

Monika Pec, Wiesław Tereszko

Współpraca organizacyjna niezależnych podmiotów w sieci : rozwiązanie dla sprzedaży XXI wieku

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 48/2, 257-267

2017

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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.



STUDIA I MATERIAŁY

DOI: 10.18276/sip.2017.48/2-22

Monika Pec*

Wiesław Tereszko**

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

WSPÓŁPRACA ORGANIZACYJNA NIEZALEŻNYCH PODMIOTÓW W SIECI – ROZWIĄZANIE DLA SPRZEDAŻY XXI WIEKU

STRESZCZENIE

Przemysł motoryzacyjny jest jednym z najszybciej rozwijających się sektorów gospodarki. Cechuje go najdłuższa historia rozwoju, sięgająca początków XX wieku. To właśnie rozwój tego sektora jest ściśle powiązany z rozwojem nauk o zarządzaniu. W artykule podjęto analizę rozwoju sektora patrząc na niego z perspektywy współpracy charakterystycznej dla sieci. Przeanalizowano główne czynniki wpływające na rozwój współpracy sieciowej w tym sektorze, zwracając uwagę na rozwój zarówno uczestnika, jak i całego sektora. Celem artykułu jest próba znalezienia najbardziej charakterystycznych elementów wpływających na rozwój sieci w sektorze motoryzacyjnym, celem pokazania możliwości wykorzystania w innych sektorach.

Słowa kluczowe: sieć przedsiębiorstw, struktura sieciowa, współpraca międzyorganizacyjna, relacja międzyorganizacyjna

* Adres e-mail: monika.pec.656@zarz.agh.edu.pl

** Adres e-mail: wieslaw.tereszko.661@zarz.agh.edu.pl

Wprowadzenie

Dzisiejszy dynamiczny rynek jest ogromnym wyzwaniem dla organizacji, które chcą być liderami. Orientacja na sukces to podstawowa koncepcja wpisywana w strategię firmy. Osiągnięcie celów wpisanych w strategię wiąże się z określeniem zadań i przypisaniem zasobów pozwalających na ich realizację. Każda z organizacji dysponuje bardzo specjalnymi, ale i ograniczonymi zasobami, ich połączenie zwiększa szansę jej urzeczywistnienia. Sieć organizacji to najbardziej efektywne połączenie zasobów, które intensyfikuje potencjał. Odpowiednia, dobrze skonstruowana sieć stanowi integralną część łańcucha tworzenia wartości. Organizacje działające w sieci tworzą wielopodmiotową strukturę, która nie oznacza pozbawienia tożsamości, utraty indywidualności czy odrębności przez poszczególne podmioty. Sieć zwiększa szanse na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, a klient dyktuje warunki współpracy. Podmioty będące uczestnikami sieci mogą zachować swój indywidualny charakter, a wielopodmiotowość sieci oznacza jedynie większy wachlarz możliwości. Tworzenie sieci to możliwość efektywnego wprowadzania nowych wartości na rynek.

Organizacje często nie potrafią pozbyć się starych sposobów myślenia, a nawyki oraz inercja powstrzymują zmiany. Główne działania mające podnieść efektywność skupiają się na zmianach w systemach motywacji i wynagrodzeń. Niektórzy stawiają na dopasowane programy szkoleniowe, jednak z czasem okazuje się, że ich oddziaływanie jest bardzo znikome. Bezmyślna „mechanizacja” w rozwiązywaniu problemów stanowi jedną z podstawowych tendencji ich działania. Unikanie trudności, poddawanie się lenistwu intelektualnemu jest bezpieczne i wygodne oraz zgodne z tendencją ludzkiego umysłu rozpoznaną przez Luchinsa już w 1942 roku. Szereg organizacji podejmuje wyzwanie zmian wewnętrznych – często lekka modyfikacja już istniejących instrumentów zarządzania przedsiębiorstwem pozwala sprostać wyzwaniom w ramach własnych zasobów (Nogalski, Niewiadomski, 2015, s. 253).

Odpowiednia struktura organizacji współpracujących interesariuszy może stanowić nową strategię dla tworzenia wizji wartości, która jest kluczowym składnikiem sukcesu rynkowego. Dynamiczne kreowanie powiązań kompetencji indukuje nowe uwarunkowania ekonomiczne pracy takich zespołów. Ma to ogromny wpływ na umiejętności w zakresie budowania i wykorzystywania niezbędnych i unikanych zdolności, np. relacyjnych, marketingowych, finansowych czy też sprzedażo-

wych. Odpowiednia, dobrze skonstruowana sieć stanowi integralną część łańcucha tworzenia wartości. Decyzje o strukturze muszą zatem uwzględniać nie tylko możliwości i wymagania interesariuszy, uwarunkowania rynku docelowego, ale także ich powiązania z innymi elementami systemu. Dobrze określony cel, odpowiednio określona strategia, dopasowana struktura sieci, wyraźnie określone zagrożenia to natura tworzenia, określona w czasie i od niego zależna, często trudna do uchwycenia w danym momencie.

W celu zawężenia obszaru do rozważań w artykule przedstawiono spojrzenie na sieć organizacyjną jako możliwość efektywnego wprowadzania na rynek nowych wartości w postaci produktów czy rozwiązań. Celem artykułu jest próba odpowiedzi na pytania: Jakie elementy sieci międzyorganizacyjnej sektora motoryzacji najlepiej wpływają na jego dynamikę i rozwój? Które z tych elementów można przetransponować do innych sektorów aby zdynamizować ich rozwój?

1. Organizacje sieciowe

1.1. Przykładowe inspiracje tworzenia organizacji sieciowych

Czasy współczesne oraz doświadczenia ostatnich lat szczególnie mocno uświadamiają, iż dotychczasowe sposoby prowadzenia biznesu i sposób komunikowania się z rynkiem wymagają coraz większego wysiłku, przemyśleń oraz kreatywności. „Rutyna dawniej była tylko niemodna, dzisiaj jest śmiertelną chorobą, która wymaga głębokiej terapii genowej” (Płoszajski, 2007). Duże znaczenie ma ograniczanie nakładów inwestycyjnych. Utworzenie kolejnego etatu to wzrost kosztów stałych: pensji (związane z nią dodatkowe obciążenia), nakładów na szkolenia pracownicze, rozwój oraz ciągłą motywację pracowników. Dążenie do zwiększenia poczucia bezpieczeństwa wzmacnia stosowanie konwencjonalnych pomysłów i rozwiązań. Często stanowi to jedno z głównych ograniczeń rozwoju. Uświadomienie ograniczeń może zdynamizować proces poszukiwania rozwiązania. Wszelkie działania wspierające rozwój wymagają dokładnego przeanalizowania i muszą być spójne, aby były skuteczne. Strategia nadaje bowiem wewnętrzną spójność i kierunek działaniom oraz decyzjom jednostki lub organizacji (Grant, 2011, s. 15). Przedsiębiorstwo i jego zasoby niematerialne w postaci kompetencji, wiedzy, możliwości, siatki kontaktów i relacji to olbrzymi potencjał do wykorzystania. Znaczenia nabiera odpowiednie

dysponowanie nim, ponieważ możemy zaobserwować nadmiar lub – wręcz przeciwnie – niedobór niektórych zasobów, a tylko szczegółowa analiza pozwoli wskazać, jak je wykorzystać, by zwiększyć efektywność. „Potencjał organizacji, jej zasoby i kompetencje można postrzegać jako nieograniczone, jeśli uwzględni się coraz większą łatwość ich pozyskiwania dzięki współpracy z innymi podmiotami” (Kozarkiewicz, 2014).

