

Czesław Mesjasz

# Relacje międzyorganizacyjne w gospodarce rynkowej

We współczesnym polskim piśmiennictwie z zakresu organizacji i zarządzania, powstawanie i rozwój relacji międzyorganizacyjnych opisywane są w sposób dosyć jednostronny. Główny przedmiot zainteresowania stanowią bowiem jedynie aspekty formalno-prawne i instytucjonalne. Brak jest natomiast opracowań teoretycznych i praktycznych, ukazujących istotę oraz dynamikę różnorodnych form współdziałania organizacji.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie ogólnych typów relacji międzyorganizacyjnych oraz czynników, jakie wpływają na powstanie i rozwój tych relacji.

## Istota relacji międzyorganizacyjnych

**K**ażda organizacja — firma (przedsiębiorstwo), bank, uczelnia, czy też instytucja publiczna — uczestniczy w wielorakich oddziaływaniach z elementami swego otoczenia zewnętrznego. Związki te można grupować według wielu kryteriów. Do najważniejszych z nich zaliczyć można:

- sposób oddziaływania — bezpośredni i pośredni,
- stopień konkurencyjności i współpracy — poczynając od pełnej i otwartej konkurencji, poprzez obojętność, częściową współpracę, a kończąc na pełnej i zinstytucjonalizowanej współpracy,
- trwałość oddziaływania — od jednorazowych kontaktów do trwałych, usankcjonowanych formalnie więzi instytucjonalnych,
- stopień dobrowolności — oddziaływanie dobrowolne oraz wymuszone.

Część z tych oddziaływań realizuje się jedynie poprzez działanie mechanizmów rynkowych, w których organizacje poza konkurencją na rynku nie wchodzi z sobą w żadne związki. Problemy związane z tymi oddziaływaniami są przedmiotem badań marketingowych. Inną grupę stanowią oddziaływania, które przyjmują bardziej uporządkowane i trwałe formy. Określa się je mianem *relacji międzyorganizacyjnych*. Obejmują one względnie trwałe transakcje, przepływy zasobów i informacji oraz inne kontakty, które powstają między dwiema albo większą liczbą organizacji oraz pomiędzy daną organizacją (organizacjami) i jej otoczeniem<sup>1)</sup>.

Relacje międzyorganizacyjne opisać można za pomocą następujących cech:<sup>2)</sup>

- częstotliwość kontaktów,
- korzyści osiągane ze współpracy,
- stopień sformalizowania relacji,
- pośredni i bezpośredni wpływ innych organizacji,
- zbieżność celów współpracujących organizacji.

## Czynniki determinujące powstawanie relacji międzyorganizacyjnych

**We**wcześniejszych dyskusjach wyróżniono dwa zasadnicze czynniki determinujące powstawanie relacji międzyorganizacyjnych — potrzebę wymiany oraz potrzebę dominacji, wykazywaną przez daną organizację. W pierwszym przypadku relacje te opierają się na współpracy oraz powstają w efekcie negocjacji prowadzonych w warunkach dobrowolności, w których dąży się do maksymalizacji korzyści obydwu stron. W drugim przypadku w relacjach tych mamy często do czynienia z konfliktami rozwiązywanymi za pomocą przetargów, w których każda ze stron dąży do uzyskania korzyści kosztem strony przeciwnej<sup>3)</sup>. Według innych koncepcji, relacje międzyorganizacyjne są rezultatem wcześniejszych kontaktów nieformalnych, wymagań prawnych oraz poszukiwania przez daną organizację partnera dysponującego odpowiednimi zasobami. Innego rodzaju relacje powstają pomiędzy różnego rodzaju bankami a przedsiębiorcami, poszukującymi u nich środków finansowych<sup>4)</sup>.

Najczęściej wyróżnia się następujące podstawowe czynniki determinujące powstawanie relacji międzyorganizacyjnych:<sup>5)</sup>

- wymagania zewnętrzne (prawne oraz inne wymagania formalne),
- nierówność (asymetria) znaczenia organizacji,
- wzajemne korzyści,
- dążenie do wzrostu efektywności,
- potrzeba stabilności (przewidywalności) warunków działania,
- zwiększenie wiarygodności organizacji.

Występowanie tych czynników sprawia, iż organizacje skłonne są do tworzenia trwałych związków. Istotnym jest również to, że czynniki te mogą w pewien sposób oddziaływać na siebie przez co ich wpływ na powstawanie relacji może ulegać intensyfikacji.

