

Koordinacja sieci – wieloraka forma organizacji współdziałania

<https://doi.org/10.33141/po.2008.09.02>

Wojciech Czakon

Przeгляд Organizacji, Nr 9, 824, 2008, ss. 7-10

www.przeглядorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Współdziałanie przedsiębiorstw jest obecnie jednym z ważnych wyzwań dla zarządzania strategicznego. Wiąże się to z takimi megatrendami, jak: dekonstrukcja łańcucha wartości, która w imię specjalizacji i ekonomii skali indukuje potrzebę współdziałania z innymi; hiperkonkurencja, która prowadząc do erozji trwałej przewagi konkurencyjnej wymusza elastyczność; sieciowość, polegająca na tworzeniu wielkich grup współdziałających jednostek.

Wzrost współzależności przedsiębiorstw wobec tych wyzwań wyraża się m.in. w sposobie organizowania transakcji – instytucjonalnych ramach, w których wymiana jest inicjowana, negocjowana, monitorowana, modyfikowana i kończona [Heide, 1994]. Tak zdefiniowane pojęcie *networks governance* jest wzorcem celowego kierowania działaniem wielu podmiotów. Nie jest jednak konceptem *stricte* politycznym – jak rządy – ponieważ odnosi się do sposobów, w jakie osiąga się koordynację społeczną i gospodarczą [Lowndes, Skelcher, 1998]. Uprawione wydaje się przyjęcie, polskojęzycznego odpowiednika w przestrzeni międzyorganizacyjnej jako koordynacji sieci¹⁾.

Wyodrębnia się trzy formy²⁾ służące koordynacji sieci: rynkową – opartą na cenie; hierarchiczną – opartą na poleceniach; społeczną – opartą na zaufaniu [Joshi, Campbell, 2003]. W praktyce występują one łącznie i współzależnie, a ich kombinacja jest wyborem celowym [Heide, 2003]. Istota tej współzależności, wzajemne oddziaływania form idealnych, zasady łączenia czy kryteria wyboru kompozycji koordynacji sieci pozostają nadal słabo rozpoznane. Dotychczas badania skupiały się bowiem na pojedynczych formach, a w niewielkim stopniu podejmowano zjawisko jednoczesnego użycia wielu form koordynacji, tj. koordynacji wielorakiej [Jap, Ganesan, 2000].

Wskazana luka poznawcza w zarządzaniu strategicznym wymaga istotnego wysiłku teoretycznego, a także dogłębnych badań. Niniejszy artykuł stanowi przyczynek do wypełnienia tej luki. Celem autora jest scharakteryzowanie form koordynacji sieci, zdefiniowanie pojęcia koordynacji wielorakiej, a także udowodnienie potrzeby dynamicznego kształtowania składu tej koordynacji.

Formy koordynacji sieci – rynek, biurokracja, normy społeczne

Koordynacja to pojęcie immanentnie związane z klasyczną teorią organizacji – przeciw H. Fayol wymieniał ją pośród funkcji zarządzania. W najszerszym, prakseologicznym ujęciu chodzi o to, aby wysiłek zbiorowy realizować w sposób uporządkowany (*co* – wspólnie, *ordinare* – porządkować). Dla zakresu semantycznego nie jest istotne, czy koordynacja realizowana jest w ramach formalnoprawnych pojedynczej organizacji, czy też w przestrzeni międzyorganizacyjnej³⁾.

Ogólna definicja koordynacji sieci charakteryzuje ją nieformalnymi systemami społecznymi raczej niż strukturami biurokratycznymi wewnątrz przedsiębiorstwa, oraz formalnymi kontraktami pomiędzy przedsiębiorstwami po to, by koordynować wytworzenie złożonych produktów w warunkach niepewności. Wymaga tworzenia i wykorzystywania struktur do działania i adaptacji [Alexander, 1998], tj.: wspólnoty społecznej, rynku oraz organizacji, nazywanych resztą w różny sposób w literaturze (tabela 1).

