o co tam chodzi, to jest zbyt skomplikowane i czasem nie warto zachodu* (uczestnik C).

Po czwarte, bariera komunikacyjna. Znaczącą przeszkodą współdziałania jest brak komunikacji pomiędzy członkami badanej sieci – *tak naprawdę to ze sobą w ogóle nie rozmawiamy przepływy i wymiana informacji to zjawisko, które dopiero się rodzi* (uczestnik B). Okazuje się, że członkowie sieci nie tylko się ze sobą nie komunikują, ale nawet nie znają swoich specjalizacji, obszarów technologicznych i kompetencyjnych. Brak rozeznania możliwości produkcyjnych, technologicznych czy badawczych potencjalnych partnerów skutecznie utrudnia zidentyfikowanie obszarów możliwej współpracy, a co za tym idzie także nie pozwala inicjować więzi współdziałania.

Po piąte, bariera wiedzy, kompetencji i technologii. Podmioty sektora lotniczego charakteryzuje wąska specjalizacja produkcyjno-technologiczna, która może przejawiać się w zbyt niskim poziomie bliskości poznawczej (w ujęciu Boschma, 2005) oraz utrudniać (uniemożliwiać) współdziałanie – *firmy w Dolinie są tak wąsko wyspecjalizowane, że czasem nie ma możliwości żeby w sensie technologicznym były w stanie się ze sobą nawet dogadać, a co dopiero współpracować* (uczestnik B).

Po szóste, bariera strategicznego dopasowania. U podstaw współpracy międzyorganizacyjnej leży zbieżność interesów potencjalnych partnerów (Rokita, 2005). Zbyt duża rozbieżność wizji i orientacji strategicznej powoduje, że organizacje nie dostrzegają ząbających się obszarów, w których można współdziałać – *barierą jest brak spójnej i wspólnej wizji oraz brak koordynacji planów rozwojowych. Wielu z nas widzi rozwój inaczej* (uczestnik B).

Po siódme, bariera organizacji i zarządzania. W świetle wypowiedzi respondentów współdziałanie wymaga wzajemnego zrozumienia mechanizmów zarządzania i zasad funkcjonowania poszczególnych partnerów – *trudno współpracować ze sobą jeśli wzajemnie nie rozumie się zasad wewnętrznych, czy sposobów swojego działania* (uczestnik D). Znacznie ma także stosowana filozofia zarządzania, która w przypadku badanej sieci w znacznym stopniu opiera się na podejściu japońskim – *nasi partnerzy biznesowi muszą działać według zasad Kaizen, inaczej nie ma mowy o współpracy, na tym polu musi być zgodność* (uczestnik H).

Po ósme, bariera relacji interpersonalnych. W dużej mierze Dolina Lotnicza została oparta na relacjach społecznych, a jej bieżące funkcjonowanie modelowane jest relacjami interpersonalnymi (Klimas, 2013a). Wraz z rozwojem i stałym powiększaniem się sieci więzi pomiędzy partnerami ulegają rozluźnieniu – *to już nie jest to co kiedyś, wielu członków nie tylko się nie zna ale nawet nie wie o swoim wzajemnym uczestnictwie w Dolinie* (uczestnik E). Stopniowe osłabianie i rozluźnianie więzi społecznych oznacza zmianę uwarunkowań wewnętrznych sieci i może stanowić czynnik utrudniający współdziałanie sieciowe, które do tej pory opierało się głównie na znajomościach i wzajemnym zaufaniu interpersonalnym.

Analiza czynników i barier współdziałania pozwala zauważyć, że dwa spośród rozważanych aspektów mają jednocześnie działanie stymulujące i wygaszające. Po pierwsze, niedokapitalizowanie całego sektora lotniczego oraz słaba kondycja finansowa organizacji z jednej strony zachęcają do współpracy (możliwość uzyskania wsparcia finansowego dla działalności B+R oraz dzielenia kosztów), ale z drugiej ograniczają możliwości współdziałania (konieczność wniesienia wkładu własnego). Po drugie, heterogeniczność wiedzy i kompetencji członków sieci skłania do podejmowania wspólnych działań (możliwość realizacji złożonych i dużych projektów bez obaw o zachowania oportunistyczne i nieintencjonalne wycieki wiedzy), ale też może uniemożliwiać współpracę (trudności komunikacyjne oraz rozbieżność kierunków rozwoju działalności/technologii).

## 6. Podsumowanie

Sieci innowacji stanowią podłoże tworzenia oraz utrzymywania więzi międzyorganizacyjnych służących wzajemnej realizacji przepływów materialnych, energetycznych i informacyjnych (Czakon, 2007), przy czym efektem realizowanych przepływów ma być podniesienie potencjału innowacyjnego członków sieci (Dhanaraj i Parkhe, 2006). Mając na uwadze cele badanej sieci innowacji, współdziałanie jej członków przybiera bardzo zróżnicowane postaci – od wspólnie realizowanych projektów badawczo-rozwojowych, przez wzajemne konsultacje specjalistyczne, wspólne wykorzystywanie maszyn, urządzeń czy laboratoriów, okresową wymianę pracowników (m.in. inżynierów, mechaników), wspólną edukację obecnych (szkolenia) i przyszłych (programy dla studentów i licealistów) pracowników, wspólne publikacje naukowe (rozprzestrzenianie wiedzy) czy umowy licencyjne. Jednakże w przypadku Doliny Lotniczej więzi międzyorganizacyjne nie łączą wszystkich członków sieci (Klimas, 2012). Próbując znaleźć uzasadnienie dla zastanego stanu rzeczy, zrealizowano badania jakościowe mające na celu identyfikację przesłanek oraz barier tworzenia więzi międzyorganizacyjnych.

Uzyskane wyniki potwierdzają identyfikowane w literaturze przesłanki inicjowania więzi współdziałania (por. tabela 1 i rysunek 2). Członkowie Doliny Lotniczej tworzą więzi powodowani chęcią podziału kosztów, potrzebą przyspieszenia rozwoju organizacji, koniecznością podziału wysokiego ryzyka tworzenia innowacji i nowych technologii, a także chęcią integracji wzajemnie posiadanej wiedzy i kompetencji. Warto dodać, że dla połowy badanych determinantą tworzenia więzi jest, jak się okazuje – wynikająca ze skrajnego niedokapitalizowania podmiotów sektora – chęć pozyskania zewnętrznego, publicznego wsparcia finansowego. Z punktu widzenia odsetka odpowiedzi można przyjąć, że pozyskanie środków finansowych stanowi główny bodziec inicjowania więzi międzyorganizacyjnych w sieci innowacji. Potwierdza to wyniki wcześniejszych badań prowadzonych nad współpracą badawczo-rozwo-

jową przedsiębiorstw usługowych współpracujących w niesformalizowanych układach współdziałania (Un, Romero-Martínez i Montoro-Sanchez, 2009).

W świetle wypowiedzi respondentów należy stwierdzić, iż w większości przypadków czynniki skutecznie zniechęcające do tworzenia więzi w badanej sieci pokrywają się z identyfikowanymi w literaturze barierami współdziałania międzyorganizacyjnego (zob. tabela 2 i rysunek 2). Do tego typu barier można zaliczyć: brak odpowiedniego zaplecza finansowego, brak odpowiedniej wzajemnej komunikacji (skutkujący m.in. brakiem świadomości o możliwościach współpracy czy ząbajających się obszarach kompetencyjnych); heterogeniczność wiedzy i kompetencji, odmienność strategii rozwojowych czy różnice uwarunkowań organizacyjnych. Warto dodać, że większość zidentyfikowanych barier ma charakter luk zasobowych. Można zatem stwierdzić, że podmioty, które charakteryzuje zbyt duży deficyt zasobowy, nie są w stanie inicjować więzi międzyorganizacyjnych służących jego zapełnieniu. Z perspektywy teoretycznej istotne jest, iż wyniki badania pozwoliły zidentyfikować także inne, dotychczas nieopisywane w literaturze bariery inicjowania więzi międzyorganizacyjnych. Wśród nich znalazły się ograniczenia polityczno-prawne, uciążliwość realizacji procesów współdziałania wynikająca z wysokiego poziomu biurokracji podczas realizacji wspólnych projektów, a także ryzyko osłabienia więzi społecznych utrzymywanych w sieci.

Konkludując, zrealizowane badania pozwoliły uszczegółowić dotychczasowy dorobek literaturowy w odniesieniu do przesłanek i barier tworzenia więzi międzyorganizacyjnych, w przypadku gdy więzi te zawiązywane są w ramach sieci innowacji. Uzyskane wyniki wskazują, że zarówno przesłanki, jak i bariery współdziałania mają charakter głównie zasobowy, co stanowi potwierdzenie dotychczasowych doniesień literaturowych.

Na zakończenie warto jednak zauważyć, że zrealizowane badania nie są wolne od pewnych ograniczeń, wynikających zwłaszcza z zastosowanego podejścia metodologicznego, a skutkujących przede wszystkim brakiem możliwości generalizacji wyników. Stąd też dodatkowym kierunkiem dalszej eksploracji naukowej może być podjęcie badań replikacyjnych przeprowadzonych na większej i reprezentatywnej próbie podmiotów funkcjonujących w sieciach międzyorganizacyjnych. Ponadto, w opinii autorki, uzyskane wyniki mogą uzasadniać potrzebę prowadzenia dalszych badań nad czynnikami stymulującymi i hamującymi inicjowanie więzi w innych typach sieci współdziałania, np. łańcuchach dostaw, sieciach franczyzowych, sieciach crowdourcingowych czy sieciach koalicji konkurencyjnych.