Tab. 1. Związki między czynnikami a typami relacji międzyorganizacyjnych

Typ relacji	Czynniki				
	Nierówność znaczenia organizacji	Wzajemne korzyści	Dążenie do wzrostu efektywności	Potrzeba stabilności warunków działania	Zwiększenie wiarygodności organizacji
<b>Porozumienie handlowe</b>	Ułatwienie w wywieraniu nacisku na jednostki administracji państwowej i lokalnej	Wspólna promocja (np. targi, wystawy)	Uzyskanie korzyści ekonomicznych	Redukcja niepewności otoczenia, np. poprzez standaryzację produktów	Poprawa wizerunku stron porozumienia
<b>Porozumienie organizacji niedochodowych</b>	Poprawa możliwości pozyskiwania środków	Koordinacja sieci współpracujących organizacji	Oszczędności przy gromadzeniu i wydawaniu środków	Stabilizacja przepływu zasobów do organizacji zrzeszonych	Zwiększenie znaczenia organizacji w społeczności lokalnej
<b>Wspólne przedsięwzięcie (joint venture)</b>	Zwiększenie wpływu na rynek	Powstanie synergii w zakresie technologii oraz wymiany informacji	Zwiększenie korzyści skali	Podział ryzyka przy wchodzeniu na nowe rynki	Wzrost znaczenia w ramach branży (sektora)
<b>Wspólny program</b>	Kontrola dostępu do zasobów	Ułatwienie wymiany klientów i personelu	Zmniejszenie kosztów świadczonych usług	Podział ryzyka przy uruchamianiu nowych programów	Demonstrowanie norm i zasad współpracy
<b>Relacje przedsiębiorstwo-instytucja finansowa</b>	Uzyskanie wpływu na źródła kapitału	Wymiana informacji oraz doświadczeń	Zmniejszenie kosztów poszukiwania kapitału	Dokooptowanie przedstawicieli instytucji finansowych	Ekspozowanie wiarygodności finansowej
<b>Relacje pomiędzy beneficjentem i sponsorem</b>	Wzrost znaczenia w porównaniu z innymi beneficjentami	Ułatwienie wymiany informacji	Racjonalizacja pozyskiwania funduszy	Redukcja niepewności przepływów funduszy	Zwiększenie uznania i prestiżu organizacji-beneficjenta

Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Oliver, op. cit, s. 249.

## Typy relacji międzyorganizacyjnych

**K**ażdy z wymienionych powyżej czynników może niezależnie wpływać na tworzenie relacji międzyorganizacyjnych. W praktyce jednakże mamy do czynienia z łącznym występowaniem czynników wzmacniających wzajemnie swój wpływ (synergia) albo też osłabiających go wzajemnie (dysynergia)<sup>6)</sup>. W niektórych przypadkach można nawet mówić o istnieniu pewnych korelacji pomiędzy tymi czynnikami. Asymetria znaczenia organizacji koresponduje na przykład z wzajemnością korzyści wówczas, gdy relacje międzyorganizacyjne powstają w celu wywarcia wpływu na inną organizację<sup>7)</sup>. Zgodnie z innymi koncepcjami, w procesie tworzenia relacji międzyorganizacyjnych pomiędzy organizacjami nastawionymi na zysk, w dłuższej perspektywie czasowej czynniki proefektywnościowe biorą górę nad potrzebą dominacji<sup>8)</sup>.

Problem ten jest szczególnie istotny, jeśli rozważa

się wpływ poszczególnych czynników na powstawanie określonych typów relacji międzyorganizacyjnych. Wyodrębnienie typów tych relacji może być dokonywane w oparciu o wielorakie kryteria, np. ekonomiczne, organizacyjne, prawne, czy terytorialne. Można więc wyróżnić takie relacje, jak porozumienia strategiczne, konsorcja, koalicje, wspólne przedsięwzięcia (*joint ventures*), porozumienia franchisingowe, grupy badawcze oraz różnorakie formy organizacji typu sieci (*network organizations*). W rozważaniach praktycznych pomocną może się okazać ogólna typologia, obejmująca następujące relacje międzyorganizacyjne:<sup>9)</sup>

- porozumienie handlowe,
- porozumienie organizacji niedochodowych (*non-profit*),
- wspólne przedsięwzięcie (*joint venture*),
- wspólny program (*joint programme*),

*Dokończenie na str. 23* ➔

wisk decydenckich nieuchronnie staną się zasługi i kwalifikacje polityczne, a nie menedżerskie. Różnica polega na tym, że etos menedżera motywuje do takiego oddziaływania na ludzi, aby założone cele zostały zrealizowane. Natomiast etos polityka skłania do takiego oddziaływania na ludzi, aby zyskać osobistą popularność.