Rynkowa forma koordynacji to szczegółowe uzgodnienia zredagowane w postaci umowy formalnej, która określa role i zobowiązania niezależnych i niepowiązanych ze sobą stron [Cannon, Achrol, Gundlach, 2000]. Przepływ informacji w warunkach formy rynkowej skupia się na parametrach ceny, liczby czy jakości przedmiotu wymiany. Trzeba też zauważyć, że każda umowa jest projekcją stosunków między stronami w przyszłość, która jest z natury niepewna. Klauzule precyzujące prawa i obo-

Tab. 1. Typologia form koordynacji

| Autor | Formy koordynacji | | |
|--------------------------|-------------------|-------------|-------------|
| Thompson i in. (1991) | rynek | hierarchia | sieć |
| Mayntz (1993) | rynek | polityka | solidarność |
| Ouchi (1991) | rynek | biurokracja | klan |
| Bradach, Eccles (1991) | cena | władza | zaufanie |
| Streek, Schmitter (1985) | rynek | państwo | wspólnota |

Źródło: V. LOWNDES, Z. SKELCHER, *The Dynamics of Multi-organizational Partnerships: An Analysis of Changing Modes of Governance*, „Public Administration” 1998, vol. 76, s. 318.

wiązki w zmieniających się warunkach wpływają na stopień zaangażowania stron transakcji [Jap, Ganesan, 2000]. Zobowiązanie do podjęcia określonych działań w przyszłości wiąże się z subiektywnie postrzeganym przez strony ryzykiem wynikającym z zagrożenia zachowaniami oportunistycznymi stron, niepewnością, trudnością w mierzeniu nakładów i wyników [Poppo, Zenger, 2002]. Nawet najbardziej szczegółowa umowa nie może być uważana za wyczerpującą i dlatego stosuje się pojęcie kontraktów niekompletnych. Tradycyjnie umowy formalne rozpatruje się na gruncie teorii kosztów transakcyjnych – rolą menedżera jest zabezpieczenie przed oportunistycznym oraz minimalizacja kosztów transakcyjnych.

Hierarchiczna forma koordynacji skupia się na stosowaniu systemów i struktur kontroli [Bradach, 1997]. Integracja pionowa również prowadzi do koordynacji hierarchicznej, opartej na biurokratycznej alokacji zasobów, to najczęściej używane narzędzie do ochrony aktywów specyficznych [Jap, Ganesan, 2000]. Hierarchicznej formie koordynacji literatura więzi międzyorganizacyjnych poświęca niewiele uwagi dlatego, że jest ona szczegółowo opisana w teorii organizacji, a ponadto nie mieści się w polu badawczym przestrzeni międzyorganizacyjnej. Tym niemniej warto mieć na względzie, że partnerzy hierarchicznie koordynują działania, np. swoich własnych jednostek organizacyjnych.

Spoleczna forma koordynacji zajmuje największą uwagę badaczy przestrzeni międzyorganizacyjnej, ponieważ „normy społeczne są w tle współdziałania nawet wówczas, gdy dominuje rynek lub hierarchia” [Lowndes, Skelcher, 1998]. Definiują one i pozwalają uczestnikom wymiany zrozumieć, co jest dopuszczalne, a co nie [Larson, 1992]. Wbrew potocznemu przekonaniu o tożsamości formy koordynacji społecznej z zaufaniem, zidentyfikowano trzy elementy składowe społecznej formy koordynacji [Uzzi, 1997]:

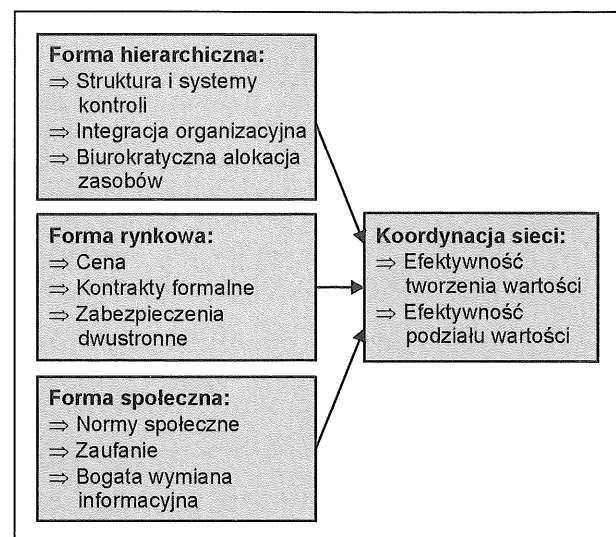
- Zaufanie, oznacza pozytywne oczekiwanie zachowań konkretnego partnera w warunkach ryzyka [Das, Teng, 1998]. Wyróżnia się trzy składowe zaufania w relacjach międzyorganizacyjnych: ● tworzenie się oczekiwań opartych na współzależności stron ● podejmowanie ryzyka zachowań oportunistycznych partnera oraz ● akceptacja tego ryzyka [Vengen, Huxham, 2003]. W literaturze upowszechnił się pogląd, że zaufanie obniża lub ogranicza zachowania oportunistyczne *ex ante* i *ex post* [Poppo, Zenger, 2002], przyczyniając się do znaczącej redukcji kosztów transakcyjnych.

- Bogata wymiana informacyjna, która obejmuje znacznie więcej danych niż tylko cena–ilość–jakość, charakterystyczna dla rynku, może np. dotyczyć planów rozwojowych, inwestycji albo wręcz przekazywania partnerom informacji, które w ocenie przekazującego mogą okazać się im przydatne. Przyczynia się do znaczącej redukcji niepewności.

- Normy społeczne, które dają partnerom ogólne wskazówki behawioralne w sytuacjach niejasnych i niepewnych. Pośród norm społecznych wymienia się, np.: elastyczność, solidarność, afiliację, harmonizację, ograniczone wykorzystanie władzy, partycypacyjne podejmowanie decyzji [Cannon i in, 2000;

Jap, Ganesan, 2000; Poppo, Zenger, 2002]. Normy relacyjne są elementem tworzącym i spajającym społeczność, a przez ustanowienie standardów postępowania [Heide, 1994] redukują ryzyko zachowań niepożądanych.

Formy koordynacji wyraźnie przejawiają cechy typu idealnego – wyodrębniono je z dynamicznej złożoności relacji międzyorganizacyjnych i uproszczono po to, aby uzyskać zwięzły opis oraz możliwość stawiania hipotez o charakterze korelacyjnym. Ten nurt badań oraz sposób podejmowania zjawiska koordynacji w sieci przedstawić można na prostym schemacie wiążącym współdziałanie z formami jego koordynacji (schemat).



Schemat. Trzy formy koordynacji współdziałania międzyorganizacyjnego

Źródło: opracowanie własne.

Przegląd dorobku tego nurtu badań prowadzi nieuchronnie do kilku pytań, czy wpływ formy koordynacji na organizację współdziałania jest zawsze tak samo silny, czy ten wpływ jest dodatni, ujemny, a może zmienny, czy zachodzą wpływy wzajemne pomiędzy poszczególnymi formami koordynacji, czy kompozycja form koordynacji danej sieci jest stała w czasie? Te oraz inne pytania doprowadziły do pojawienia się oraz uzyskania pewnego rozgłosu przez badaczy tzw. koordynacji wielorakiej, czyli jednoczesnego użycia wszystkich trzech form koordynacji. Samodzielnie nie stanowią one wystarczającej odpowiedzi na wyzwania menedżerskie, dlatego w praktyce zarządzania występują łącznie [Bradach, 1997].

Koordynacja wieloraka – ku złożoności statycznej i dynamicznej

Forma wieloraka zakłada, że najłatwiej zrozumieć wymianę jako zanurzoną w złożonym systemie ekonomiczno-społeczno-politycznym, gdzie łącznie stosuje się formy rynkowe, hierarchiczne i społeczne, a nie tylko jedną z nich [Cannon, Achrol, Gundlach, 2000]. Odpowiada to pojęciu porządku ukonstytuowanego, aby „powiązać mechanizmy hierarchiczne z kontekstem archi-

tektury społecznej i zasad politycznych, które określają te mechanizmy” [Araujo, Bito, 1998].

Przyczyn stosowania formy wielorakiej przez przedsiębiorstwa jest kilka⁴⁾. Pierwsza z nich wynika z przekonania, że właściwy dobór formy koordynacji może być źródłem szczególnego typu renty ekonomicznej, związanej z umiejętnością współdziałania. Ta renta – relacyjna, pojawia się ze względu na obniżenie kosztów kontraktowania oraz dostarczenie skutecznych bodźców do działań tworzących wartość [Dyer, Singh, 1998]. Pozwala to na zachowanie skutecznej i systematycznej kontroli działalności, a jednocześnie umożliwia organizacyjne uczenie się [Bradach, 1997]. Badania empiryczne potwierdzają, że w warunkach niepewności stosowanie formy wielorakiej podnosi efektywność współdziałania i pozytywnie wpływa na wyniki przedsiębiorstwa [Cannon, Achrol, Gundlach, 2000]. Warto podkreślić, że formy koordynacji oddziałują na siebie wzmacniająco – np. zaufanie i kontraktowanie łącznie wyjaśniają większą część wariacji efektywności przedsiębiorstw niż każde z nich z osobna [Zaheer, Vankatraman, 1998]. Badania nad sieciami pionowymi, wyłoniły następujące przesłanki stosowania formy wielorakiej [Cliquet, 2002]:

- dywersyfikacja ryzyka, przy jednoczesnym szybkim rozwoju przedsiębiorstwa,
- rozwój kreatywności oraz dyskusje twórcze – przy zachowaniu kompetencji zarządzania własnymi punktami sprzedaży,
- zapewnienie ekspansji, jednorodności konceptu biznesu, reaktywności lokalnej oraz adaptacyjności globalnej sieci,
- ograniczanie oportunistów partnerów,
- zapewnienie innowacyjności i przywództwa w branży,
- zapewnienie wzrostu zysków oraz ekspansji sieci.

O bardzo wczesnym stopniu zaawansowania teorii koordynacji wielorakiej świadczy skupienie większości badaczy na badaniu jednoczesnego stosowania tylko dwóch, a nie wszystkich trzech form. Stanowi to z jednej strony rozwinięcie badań nad typami idealnymi form koordynacji, wzbogacone o elementy analizy porównawczej koordynacji: rynkowej i hierarchicznej [Heide, 2002] albo hierarchicznej i społecznej [Bradach, 1997], albo rynkowej i społecznej [Cannon, Achrol, Gundlach, 2000]. Z drugiej strony, wynika ze złożoności relacji łączących te formy: jednoczesnej komplementarności i substytucyjności [Poppo, Zenger, 2002] formy społecznej i rynkowej; inkluzji lub odrębności [Das, Teng, 1998] zaufania i kontroli; niezależności [Cannon, Achrol, Gundlach, 2000] lub współzależności [Zaheer, Vankatraman, 1998] form typu idealnego; napięć dialektycznych pomiędzy dążeniem do jednolitości a potrzebą adaptacyjności [Bradach, 1997]; czy wreszcie nieliniowym – najpierw dodatnim, a potem ujemnym – wpływem pojedynczych form na współdziałanie [Uzzi, 1997]. Dotychczasowe ustalenia uznaje zatem trzeba za fragmentaryczne, częściowo sprzeczne, a więc niekonkluzywne [Das, Teng, 1998].

Forma wieloraka charakteryzuje się złożonością i dynamiką. Przecież współdziałanie konceptualizuje się jako proces interakcji, unikając przez to staty-

cznych ujęć. Zjawiska międzyorganizacyjne zachodzą w przedziałach czasu i są słabo obserwowalne w wybranych momentach. Wobec tego pojawia się wątpliwość, czy samo rozwiązanie strukturalne – forma koordynacji sieci, może być wystarczające. Badania empiryczne wskazują, że wybór właściwej struktury koordynacji może nie prowadzić do oczekiwanych rezultatów, ponieważ zmienna strukturalna wyjaśnia niewielką część wariacji efektywności współdziałania [Zaheer, Vankatraman, 1998]. Oznacza to w szczególności, że pozbawienie zmiennej strukturalnej czynnika czasu i zmienności ogranicza jej moc wyjaśniającą. Dotychczasowe badania empiryczne i rozważania teoretyczne w bardzo niewielkim stopniu odzwierciedlały tę potrzebę zmienności. Wyjątki skupiają się na związku pomiędzy fazą cyklu życia więzi międzyorganizacyjnej a dominującą formą koordynacji (tabela 2).

Tab. 2. Dominujące formy koordynacji ze względu na fazę cyklu życia więzi międzyorganizacyjnej

| Faza cyklu życia | Dominujące formy koordynacji | |
|------------------------------|------------------------------|--|
| | Lowndes, Skelcher 1998 | Jap, Ganesan, 2000 |
| Przygotowanie współdziałania | społeczny | hierarchia (<i>quasi-integracja</i>) |
| Tworzenie i konsolidacja | hierarchiczny | społeczny |
| Współdziałanie/ dojrzałość | rynkowy | rynkowy |
| Zakończenie | społeczny | społeczny |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: V. LOWNDES, C. SKELCHER, *The Dynamics... op. cit.*, oraz S. JAP, S. GANESAN, *Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment*, „Journal of Marketing Research” 2000, vol. 37, no. 2.

Inni badacze dostrzegają jednak w fazie przygotowawczej dominujące znaczenie form społecznych koordynacji, a w fazie realizacji współdziałania przesunięcie ciężaru w stronę formy hierarchicznej [Larson, 1992; Czakon, 2006].

Zakończenie

Badania pokazują, że umiejętność efektywnego współdziałania z innymi staje się odrębną kompetencją przedsiębiorstwa [Lorenzoni, Lipparini, 1999], a jej składową jest umiejętność właściwego doboru formy koordynacji sieci. Koordynacja sieci może być zarówno źródłem renty ekonomicznej, jak i przyczyną niepowodzeń przedsiębiorstwa.

Pluralizm teoretyczny powoduje, że nurt badań nad koordynacją sieci dysponuje bogatym materiałem empirycznym przy jednoczesnym braku spójnego fundamentu teoretycznego. Prowadzi to do takich trudności, jak napięcie pomiędzy troską o ochronę przed oportunistycznym wymagającą rezygnacji z aktywów specyficznych dla danej transakcji a poszukiwaniem synergii międzyorganizacyjnej wymagającej zaangażowania inwestycyjnego, właś-

nie przez aktywa specyficzne dla danej transakcji. Stąd przeglądowi form koordynacji towarzyszyć winna świadomość paradoksów charakterystycznych dla teorii wczesnego stadium rozwoju.

Rodząca się teoria współdziałania podpowiada istnienie trzech form idealnych koordynacji sieci, opartych na cenie, kontroli, normach społecznych. W istocie rzeczy kształtowanie koordynacji sieci jest konsekwencją, ale też korelatem decyzji o architekturze biznesu. Decyzja ta sprowadza się do wyboru typu więzi łączących elementy strukturalne przedsiębiorstwa poszerzonego: ● hierarchicznych, które wynikają z decyzji o integracji działań ● relacyjnych, które wynikają z chęci realizacji działań wspólnie z innymi, odrębnymi przedsiębiorstwami ● rynkowych, które są najluźniejsze. Koordynacja całej struktury powstałej w wyniku decyzji konfigurującej architekturę biznesu przedsiębiorstwa wymaga stosowania odrębnych, ale i mieszanych form.

Znaczenie badań nad koordynacją sieci w zarządzaniu strategicznym wynika więc nie tylko z intensyfikacji współdziałania przedsiębiorstw, ale też ze strategicznych decyzji strukturalnych. Stawiają one w centrum uwagi decydenta różne problemy: od oportunistycznego, przez uczenie się, do efektywności ekonomicznej wspólnie realizowanych działań. Badanie koordynacji sieci służy doskonaleniu jakości rozwiązań wymienionych problemów, nie unikając ich złożoności i dynamiki.

dr hab. Wojciech Czakon prof. AE w Katowicach
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem

PRZYPISY

¹⁾ Koordynacja sieci według niektórych autorów tym różni się od struktury organizacyjnej, że opisuje relacje między, a nie wewnątrz organizacyjne.

²⁾ Anglojęzyczna literatura posługuje się powszechnie terminem „mechanism”, lub „form”. Na gruncie polskiego dorobku teorii zarządzania o mechanizmie można mówić wówczas, gdy zachodzą relacje deterministyczne. W przypadku network governance chodzi nie tyle o związki pomiędzy zabiegami menedżerskimi a ich skutkami, ile o kształt rozwiązań porządkujących współdziałanie. Stąd w dalszej części posłużono się pojęciem formy koordynacji.

³⁾ Tym niemniej koordynacja w ramach pojedynczej organizacji tradycyjnie jest przedmiotem nauk o zarządzaniu, podczas gdy zjawiska międzyorganizacyjne stanowią przedmiot zainteresowania zarówno ekonomii jak i nauk o zarządzaniu. Skutkuje to pluralizmem epistemologicznym i metodologicznym, jakże wzbogacającym badacza.

⁴⁾ Warto przy tym mieć na względzie, iż zabiegi badaczy są w istocie racjonalizacją *ex post*, czyli starają się uzasadnić podejmowane przez menedżerów rozwiązania, których pierwotne motywy mogą się różnić od formułowanych po wykonaniu decyzji.

BIBLIOGRAFIA

- [1] ALEXANDER E.R., *A Structuration Theory of Interorganizational Coordination: Cases in Environmental Management*, „International Journal of Organizational Analysis” 1998, vol. 6, no. 4, s. 334–354.
[2] ARAUJO L., BRITO C., *Agency and Constitutional Ordering in Networks*, „International Studies of Management & Organizations” 1998, vol. 27, no. 4, s. 22–46.
[3] BRADACH J., *Using the Plural Form in the Management of Restaurants Chains*, „Administrative Science Quarterly” 1997, vol. 42, s. 276–303.

[4] CANNON J.P., ACHROL R.S., GUNDLACH G.T., *Contracts, Norms, and Plural Form Governance*, „Academy of Marketing Science Journal” 2000, vol. 28, no. 2, s. 180–194.

[5] CLIQUET G., *Les reseaux mixtes franchise-succursalisme: apports de la litterature et implications pour le marketing des reseaux de points de vente*, „Recherche et Applications en Marketing” 2002, vol. 17, no. 1, s. 57–73.

[6] CZAKON W., *Wykorzystanie kapitału społecznego w tworzeniu sieci placówek partnerskich banku*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 3, s. 14–17.

[7] DAS T.K., TENG B.S., *Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances*, „The Academy of Management Review” 1998, vol. 23, no. 3, s. 491–512.

[8] DYER J., SINGH H., *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, „The Academy of Management Review” 1998, vol. 24, no. 4, s. 660–679.

[9] HEIDE J.B., *Interorganizational Governance in Marketing Channels*, „Journal of Marketing” 1994, vol. 58, no. 1, s. 71–85.

[10] HEIDE J., *Plural Form Governance in Industrial Purchasing*, „Journal of Marketing” 2003, vol. 67, no. 10, s. 18–29.

[11] JAP S., GANESAN S., *Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment*, „Journal of Marketing Research” 2000, vol. 37, no. 2, s. 227–245.

[12] JOSHI A.W., CAMPBELL A.J., *Effect of Environmental Dynamism on Relational Governance in Manufacturer-Supplier Relationships: A Contingent Framework and an Empirical Test*, „Academy of Marketing Science Journal” 2003, vol. 31, no. 2, s. 176–188.

[13] LOWNDES V., SKELCHER Z., *The Dynamics of Multi-organizational Partnerships: An Analysis of Changing Modes of Governance*, „Public Administration” 1998, vol. 76, s. 313–333.

[14] LARSON A., *Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships*, „Administrative Science Quarterly” 1992, vol. 37, s. 76–105.

[15] LORENZONI G., LIPPARINI A., *The Leveraging of Interorganizational Relationships as Distinctive Organizational Capability: a Longitudinal Study*, „Strategic Management Journal” 1999, vol. 20, no. 4, s. 317–338.

[16] POPPO L., ZENGER T., *Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements?*, „Strategic Management Journal” 2002, vol. 23, no. 8, s. 707–725.

[17] UZZI B., *Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness*, „Administrative Science Quarterly” 1997, vol. 42, no. 1, s. 35–67.

[18] VENGEN S., HUXHAM C., *Nurturing Collaborative Relations. Building Trust in Interorganizational Collaboration*, „The Journal of Applied Behavioral Sciences” 2003, vol. 39, no. 1, s. 5–31.

[19] ZAHEER A., VENKATRAMAN N., *Relational Governance as an Interorganizational Strategy: An Empirical Test of the Role of Trust in Economic Exchange*, „Strategic Management Journal” 1995, vol. 16, no. 5, s. 373–392.

Summary

The plural form of governance has attracted a very limited and sparse attention of strategic management researchers. Instead ideal type forms of network governance: market, hierarchy, social have been in research focus. Beyond the mere extant literature overview this paper provides evidence of early development stage theoretical paradoxes. The need to adopt a dynamic view of network governance is also proposed.