### Przypisy

- <sup>1</sup> Warto dodać, że niektórzy autorzy nie rozgraniczają stosunków oraz oddziaływań międzyorganizacyjnych, traktując obydwa typy relacji międzyorganizacyjnych jako więzi międzyorganizacyjne. Por. Krupski, Niemczyk, i Stańczyk-Hugiet, 2009.
- <sup>2</sup> Oddziaływanie rozumiane jest jako relacja między dwoma lub więcej realnymi przedmiotami (rzeczami). Szerzej w: Krzyżanowski, 1994.



- <sup>3</sup> Czakon zaznacza, że w przypadku więzi międzyorganizacyjnych zaangażowanie może być jedno- lub dwustronne. Natomiast w przypadku więzi mającej charakter relacji sieciowej zaangażowanie musi być dwustronne (Czakon, 2012).
- <sup>4</sup> Wyniki zaprezentowanych badań stanowią jeden z efektów realizowanego przez autorkę projektu badawczego pt. „Bliskość organizacyjna w sieciach innowacji”. Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/03/N/HS4/00372.

## Bibliografia

- Adler, P.S. i Kwon, W.S. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *Academy of Management Review*, 27 (1), 17–40.
- Bakker, F., Boehme, T., i van Donk, D. (2012). Identifying Barriers to Internal Supply Chain Integration Using Systems Thinking. *Research Papers University of Wollongong*. Pozyskano z: [http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=3830&context=comm\\_papers](http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=3830&context=comm_papers).
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive. *Advantage, Journal of Management*, 17, 99–120.
- Barringer, B.R., i Harrison, J.S. (2000). Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships. *Journal of Management*, 26 (3), 367–403.
- Batterink, M.H., Wubbena, E.F.M., Klerkx, L. i Omta, S.W.F. (2010). Orchestrating Innovation Networks: The Case of Innovation Brokers in the Agri-Food Sector. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22, 47–76.
- Bengtsson, M. i Kock, S. (1999). Cooperation and Competition in Relationships Between Competitors in Business Networks. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 14, 178–194.
- Boschma, R. (2005). Proximity and Innovation: A Critical Assessment. *Regional Studies*, 39 (1), 61–74.
- Broniarek, W. (2010). *Gdy Ci słowa zabraknie*. Brwinów: Haroldson Press.
- Cook, K.S., Hardin, R. i Lev, M. (2005). *Cooperation Without Trust?* New York: Russell Sage Foundation.
- Czakon, W. (2005). Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa. *Przegląd Organizacji*, (5), 5–9.
- Czakon, W. (2006). Epistemologiczne aspekty badań nad dynamiką więzi międzyorganizacyjnych. W: M. Trocki i S. Gregorczyk (red.), *Nowoczesne zarządzanie. Koncepcje i instrumenty*. Warszawa: SGH.
- Czakon, W. (2007). *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Czakon, W. (2008). Istota i przejawy kompetencji relacyjnej. W: A. Kaleta i K. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Czakon, W. (2009). Koopetycja – splot tworzenia i zawłaszczania wartości. *Przegląd Organizacji*, (12), 11–14.
- Czakon, W. (2012). *Sieci w zarządzaniu strategicznym*. Warszawa: Wolters Kluwer Business.
- Dhanaraj, C. i Parkhe, A. (2006). Orchestrating Innovation Networks. *Academy of Management Review*, 31, 659–669.
- Drabik, L. i Sobol, E. (2007). *Słownik języka polskiego PWN*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Dyer, J.H. i Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 24, 660–679.

- Edwards, M., Castro-Martinez, E. i Fernández-de-Lucio, I. (2010). *Forms and Barriers in Inter-firm International Cooperation on Innovation and R&D*. Referat wygłoszony na: VIII Triple Helix Conference.
- Fawcett, S.E., Magnan, G.M. i McCarter, M.W. (2008). Benefits, Barriers, and Bridges to Effective Supply Chain Management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13 (1), 35–48.
- Frenken, K. (2000). A Complexity Approach to Innovation Networks. The Case of the Aircraft Industry (1909–1997). *Research Policy*, 29, 257–272.
- Kale, P., Dyer, J. i Singh, H. (2002). Alliance Capability, Stock Market Response and Long-term Alliance Success: The Role of the Alliance Function. *Strategic Management Journal*, 23 (8), 747–767.
- Klimas, P. (2012). The Impact of Network Structure on Coopetition Strategies Adoption. Referat przygotowany na: 5th Workshop on Coopetition Strategy. European Institute for Advanced Studies in Management i Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.
- Klimas, P. (2013a). Relacje interpersonalne kadry kierowniczej jako czynnik sprawności sieci. *Organizacja i Kierowanie*, 3 (156), 149–160.
- Klimas, P. (2013b). Obszary współdziałania sieciowego w polskim sektorze lotniczym. *Zeszyty Naukowe WSB w Poznaniu*, 49 (4), 65–84.
- Klimas, P. (2014). *Sieci innowacji. Implikacje bliskości organizacyjnej*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Krupski, R. (2012). O okazjach raz jeszcze. Trochę teorii i raportu z badań. *Przegląd Organizacji*, (11), 3–5.
- Krupski, R. (2014). Zasoby niematerialne jako główny składnik strategii przedsiębiorstwa działającego w turbulentnym, nieprzewidywalnym otoczeniu. *Organizacja i Kierowanie*, 1A (159), 87–98.
- Krupski, R., Niemczyk, J. i Stańczyk-Hugiet, E. (2009). *Koncepcje strategii organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Krzyżanowski, L. (1994). *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Levy, M., Loebbecke, C. i Powell, P. (2003). SMEs, Co-Opetition and Knowledge Sharing: the Role of Information Systems. *European Journal of Information Systems*, (12), 3–17.
- López, A. (2008). Determinants of R&D Cooperation: Evidence from Spanish Manufacturing Firms. *International Journal of Industrial Organization*, 26, 113–136.
- Lorenzoni, G. i Lipparini, A. (1999). The Leveraging of Interfirm Relationships as a Distinctive Organizational Capability: A Longitudinal Study. *Strategic Management Journal*, 20 (4), 317–338.
- Niemczyk, J. (2001). Zarządzanie sieciami międzyorganizacyjnymi – problemy badawcze. W: S. Patrycki (red.), *Spółczeństwo sieci. Gospodarka sieciowa w Europie Środkowej i Wschodniej*. Lublin: Wydawnictwo Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego.
- Niemczyk, J. (2008). Wady sieci międzyorganizacyjnych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (24), 176–182.
- Niemczyk, J. (2012). Sieci międzyorganizacyjne z perspektywy podstawowych nurtów nauk o zarządzaniu. W: J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet i B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*. Warszawa: CH Beck.
- Niemczyk, J., Stańczyk-Hugiet, E. i Jasiński, B. (red.). (2012). *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*. Warszawa: CH Beck.
- Ning, Y. (2014). Quantitative Effects of Drivers and Barriers on Networking Strategies in Public Construction Projects. *International Journal of Project Management*, 32 (2), 286–297.
- Oliver, C. (1990). Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. *The Academy of Management Review*, (15), 241–265.

- Park, S.H. i Russo, M.V. (1996). When Competition Eclipses Cooperation: An Event History Analysis of Joint Venture Failure. *Management Science*, 42 (6), 875–890.
- Patton, M.Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Newbury Park: Sage Publications.
- Raghuvanshi, V. (2010). Strategic Inflection Points. eZine Articles. Pozyskano z: <http://ssrn.com/abstract=1612687>.
- Riege, A. (2005). Three-Dozen Knowledge-Sharing Barriers Managers Must Consider. *Journal of Knowledge Management*, 9 (3), 18–35.
- Rieley, J.B. (2014). Overcoming the Barriers to Effective Collaboration. *Global Business and Organizational Excellence*, 33 (3), 37–45.
- Rokita, J. (2005). *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Romanowska, M. (1997). *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Romanowska M. i Trocki, M. (red.). (2002) *Przedsiębiorstwo partnerskie*. Warszawa: Difin.
- Romanowska, M. (2002). Alianse strategiczne w świetle koncepcji zasobowej. W: M. Romanowska i M. Trocki (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*. Warszawa: Difin.
- Rycroft, R.W. (2007). Does Cooperation Absorb Complexity? Innovation Networks and the Speed and Spread of Complex Technological Innovation. *Technological Forecasting & Social Change*, 74, 565–578.
- Stake, R.E. (2009). Jakościowe studium przypadku. W: N.K. Denzin i Y.S. Lincoln (red.), *Metody badań jakościowych, tom 1*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Stańczyk-Hugiet, E. (2011). W poszukiwaniu renty... *Przegląd Organizacji*, (9), 6–8.
- Stańczyk-Hugiet, E. i Stańczyk, S. (2013). Kulturowy kontekst relacji międzyorganizacyjnych. *Zeszyty Naukowe WSB w Poznaniu*, 49 (4), 41–58.
- Sudoł, S. (2010). Przedsiębiorstwo – kilka kontrowersji. W: H. Jagoda i J. Lichtarski (red.), *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Un, C.A., Romero-Martínez, A.M. i Montoro-Sánchez, A. (2009). Determinants of R&D Collaboration of Service Firms. *Service Business*, (3), 373–394.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2013). Zasobowe uwarunkowania kooperacji w przedsiębiorstwach high-tech. *Przegląd Organizacji*, (2), 3–8.