1.2. Wybrane klasyfikacje organizacji sieciowych (ograniczone do potrzeb artykułu)

Najważniejszym zadaniem organizacji sieciowych jest uzyskanie synergii poprzez wykorzystanie udostępnionych zasobów i współpracę. Aby współpraca charakteryzowała się maksymalną efektywnością, należy zwrócić szczególną uwagę na zrationalizowanie działań operacyjnych dla potrzeb sieci (Lachiewicz, Zakrzewska-Bielawska, 2012). Istotne jest wskazanie czynników mających wpływ na podjęcie współpracy. Wśród nich Jasiński (2012) wskazuje na cztery:

- globalizację rynków zbytu,
- globalizację technologiczną,
- konieczność maksymalizacji skali i zakresu produkcji,
- wzrastające niepokoje gospodarcze.

Współpraca „dnia dzisiejszego” jest znacznie ułatwiona poprzez uproszczoną, globalną komunikację. Dostęp do zewnętrznych zasobów warunkuje legalizacja ich wykorzystania, a efektem jest tworzenie nowych struktur lub relacji odpowiednich dla realizacji celów wspólnych.

Dla potrzeb artykułu przyjęto jedną z klasyfikacji sieci międzyorganizacyjnych, która uwzględnia formę współpracy:

- sieci wewnątrzorganizacyjne,
- łańcuchy wartości,
- sieci kooperacyjne,
- sieci outsourcingowe,
- grupy zakupowe,
- stowarzyszenia handlowe,
- sieci franczyzowe (franchisingowe),
- sieci agencyjne,
- klastry,

- alianse strategiczne,
- ekosystemy biznesowe,
- holdingi,
- sieci partnerstwa publiczno-prywatnego.

Wymienione formy współpracy wymagają innego sformalizowania, określają je inne wymagania prawne, uczestniczy w nich inna liczba podmiotów oraz określa inny zakres relacji. Podstawą tworzenia relacji kooperacyjnych są uwarunkowania związane ze specjalizacją przedsiębiorstw oraz braki zasobów – zarówno materialnych, jak i kompetencji (Kozarkiewicz, 2014).

Wybór właściwej formy współpracy determinuje efektywność wykorzystania zasobów. Zwiększanie aktywności i pomysłowości wiąże się z intensywniejszym wykorzystaniem dostępnych aktywów. *Know-how* pracowników, skumulowana wiedza czy też powiązania międzyorganizacyjne to jedne z klasycznych aktywów, nazywane najczęściej strategicznymi (*strategic assets*) w teorii zasobów (Obłój, 2014, s. 91). Istotnym elementem są także umiejętności – im większe, tym aktywniej i inteligentniej można akumulować i eksploatować wszystkie aktywa firmy (Obłój, 2014, s. 92). Należy jednak podkreślić, iż samo posiadanie zasobów nie jest uznawane za wystarczające do osiągnięcia celów organizacji, istotne znaczenie ma sposób ich wykorzystania (Czakov, 2015, s. 91).

2. Współpraca sieci – model analizy w procesie podejmowania decyzji

Podejmując decyzję dotyczącą wprowadzenia nowej wartości (produkt, usługa) na rynek, decydujemy się podjąć ryzyko. Zasadniczo jest to decyzja, którą się podejmuje w kontekście rozwoju przedsiębiorstwa (Urbanowska-Sojkin, 2015, s. 304).

Orientacja na ryzyko w zarządzaniu strategicznym, w szczególności w procesie podejmowania decyzji, jest warunkiem koniecznym ich dostosowywania do zmieniających się warunków, w których przedsiębiorstwa działają (Urbanowska-Sojkin, 2015, s. 317). Także współpracę należy rozpatrywać jako ryzyko, chociażby z tego względu, iż nie zawsze mamy taki wpływ na uczestnika sieci, jaki byśmy sobie życzyli. Nie zawsze też sposób zarządzania, struktura czy wartości można bez ryzyka niekorzystnych zmian bezpośrednio przełożyć na innego członka sieci. Dlatego tak ważne jest, aby współpracę traktować jak inwestycję, gdyż w takim wypadku możemy badać

jej efektywność, która jest konieczna w przypadku współpracy w sieci (Woźniak-Sobczak, 2012, s. 294).

Na rysunku 1 przedstawiono uproszczony model podejmowania decyzji o tworzeniu sieci. Pierwowzorem dla tego modelu był model zaproponowany przez B. Nogalskiego i P. Niewiadomskiego, który rozpatrywał dylemat – „Wytworzyć czy kupić?”. W przedstawionym modelu proces został podzielony na dwa zasadnicze etapy – określenie potrzeby wartości oraz kalkulacji i oceny dotyczącej wprowadzenia tej wartości na rynek. Model nie obejmuje etapu decyzji o kształcie, uczestnikach i sposobie lokowania sieci na rynku. Należy zaznaczyć, iż jest to jeden z możliwych modeli prezentujący możliwość powołania do „życia” sieci przedsiębiorstw.

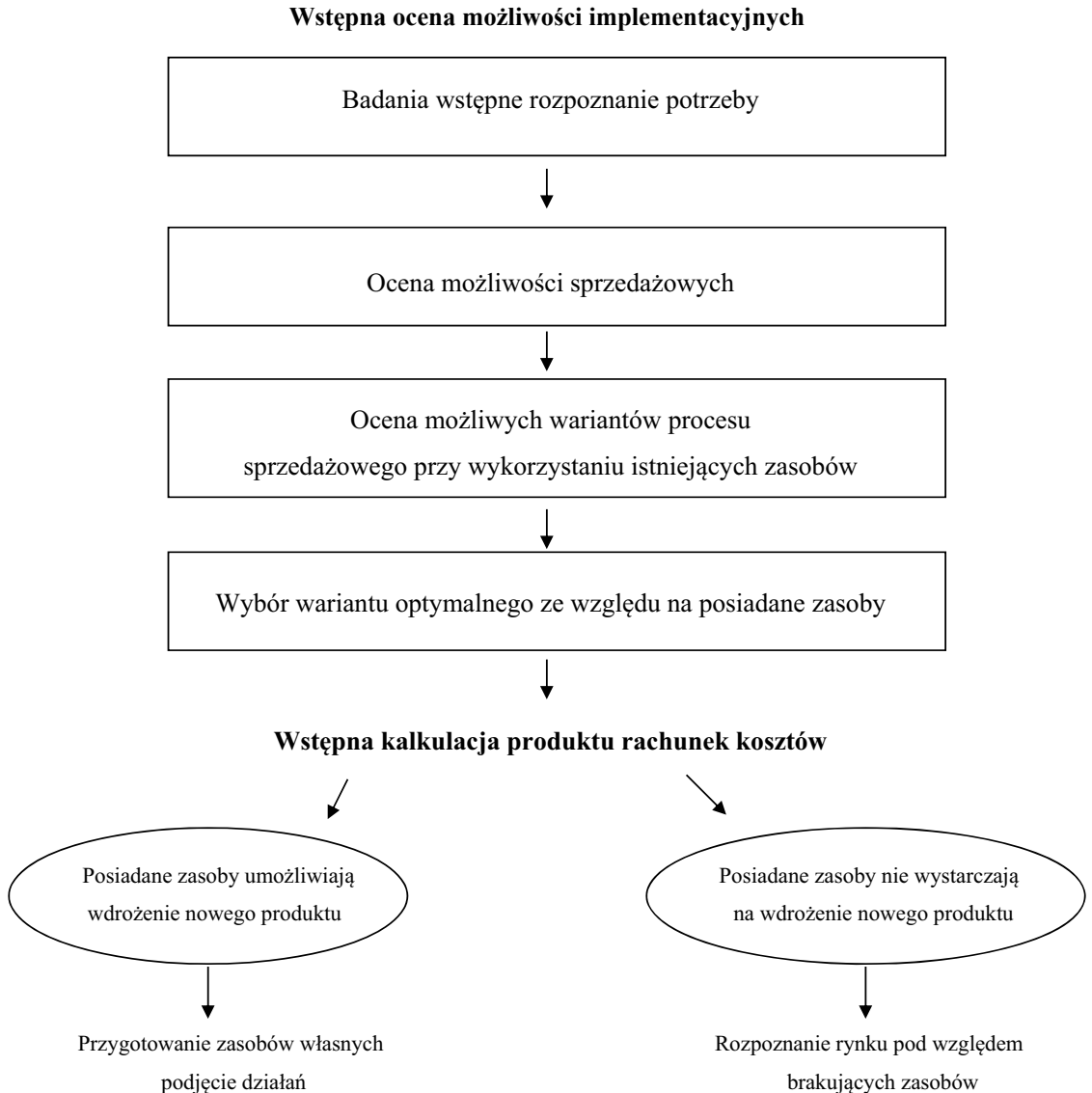
Korzyści płynące ze współpracy, rozwoju, inwestycja, ryzyko – wszystkie te elementy wpływają na podjęcie decyzji: wejść czy nie wejść do sieci. Zrozumienie motywacji uczestników sieci, sposobu ich wejścia oraz odmowy wejścia, a także późniejszych zachowań w sieciowym modelu biznesu stanowi lukę, której wypełnienie stanowiłoby praktyczny poradnik dla tworzących sieci (Czakon, 2015, s. 95).

Współpraca międzyorganizacyjna jest procesem składającym się z trzech faz: warunków początkowych, zachodzących procesów oraz wyników współpracy. Jedną z bardzo ważnych korzyści wynikających ze współpracy organizacyjnej jest proces wymiany wiedzy, uczenia się, co ma bezpośrednie przełożenie na tworzenie nowych wartości oraz wzrost innowacyjności w firmie. Poszerzanie zasobów w firmie pozwala na tworzenie kolejnych przedsięwzięć.

3. Rynek motoryzacyjny – przykład rozwoju współpracy

Sektory Hi-Tech, w tym IT, telekomunikacja, media cechuje obecnie najszybszy rozwój, można wręcz pokusić się o twierdzenie, że kreuje on zmiany w innych sektorach. Bardzo ważnym sektorem jest także motoryzacja. Właśnie ten sektor ma najbogatszy wkład w naukach o zarządzaniu i organizacji, co zapoczątkował Henry Ford ponad 100 lat temu tworząc organizację zdolną do wytworzenia pojazdu w jednym miejscu na jednej linii produkcyjnej. Obecnie widoczne jest jednak, iż efekt skali oraz specjalizacja pozwala na osiągnięcie znacznie lepszych rezultatów. Linie montażowe składają samochody różnych marek (Fabryka w Tychach – Ford, Fiat, Alfa Romeo), Citroen produkowany jest na liniach montażowych Mitsubishi. Efekt skali w tym wypadku dotyczy wykorzystania tych samych, coraz tańszych podzespołów. Firmy

Rysunek 1. Model podejmowania decyzji o tworzeniu sieci



Źródło: opracowanie na podstawie Nogalski, Niewiadomski (2015) – „Wytworzyć czy kupić” – model decyzji implementacyjnych.

nawiązują ze sobą współpracę, aby zaoszczędzić i przyspieszyć pracę nad nowymi rozwiązaniami. Książkowym przykładem mistrzowskiego wykorzystania wspólnych podzespołów w ramach jednego koncernu jest Grupa Volkswagena z jej jedenastoma markami: począwszy od ciężarowych Scanii i MANa, poprzez popularne Seat i Skodę, aż po luksusowego Lamborghiniego, Bentleya i Bugatti. Najważniejszym rozwiązaniem technicznym, jakie Niemcy stworzyli, jest modułowa platforma MQB, na bazie której docelowo ma być wytwarzanych nawet 60 różnych modeli: od popularnego Golfa aż po SUVy i auto klasy średniej, czyli Passata. VW we wszystkich swoich modelach stosuje też te same silniki, skrzynie biegów, podobne systemy multimedialne. Nawet w ekskluzywnych modelach Lamborghiniego lub Bentleya można doszukać się detali pochodzących z aut o wiele bardziej popularnych. Jako uzupełnienie można przytoczyć współpracę Renault–Nissan, pod których pieczę znajdują się też marki Dacia i Infiniti. Współdziałanie polega na wykorzystywaniu silników, platform, a nawet projektowaniu i produkcji samochodów. Dla zmniejszenia kosztów i wymiany doświadczeń współpracują też BMW i Toyota. BMW chce korzystać z rozwiązań dotyczących napędów hybrydowych i elektrycznych, a także ogniw paliwowych zasilanych wodorem. Toyota zamierza zaś pozyskać nowoczesne diesle dla popularnych aut. Japończycy przyznają, że BMW ma o wiele lepsze silniki na olej napędowy, choć wcześniej twierdzili, że ich konstrukcje są najlepsze (UWM, 2013).

4. Wnioski

Sektor motoryzacji uległ znacznym przemianom. Przedsiębiorcy w ramach własnej organizacji tworzyli sieć, rozbudowując własne struktury. Postęp wymagał coraz głębszej specjalizacji, a niezbędne zasoby stawały się zbyt małe. Efektywność wymagała zmian, a specjalizacja – rozbudowy zasobów. Obniżenie kosztów pociągnęło za sobą efekt skali. Obecnie widać, że kolejnym krokiem jest współpraca. Współpraca staje się coraz ściślejsza, aktywność uczestników, ich relacje w sieci (oraz poza nią) dynamizują ich pozycję w sieci oraz w sektorze. Zmienia się konkurencyjność uczestników sieci, co z kolei wzmacnia konkurencyjność całej sieci w sektorze. Kooperacja z konkurentami (koopetycja), korzystanie z ich zasobów i osiągnięć nie powoduje zaniku tożsamości, ale ją wzmacnia.

Podsumowanie

Potrzeba rozwoju, wynikająca bezpośrednio z dynamiki dzisiejszego rynku, oraz ograniczone zasoby wynikające z uwarunkowań organizacyjnych, prawnych czy też sytuacyjnych predestynują współpracę z organizacjami stanowiącymi uzupełnienie naszych zasobów. Struktura takiej współpracy to proces złożony, wymagający ciągłego nadzoru, wynikającego z relacji między organizacjami charakteryzujących się różną kulturą organizacyjną i specyfiką działania. Zharmonizowanie tych działań to wieloetapowy proces realizowany poprzez równoległe zadania. Zaistnienie afirmatywnych uwarunkowań inicjuje kolejne działania, które z kolei stymulują warunki właściwe do zaistnienia jeszcze szerszej współpracy. Współpracę międzyorganizacyjną warunkuje kontakt z innymi jej uczestnikami, ich kulturą, determinuje korzystanie ze wspólnych zasobów; nosi ona znamiona interdyscyplinarnych działań, których zwieńczeniem jest rozwój i rozszerzenie sieci relacji. Mechanizm zharmonizowania aktywności implikuje charakterystyczną strukturę organizacyjną dla tych uwarunkowań. Duży wpływ na jej ostateczny wygląd mają struktury organizacji wchodzących w skład sieci, które dostosowują część swoich struktur i procesów do aktualnych warunków i potrzeb. Odpowiednio postawione zadania uwzględniające zasoby, specyfikę, kulturę organizacyjną każdego członka sieci sprawią, iż postrzeganie celu oraz efektywność działań będzie bardzo wysoka. Kooperacja to dobry kierunek działania w przemyśle motoryzacyjnym. Konkurenci, współpracując ze sobą, budują swoją pozycję nie tracąc tożsamości. Z pewnością jest to rozwiązanie, które można przenieść na inne sektory, oczywiście uwzględniając ich specyfikę oraz pozycję uczestników w sieci, a sieci w sektorze.

Literatura

- Czakon, W. (2015). Niepewność jako antecedencja nawiązywania współpracy sieciowej. *Marketing i Rynek*, 9, 89–97.
- Grant, R.M. (2011). *Współczesna analiza strategii*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business.
- Horodecki, J. (2014). W fabryce Fiata Polacy produkują Fordy. *Forbes*. Pobrane z: <http://auto.forbes.pl/jak-producenci-samochodow-wspolpracuja-ze-soba,artykuly,186200,1,1.html>.

- Kozarkiewicz, A. (2014). Modele współpracy międzyorganizacyjnej. W: M. Łada (red.), *Międzyorganizacyjna rachunkowość zarządcza* (s. 13–34). Warszawa: Wolters Kluwer.
- Lachiewicz, S., Zakrzewska-Bielawska, A. (2012). Sieć przedsiębiorstw jako skuteczna forma organizacyjna w warunkach kryzysu gospodarczego. *Management and Business Administration. Central Europe*, 4, 34–45.
- Nogalski, B., Niewiadomski, P. (2015). Strategia sieci i przedsiębiorstw w sieci. „Wytworzyć czy kupić” – dylematy rozwoju współczesnych zakładów wytwórczych. *Zarządzanie Strategiczne* Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci. *Prace Naukowe WWSZIP*, 32 (2).
- Obłój, K. (2014). *Strategia organizacji*. Warszawa: PWE.
- Płoszajski, P., Mierzejewska B. (2007). Polubić chaos! *E-mentor*, 3 (20).
- Sakakibara, M. (2002). Formation of R&D Consortia: Industry and Company Effects. *Strategic Management Journal*, 23 (11).
- Sienkiewicz-Małyjurek, K. (2015). Model współpracy międzyorganizacyjnej. Studium teoretyczne na przykładzie zarządzania bezpieczeństwem publicznym. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 78 (1928), 407–419.
- Urbanowska-Sojkin, E. (2015). Orientacja na ryzyko w procesie podejmowania decyzji strategicznych. *Studia i Prace WNEiZ*, 39 (4).
- UWM (2013). *Koopetycja – współczesne formy współpracy*. Pobrane z: <http://www.uwm.edu.pl/egazeta/koopetycja-wspolczesna-forma-wspolpracy>.
- Woźniak-Sobczak, B. (2012). Stymulatory i destrukторы tworzenia wartości przedsiębiorstw w przestrzeni sieciowej. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 55.

ORGANIZATIONAL COOPERATION OF INDEPENDENT ENTITIES IN THE NETWORK – A SOLUTION FOR THE SALE OF THE XXI CENTURY

Abstract

Today's dynamic market is a great challenge for organizations which pursue market leader position. Drive towards success is the most basic concept written into any company's strategy. Achieving the goals, which are put in the strategy of the company, is associated with defining tasks and assigning resources, which then allow their completion. Every organization has special, limited resources at their disposal, and when combined, increase the chances of realising the strategy. A network of organizations is the most effective combination which increases the company's potential. The appropriate, well-constructed chain makes an inte-

gral part of the value creation network. The network organization comprises a multi-entity structure, which doesn't mean any identity or individuality loss or even deprivation of the severability. A network boosts the chances of getting competitive advantage in a world where cooperation terms are dictated by the client. Entities, which are active network participants, are allowed to retain their unique character and networks multi-structuring only increases their range of opportunities. Creating networks poses a possibility of effectively introducing new values to the market.

Keywords: networks, partnerships, interorganizational management

JEL codes: 031, 032