Nie chciałbym, aby u czytelnika pojawiło się przekonanie, że prywatyzacja jest zabiegiem automatycznie gwarantującym pomyślność gospodarczą. Tak niestety nie jest. Prywatyzacja sprzyja jednak zaistnieniu trzech kluczowych warunków rozwoju gospodarczego. Po pierwsze, zwalnia państwo od odpowiedzialności za bieżące funkcjonowanie przedsiębiorstw i w ten sposób umożliwia koncentrację na kształtowaniu długofalowej strategii w skali gospodarki narodowej. Po drugie, sprzyja wytworzeniu proefektywnościowych motywacji menedżerskich. Po trzecie, umożliwia zbliżenie cen do faktycznych kosztów i w ten sposób sprzyja przepływowi kapitału do najbardziej efektywnych sektorów gospodarki, zwiększając społeczną wydajność pra-

cy. Po to, aby te możliwości zostały wykorzystane, musi być prowadzona właściwa polityka gospodarcza. Jej najważniejszymi działaniami wobec przedsiębiorstw powinno być stymulowanie konkurencji, demonopolizowanie i tworzenie warunków dla długofalowego rozwoju poprzez rozwijanie systemu oświatowego oraz pobudzanie rozwoju różnego typu instytucji nastawionych na doskonalenie kadr kierowniczych i specjalistycznych w trakcie trwania kariery zawodowej.

Reasumując stwierdzić należy, że masowa komercjalizacja przedsiębiorstw państwowych jest zaprzeczeniem prywatyzacji. Najbardziej prawdopodobnymi efektami masowej komercjalizacji są: priorytet alokacji politycznej nad rynkową, presja inflacyjna, niska innowacyjność i negatywny wpływ gospodarki na instytucje demokratyczne.

Janusz Hryniewicz

Autor jest pracownikiem naukowym Instytutu Rozwoju Regionalnego i Lokalnego Uniwersytetu Warszawskiego.

Czesław Mesjasz

## Relacje międzyorganizacyjne w gospodarce rynkowej

Dokończenie ze str. 13

- relacje przedsiębiorstwo – instytucja finansowa,
- relacje pomiędzy beneficjentem i sponsorem.

Porozumienia handlowe, wspólne przedsięwzięcia oraz relacje pomiędzy przedsiębiorstwem a instytucjami finansowymi mają charakter dobrowolnych związków, które w gospodarce rynkowej powstają przede wszystkim w sektorze prywatnym. Z punktu widzenia instytucjonalnego stanowią one pewne formy pośrednie, dające się zaklasyfikować pomiędzy formami skrajnymi — fuzją przedsiębiorstw i pośrednim oddziaływaniem poprzez rynek. Pozostałe relacje występują natomiast głównie pomiędzy organizacjami nie nastawionymi na osiągnięcie zysku, np. instytucjami publicznymi.

W tabeli przedstawione zostały przykłady związków pomiędzy poszczególnymi czynnikami a typami relacji międzyorganizacyjnych. Ze względu na fakt, że wszystkie omawiane relacje mają charakter dobrowolny, w tabeli pominięty został wpływ zewnętrznych wymagań formalno-prawnych.

Przedstawione powyżej uwagi stanowią jedynie wstęp do dalszych rozważań, w których najbardziej istotne wydają się następujące zagadnienia:

- Proces tworzenia relacji międzyorganizacyjnych pomiędzy firmami podlegającymi przemianom eko-

nomicznym i organizacyjnym, w tym głównie prywatyzacji.

- Czynniki skłaniające firmy i inne organizacje publiczne do współpracy w trakcie procesu transformacji.
- Typy relacji międzyorganizacyjnych występujących pomiędzy firmami, jak i organizacjami publicznymi.
- Rola negocjacji w tworzeniu i rozwoju relacji międzyorganizacyjnych.
- Rozwój nowych kontaktów firm krajowych z firmami i innymi organizacjami zagranicznymi.

Czesław Mesjasz

### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> OLIVER C., *Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions*, „Academy of Management Review”, 1990, vol. 15, nr 2, s. 241.
- <sup>2)</sup> SCHMIDT S.M., KOCHAN T.A., *Interorganizational Relationships: Patterns and Motivations*, „Administrative Science Quarterly”, 1977, vol. 22, nr 2, s. 228.
- <sup>3)</sup> SCHMIDT S.M., KOCHAN T. A., *op. cit.*
- <sup>4)</sup> RING P.S., VAN de VEN A.H., *Developmental Process of Cooperative Interorganizational Relationships*, „Academy of Management Review”, 1994, vol. 19, nr 1.
- <sup>5)</sup> OLIVER C., *op. cit.*, s. 242.
- <sup>6)</sup> PIEKARZ H., *Efekt organizacyjny jako kryterium oceny systemu wytwórczego*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1991.
- <sup>7)</sup> PFEFFER J., SALANCIK G.R., *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York 1978.
- <sup>8)</sup> WILLIAMSON O.E. & OUCHI W.G., *The Markets and Hierarchies Program of Research*, w: VAN de VEN A.H. & JOYCE W.F., red., *Perspectives on Organizational Design and Behavior*, Wiley, New York 1981.
- <sup>9)</sup> OLIVER C., *op. cit.*, s. 248.

Autor jest adiunktem w Katedrze Procesu Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie.