

Rozdział 1

Teoretyczne podstawy sieci i współpracy sieciowej

1.1. Sieć w kontekście organizacyjnym

1.1.1. Podstawy teorii sieci

Koncepcja sieciowa, postulująca nowe podejście do analizy rzeczywistości gospodarczej i współpracy między organizacjami, powstała w latach sześćdziesiątych XX wieku. Wtedy też połączono teorię sieci społecznych z teorią grafów oraz matematyką. W rezultacie zainicjowano tzw. podejście strukturalistyczne. Skupiono się wtedy nie tyle na pojedynczych podmiotach, ile na zachodzących między nimi relacjach. Uwzględnianie ich kontekstu, podobnie jak wzajemnych relacji między zjawiskami a ich kontekstem – stanowi warunek prawidłowej interpretacji rzeczywistości.

W ramach badań dotyczących sieci międzyorganizacyjnych zauważono znaczenie powiązań organizacji z otoczeniem dla pozyskiwania zasobów. Najważniejsze okazały się wnioski przedstawicieli grupy IMP (Industrial Marketing and Purchasing Group), zainicjowanej przez naukowców wywodzących się z europejskich ośrodków naukowych¹. W rezultacie zmian technologicznych zachodzących na rynku przedsiębiorstw, rozwoju modelu *business-to-business* oraz zwiększenia znaczenia konkurencji międzynarodowej – zwrócono uwagę na całokształt kontaktów organizacji z otoczeniem, które stanowią rozbudowaną sieć powiązań. Jednocześnie zdefiniowano pojęcie sieci biznesowej (*business network*) jako zbiór długoterminowych relacji formalnych lub nieformalnych, bezpośrednich i pośrednich, występujących między co najmniej dwoma podmiotami [Håkansson, Snehota, 1989]. **Sieć** tworzy się i rozbudowuje w dużym stopniu niezależnie od woli i świadomości jej uczestników, i często ma ona charakter niesformalizowany. Powstaje stopniowo w wyniku ewolucji, długotrwałej współpracy i wielu interakcji. Jej strukturę trudno w pełni określić, gdyż ma ona

¹ Obecnie grupa IMP stanowi forum wymiany myśli i wyników badań dla naukowców z kilkudziesięciu krajów z całego świata; do głównych jej przedstawicieli zalicza się Håkanssona, Forda, Johanssona i Mattsona.

charakter zdecentralizowany – jest pozbawiona wyraźnego centrum i jasnych granic [Håkansson, Snehota, 1995].

Współpraca sieciowa stanowi jeden z nowoczesnych sposobów kreowania wzajemnych relacji między podmiotami. Sieć powstaje poprzez węzły (podmioty) oraz powiązania między nimi, dzięki którym kreowana jest wartość². Sieć staje się zatem specyficznym rodzajem współpracy opartej na zależnościach horyzontalnych, a ponieważ relacje te nie bazują na podporządkowaniu (zwierzchności), nie powstają struktury hierarchiczne. Jednocześnie każdy z podmiotów w procesie poszukiwania wzajemnych korzyści dołącza do sieci na zasadzie dobrowolności³. Podstawą wymiany są złożone relacje partnerskie, spójność, komunikacja bezpośrednia, decentralizacja i integracja organizacyjna [Sienkiewicz-Małyjurek, 2012, s. 53] oraz wzajemne zaufanie [Edelenbos, Klijn, 2007, s. 25–32; Baker, 1993, s. 37–40; Kozuch, Dobrowolski, 2014], co pozwala na przepływ wiedzy, umiejętności i zasobów materialnych [Czakon, 2012, s. 42–48; Downes, 2005]. Współpraca ta przyjmuje przy tym różne formy, które wraz z rozwojem i zacieśnianiem więzi w naturalny sposób wyznaczają kolejne poziomy dojrzałości we współpracy sieciowej [Flieger, Glabiszewski, Peter-Bombik, Flieger i in., 2016, s. 89–91].

Jednakże mimo wagi zagadnienia sieci, wciąż widoczna jest niespójność w jej postrzeganiu oraz wyjaśnianiu, przejawiająca się w niejasnej, niekiedy sprzecznej terminologii, w różnych źródłach oraz wielu fragmentarycznych badaniach ujmowanych z różnych perspektyw. W efekcie nie ma jednej powszechnie przyjętej, akceptowanej teorii sieci międzyorganizacyjnych [Oliver, Ebers, 1998]. Co więcej, A. Zaheer, R. Gozubuyuk i H. Milanov [2010] zauważają, że często sieć z jednej strony wyjaśniana jest za pomocą różnych teorii, z drugiej zaś nie bierze się pod uwagę założeń leżących u ich podstaw.

Na gruncie nauk o zarządzaniu teoria sieci, będąca jedną z dyscyplin nauki o sieciach (*network science*) [Lewis, 2009], czerpie przede wszystkim z: 1) teorii zależności od zasobów, 2) teorii zasobowej oraz 3) podejścia opartego na wiedzy [Austen, 2014]. Pierwsza skupia się na analizie strategii możliwych do przyjęcia przez organizację w celu redukcji zależności od otoczenia i wzmocnienia własnej pozycji. Aby uzyskać dostęp do zasobów, organizacja może rozwijać relacje z innymi podmiotami, w rezultacie zmniejszając swą zależność od zasobów kosztem większej zależności od partnerów. Teoria numer 2 – zasobowa – zakłada, że organizacje mające braki w zasobach będą inicjowały i rozwijały relacje w celu uzyskania dostępu do tychże brakujących zasobów. Odpowiada to podejściu relacyjnemu, w którym przyjmuje się, że organizacje mogą osiągać pewne korzyści tylko wówczas, gdy podejmują wspólne działania. Przyjęcie perspektywy relacyjnej pozwala uzupełnić teorię zasobową o niematerialne

² Piszą o tym obszernie m.in.: Kickert, Klijn, Koppenjan [1997, s. 19–22, 43–45]; Zdziarski [2016, s. 658]; Niemczyk, Stańczyk-Hugiet, Jasiński [2012]; Kilduff, Tsai [2003]; Dziemianowicz, Szmigiel-Rawska [2011].

³ Por. w szczególności: Krupski, Łobos [2004]; Castells [1996]; Łobos [2000, s. 98–102]; Mitrega [2010, s. 88–94]; Newman, Barnes, Sullivan, Knops [2004]; Camagni [1995]; Goerdel [2006, s. 351–363]; Zimniewicz, Piekarczyk [2010, s. 12–24].

czynniki uzyskiwania przewagi konkurencyjnej, przede wszystkim informację, wiedzę oraz odpowiednie relacje z interesariuszami. Podejście trzecie – oparte na wiedzy – zakłada natomiast, że wiedza stanowi strategiczny zasób organizacji, a jednocześnie kładzie nacisk na rozwinięcie zdolności dynamicznych, pozwalających na uzyskanie renty⁴.

Oprócz dorobku nauk o zarządzaniu, teorię sieci wzbogacają także założenia nurtu socjologicznego, a w odniesieniu do sieci międzyorganizacyjnych w zarządzaniu publicznym (sieci publicznych) – założenia nauk politycznych. Odnosząc się do nauk socjologicznych, w analizie sieci wykorzystuje się przede wszystkim metody socjometryczne, teorie strukturalistyczne oraz teorie antropologiczne. Szczególnie istotne jest uwzględnienie roli kapitału społecznego oraz teorii wymiany społecznej. Kapitał społeczny to zasób społeczności związany z relacjami między ludźmi, zaufaniem, normami, zaangażowaniem społecznym. Bycie częścią sieci pozwala organizacji na kumulowanie kapitału społecznego, a w konsekwencji – na dostęp do zasobów partnera. Z kolei teoria wymiany społecznej wyjaśnia przyczyny podejmowania współpracy, wskazując na korzyści pozafinansowe, takie jak prestiż, autonomia czy możliwości wywierania wpływu. Organizacje będą przystępowały do sieci wtedy, gdy wzajemne korzyści przewyższą koszty ekonomiczne i polityczne. Perspektywa nauk politycznych ma uzasadnienie zwłaszcza w odniesieniu do sieci publicznych, w których jednym z aktorów jest organizacja publiczna, zobligowana do wykonywania zadań publicznych. Stąd też istotny staje się problem możliwości i uwarunkowań ich realizacji poprzez uczestnictwo w sieci.

Wielu badaczy stoi na stanowisku, że w obszarze zarządzania strategicznego i teorii organizacji występowanie sieci można rozpatrywać w kontekście nowego paradygmatu [Zdziarski, 2016; Borgatti, Foster, 2003]. Paradygmat sieciowy postrzegany jest przez pryzmat analizy sieciowej, w ramach której stosuje się metody i modele służące rozwiązywaniu problemów społecznych i behawioralnych [Prell, 2012; Everton, 2012]. W. Czakon [2011] wskazuje na trzy teorie współtworzące paradygmat sieciowy: 1) teorię zasobową, 2) teorię kosztów transakcyjnych oraz 3) teorię sieci społecznych. Pierwsza dotyczy postrzegania sieci jako strategicznego zasobu, druga wyjaśnia przesłanki i sposoby koordynacji współdziałania aktorów w sieci, trzecia opisuje mechanizmy interpersonalne i struktury społeczne pomiędzy współdziałającymi podmiotami [Wasserman, Faust, 1994]. Pozwala określić wpływ relacji między uczestnikami sieci na ich postawy i zachowania.

Choć wśród badaczy wciąż toczy się dyskusja, czy uprawnione jest twierdzenie, że mamy do czynienia z nowym paradygmatem sieci, nie ulega wątpliwości, że teoria sieci stanowi niezwykle cenny wkład w wyjaśnienie istoty oraz uwarunkowań relacji pomiędzy organizacjami. M. Romanowska [2004]

⁴ Problematyka renty ekonomicznej uzyskiwanej dzięki współpracy, w tym renty relacyjnej i sieciowej, została szczegółowo omówiona w rozdziale trzecim.

zauważa, że w kontekście nauk o zarządzaniu siecią jest nie tylko zbiór powiązanych ze sobą organizacji, lecz także każda organizacja, jeśli weźmie się pod uwagę zależności występujące między poszczególnymi komórkami w niej występującymi. Dla dalszych rozważań kluczowe jest rozróżnienie pomiędzy dwoma podstawowymi terminami: organizacja sieciowa oraz sieć międzyorganizacyjna. **Organizacja sieciowa** oznacza specyficzną formę współdziałania podmiotów, gdzie powołana zostaje nowa forma działalności. Z kolei w przypadku **sieci międzyorganizacyjnej** taka nowa forma prawna nie powstaje.

Rozważania prowadzone w tej pracy dotyczą współpracy w ramach sieci międzyorganizacyjnej.

1.1.2. Problematyka analizy sieci

W ramach nauki o sieciach badacze koncentrują się na poznaniu i zrozumieniu złożonych struktur oraz relacji zachodzących pomiędzy jednostkami. Przedmiotem badań są zwykle ludzie lub organizacje, przy czym tworzą one sieci społeczne charakteryzujące się intencjonalnością działań. G. Robins [2015] zauważa, że koncentrowanie się na złożonych strukturach zależności pomiędzy aktorami stanowi wyróżnik nauki o sieciach. W teorii sieci odchodzi się od atomistycznego wyjaśniania rzeczywistości na rzecz spojrzenia holistycznego, postrzegania złożoności systemu rozumianego jako całość składająca się z elementów współpracujących i współzależnych. Sieć opisywana jest poprzez strukturę (węzły, powiązania, relacje), zachowania aktorów oraz dynamikę. Analizowanie strukturalnych, relacyjnych oraz dynamicznych właściwości stanowi istotę nauki o sieciach [Watts, 2004]. W rezultacie możliwe jest budowanie i badanie modeli sieci ukazujących dane zjawisko za pomocą danych sieciowych oraz obserwacji. W. Czakon [2015] wskazuje cztery podstawowe wyróżniki badań sieciowych. Zalicza do nich: 1) spojrzenie na sieć z perspektywy koncepcji *network governance* (utożsamia ją z tzw. koordynacją wieloraką), 2) możliwość generowania renty sieciowej, 3) strukturalizm (rozumiany jako przypisywanie zmiennym opisującym strukturę sieci szczególnie istotnej roli w wyjaśnianiu zjawisk) oraz 4) intencjonalne kształtowanie relacji z otoczeniem w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Teoria sieci wraz z teorią relacji międzyorganizacyjnych stanowią fundament rozważań nad współdziałaniem organizacji na zasadach relacji partnerskich [Hudson, 2004; Isett, Provan, 2005]. Wskazuje się, że sieci stanowią jedną z form relacji międzyorganizacyjnych, a teoria sieci wykorzystywana jest w badaniach nad relacjami międzyorganizacyjnymi [Moller, Wilson, 1995]. Co ważne, teoria sieci odnosi się do relacji w sposób całościowy, holistyczny, stanowiąc fundament rozważań nie tylko nad relacjami pomiędzy dwoma podmiotami (diadami), lecz wieloma jednostkami pozostającymi we wzajemnej interakcji.

Teoria sieci wiąże się bezpośrednio z koncepcją analizy sieci społecznej (SNA – *Social Network Analysis*), która w kontekście organizacyjnym i zarządczym

ewaluowała w kierunku analizy sieci organizacyjnej (ONA – *Organizational Network Analysis*) oraz analizy sieci dynamicznej (DNA – *Dynamic Network Analysis*). Fundamentem analizy sieci społecznej jest założenie, że dla pełnego zrozumienia zachowań jednostki (osoby, jednostki organizacyjnej, całej organizacji) kluczowe jest uwzględnienie relacji, w jakich pozostaje ona z innymi jednostkami [Freeman, 2004]. Przyjęto tzw. zmienne diadyczne, składające się głównie z relacji społecznych i powtarzających się interakcji. Jednostki (węzły) łączą się poprzez więzi, tworząc system współzależności zwany siecią [Borgatti, Brass, Halgin, 2014]. Mechanizmy konstruowania społecznych stosunków oddziałują na postawy, zachowania i sposób percepcji uczestników sieci. Tak więc SNA daje podstawę do modelowania struktury relacji między ludźmi z uwzględnieniem środowiska społecznego grupy oraz analizę wpływu struktury na sposób funkcjonowania grupy i jednostek [Wasserman, Faust, 1994].

F.S. Berry, R.S. Brower, S.O. Choi i in. [2004] podkreślają, że SNA – od lat z powodzeniem eksploatowana w wielu dyscyplinach naukowych – może być z sukcesem implementowana także w obszarze zarządzania publicznego. Metody badania efektywności organizacji publicznych na podstawie SNA pozwalają na dostrzeżenie złożoności procesów zachodzących w organizacji, ponieważ ujawniają nie tylko aspekty działalności statutowej, ale odsłaniają przede wszystkim system istniejących wzajemnych powiązań, determinujący zdolność organizacji do transformacji, samosterowności, a więc i także jej skuteczności [Adamus-Matuszyńska, 2013].

Analiza sieci organizacyjnej (ONA) stanowi rozszerzenie SNA. Choć podobnie do SNA dotyczy trzech obszarów – aktora, diady i całej sieci – w przypadku ONA węzłem może być nie tylko człowiek lub aktor sieci (np. organizacja), lecz także węzeł pozaludzki, czyli na przykład zadania, zasoby, wiedza. Zatem w badaniach ONA ma charakter meta-sieci. W przypadku ONA mowa jest nie tyle o sieci społecznej, ile o sieci organizacyjnej, rozumianej jako system połączeń między ludźmi (lub jednostkami organizacyjnymi, działami itp.), zbudowany w celu wymiany informacji, wiedzy i zasobów. W sieci organizacyjnej niezależni aktorzy współpracują, tworząc wartość dodaną, opartą na zjawisku synergii.

Z kolei analiza sieci dynamicznej (DNA) kładzie nacisk na czynnik czasu. Organizacja postrzegana jest jako proces, który nieustannie zmienia się, a relacje międzyludzkie tworzą się i reprodukują poprzez ciągłą interakcję między aktorami [Elias, 2001]. Tak więc DNA umożliwia analizowanie dynamiki zmian w danym okresie (badania podłużne), a także symulowanie zmian i modelowanie sieci⁵.

Sieć składa się z dwóch fundamentalnych wymiarów: strukturalnego i relacyjnego⁶. Zgodnie z metodyką analizy sieci społecznych, do głównych zmiennych

⁵ W pracy pominięto szczegółowe omówienie zasad, metod i technik analiz przeprowadzanych w ramach SNA, ONA i DNA, ze względu na zachowanie rygoru wywodu oraz na dostępną bogatą literaturę z tego zakresu.

⁶ Szczegółowemu opisowi istoty wymiaru relacyjnego poświęcono punkt 2.1. w rozdziale drugim.

strukturalnych zalicza się: wielkość (liczebność) sieci, heterogeniczność, gęstość oraz pozycję podmiotów w sieci. Tak więc analiza struktury sieci obejmuje problem spójności i położenia [Burt, 2001]. Spójność dotyczy stopnia wzajemnej socjalizacji między dwoma węzłami i ma swe źródło w interakcji i wspólnych doświadczeniach. Z kolei położenie odnosi się do pozycji poszczególnych aktorów w całej sieci i określa ogólny schemat ich wzajemnych powiązań. Wymiar relacyjny dotyczy procesów wymiany między aktorami w sieci – procesów umożliwiających kreowanie wartości.

Sieć można analizować za pomocą zestawu mierników odnoszących się do struktury sieci oraz relacji pomiędzy węzłami. Do najważniejszych zalicza się następujące [Kawa, 2013, s. 83]:

- stopień centralności,
- pośrednictwo,
- bliskość,
- wektor własnego węzła (wektor własny),
- gęstość (zwany też kompletnością sieci lub stopniem usieciowienia),
- przechodność,
- współczynnik grupowania,
- efekt małego świata (zwany też sześcioma stopniami separacji).

Stopień centralności (*degree centrality*) wskazuje na liczbę połączeń danego węzła z innymi węzłami, przy czym im wyższy jest stopień centralności, tym ważniejszy jest w sieci dany węzeł. Przy ustalaniu stopnia centralności analizuje się tzw. stopień wejściowy i wyjściowy węzła (oznacza on odpowiednio liczbę krawędzi wchodzących i wychodzących z węzła). Tak więc węzeł o wyższym stopniu wejściowym cechuje większa popularność, natomiast ten o wyższym stopniu wyjściowym ma większy wpływ na inne wierzchołki.

Pośrednictwo (*betweenness*) odnosi się do danego wierzchołka i oznacza stosunek liczby najkrótszych ścieżek między dowolnymi dwoma węzłami przechodzących przez ten węzeł do łącznej liczby wszystkich najkrótszych ścieżek. Im wyższy poziom pośrednictwa, tym ważniejszy jest w sieci dany węzeł. Natomiast bliskość (*closeness*) danego węzła to średnia długość najkrótszych ścieżek między danym węzłem i wszystkimi pozostałymi węzłami. Oznacza odległość niezbędną do tego, aby z danego węzła dotrzeć do innych węzłów. Tak więc węzeł o wysokim stopniu bliskości umożliwia łatwiejsze dotarcie do innych węzłów [Kawa, 2013, s. 84].

Wartość wektora własnego węzła (*eigenvector*) jest proporcjonalna do wartości wektorów własnych węzłów, z którymi węzeł ten ma bezpośrednie połączenie. Zatem wektor własny węzła określa względną ważność danego węzła w sieci. Jednocześnie miara wektora własnego (przedział od 0 do 1) pozwala określić, które węzły są połączone z najbardziej powiązаными wierzchołkami [Morzy, Ławrynowicz, 2010/2011]. Z kolei gęstość sieci (*density*) to iloraz liczby istniejących relacji do liczby wszystkich potencjalnych relacji w sieci. W ten sposób

określana jest kompletność sieci, czyli stopień wykorzystania wszystkich możliwych relacji pomiędzy wszystkimi wierzchołkami.

Przechodność (*transitivity*) pozwala na ustalenie, czy jeśli istnieją relacje między węzłami A i B oraz B i C, to czy występuje relacja między A i C. Zjawisko przechodności jest bezpośrednio związane z zagadnieniem siły relacji [Granovetter, 1973, s. 1360–1380]. Bliskie, silne relacje zazwyczaj cechują się większą przechodnością. Z kolei współczynnik grupowania (*clustering coefficient*) pozwala zmierzyć gęstość bezpośredniego sąsiedztwa danego węzła, przy czym sąsiedztwo oznacza zbiór wszystkich węzłów bezpośrednio powiązanych z danym węzłem. Średnia współczynników grupowania poszczególnych węzłów pozwala wyliczyć współczynnik grupowania dla całej sieci (w przedziale od 0 do 1).

Efekt małego świata (*small world effect*) odzwierciedla sytuację, w której relacje sieciowe pozwalają na szybkie dotarcie do odległych węzłów dzięki posiadaniu wspólnych znajomych [Milgram, 1967]. Zjawisko to jest widoczne przede wszystkim w sieciach mających dwie cechy: wysoki współczynnik grupowania – odzwierciedlający sytuację, w której węzły tworzą lokalnie gęste grupy, a także niewielką średnią odległość między węzłami, dzięki czemu dostęp do każdego węzła może być osiągnięty w zaledwie kilku krokach. Występowanie efektu małego świata udowadnia, że w sieciach występują podmioty lepiej powiązane z innymi oraz że istnieją powiązania między grupami (klastrami).

Opisane wyżej mierniki nie wyczerpują zagadnienia pomiaru sieci, stanowią jedynie przykład najczęściej wykorzystywanych miar. Jednak ze względu na problematykę pracy i zachowanie rygoru narracji wywód dotyczący tego zagadnienia ograniczono do minimum⁷.

Sieć można nadto analizować na różnych poziomach, z uwzględnieniem perspektywy jednostki (*egocentric network*), relacji dwustronnych (*diads*), całej sieci (*whole network*) oraz otoczenia. Badania z perspektywy danej organizacji (uczestnika sieci) dotyczą jej pozycji i powiązań z innymi podmiotami, a w konsekwencji wpływu, jaki sieć wywiera na organizację. Na poziomie diad analizowane są powiązania między dwoma uczestnikami sieci, możliwości i uwarunkowania eksploatacji i eksploracji dwustronnych relacji. Z kolei poziom całej sieci dotyczy charakterystyki i zachowania sieci jako całości. W książce miary analizy sieciowej będą wykorzystane do badania sieci relacji tworzonych przez dany węzeł, w tym przypadku urząd gminy; przyjęto zatem podejście egocentryczne.

Niezależnie od poziomu analizy samej sieci, należy także uwzględnić jej otoczenie, które także dzieli się na kilka podstawowych poziomów. Wyróżnia się więc otoczenie pierwszego rzędu (*primary task environment*), w skład którego wchodzi bezpośrednie powiązania sieciowe uczestników sieci, otoczenie drugiego rzędu

⁷ Niezwykle interesujące zastosowanie zaawansowanych mierników i technik badawczych przedstawiła A. Ujwary-Gil [2017], która wykorzystwała analizę sieci organizacyjnej do opracowania metodyki audytu organizacyjnych zasobów niematerialnych. Stosując podział na macierze jedno-, dwu- i wielomodalne, autorka zastosowała takie mierniki sieci, jak: kongruencja, redundancja, centralność wektorów własnych, centralność rzędowa, całkowita gęstość meta-sieci.

(*secondary task environment*), na które składają się powiązania pośrednie, a także otoczenie dalsze (*macro environment*) [Achrol, Reve, Stern, 1983].

Zasadnicze dla zrozumienia istoty sieci i powiązań między aktorami są zagadnienia: 1) zakorzenia (osadzenia), 2) siły więzi oraz 3) luk strukturalnych. Zakorzenie (*embeddedness*) to mechanizm opisujący wpływ więzi społecznych na sposób zachowania uczestników sieci (realizację transakcji gospodarczych). Aktorzy są osadzeni w sieci relacji międzyludzkich, osobistych więzi, które stanowią mechanizm dostarczania zasobów i korzyści strukturalnych [Granovetter, 1985].

P. Moran [2005] oraz R. Gulati i M. Gargiulo [1999] wyróżniają zakorzenie relacyjne, pozycyjne i strukturalne. Pierwsze dotyczy skutków wypracowania silnych więzi, poczucia bliskości i spójności sieci, co z jednej strony sprzyja współpracy i wsparciu między partnerami, jednak z drugiej może prowadzić do ograniczania wolności z powodu stosowania jednoznacznych norm oraz oczekiwań danej społeczności. Zakorzenie pozycyjne z kolei wiąże się z wpływem pozycji aktora w ogólnej strukturze sieci na skłonność do zawierania aliansów. I wreszcie zakorzenie strukturalne odnosi się do wpływu struktury więzi zewnętrznych danego podmiotu na jego skłonność do zawierania aliansów, ponieważ takie cechy strukturalne, jak gęstość czy hierarchia, stanowią istotne uwarunkowania jego zachowania. Zagadnienie to wiąże się bezpośrednio z rozważaniami prowadzonymi przez M. Granovettera [1973, s. 1360–1380] dotyczącymi skutków budowania silnych lub słabych więzi. Zaproponował on koncepcję siły słabych więzi (*strength of weak ties*). Zakłada ona, że im silniejsze są więzi pomiędzy daną parą podmiotów, tym słabsze będą powiązania z osobami trzecimi. Prowadzi to do sytuacji, w której dostęp do informacji oraz wymiana nowej wiedzy są wyraźnie ograniczone. Może pojawić się zjawisko redundancji więzi i przesyłania tych samych informacji. Dlatego też ważne stają się tzw. mosty (*bridges*), które stają się źródłem nowej informacji i wiedzy. Mosty z reguły stanowią więzi słabe, odznaczające się niską częstotliwością kontaktów, niewielkim zaangażowaniem emocjonalnym i niskim poziomem bliskości.

Bezpośrednią inspiracją do stworzenia koncepcji siły słabych więzi były badania procesu poszukiwania pracy, które pokazały, że słabe więzi stają się źródłem cennych informacji o ofertach zatrudnienia. We wnioskach stwierdzono, że informacje pozyskane od przyjaciół (z którymi badanym łączyły silne więzi) nie były tak istotne jak te pochodzące od osób, z którymi szukających pracę łączyły więzi słabe. Okazało się, że im silniejsze są więzi między jednostkami, tym większe jest prawdopodobieństwo przenikania się sieci ich kontaktów. Zjawisko to zwane jest przechodniością (*transitivity*). Tak więc cenne informacje przekazywane są przez osoby mające dostęp do wielu grup posiadających zróżnicowane, nowe informacje. To właśnie te osoby zwane są mostami. Logika wyvodu wskazuje, że słabe więzi przyczyniają się do zwiększenia przepływu informacji w sieci, umożliwiając dostęp do odległych elementów sieci [Zdziarski, 2016].

Koncepcja luk strukturalnych wiąże się z wyjaśnieniem nierówności aktorów w sieci (dotyczy nierówności dostępu do zasobów oraz eksploatacji szans

rynkowych ze względu na kontekst społeczny) i dotyczy sposobu budowania stosunków z perspektywy danego węzła w sieci. Koncepcja ta dotyczy *struktury* więzi, a nie ich siły. Dla danego podmiotu korzystne jest kształtowanie więzi z wieloma innymi sieciami, których uczestnicy nie mają związków z siecią tego podmiotu. Dzięki temu ma on większą szansę na uzyskanie nowych, użytecznych informacji oraz szybszy czas uzyskania dostępu [Burt, 1992]. Luka strukturalna umożliwia jednostce kontrolowanie przepływu informacji między niepowiązаныmi kontaktami, a to prowadzi do polepszenia jego pozycji w sieci. Obydwie koncepcje – siły słabych więzi i luk strukturalnych – są sobie bliskie, gdyż zwracają uwagę na korzyści z dostępu do informacji pochodzących z niepołączonych fragmentów sieci [Borgatti, Halgin, 2011].

Problematykę nierówności aktorów w sieci i zakorzenienia społecznego W. Czakon uzupełnia o zagadnienie zaraźliwości oraz warunkowania [Czakon, 2012, s. 36–38]. Podstawą zjawiska zaraźliwości jest mechanizm imitacji i dotyczy ujednolicania postaw, zachowań, decyzji oraz rytyn organizacyjnych. Tak więc pojawia się międzyorganizacyjny mechanizm przepływu informacji technologicznych i społecznych oraz uczenia się. Z kolei warunkowanie dotyczy wpływu sieci społecznych na procesy decyzyjne i gospodarcze. Sieć społeczna wyznacza (warunkuje) wybory i sposoby działania dostępne uczestnikowi sieci.

Dotychczasowe rozważania bezpośrednio wiążą się z pojęciem kapitału społecznego. Odnosi się on do skutków bycia częścią sieci społecznej i dotyczy wiedzy tworzonej i udostępnianej w wyniku interakcji uczestników sieci. Określa wpływ struktur i procesów społecznych na realizację procesów gospodarczych. Kapitał społeczny stanowi sumę zasobów wynikających z przynależności do sieci i posiadania powiązań z innymi podmiotami. J.S. Coleman [1988] postrzega kapitał społeczny przez pryzmat funkcji, które spełnia. Tak więc relacje pomiędzy uczestnikami sieci pozwalają realizować cele niemożliwe do osiągnięcia bez istnienia takiej struktury. Jednocześnie zauważa, że tworzenie kapitału społecznego wspomagane jest przez odpowiednie parametry strukturalne: odległość społeczną (bliskość powiązań między aktorami) i strukturę społeczną (strukturę powiązań sprzyjającą rozwiązywaniu problemów). Z kolei R.D. Putnam [1995] odnosi kapitał społeczny do cech organizacji społecznej – sieci normy i zaufanie – pozwalających koordynować działania dla obopólnej korzyści. Oddziaływanie więzi społecznych na zachowanie aktorów stanowi główny mechanizm dostarczający im zasoby i korzyści strukturalne [Granovetter, 1985], przy czym kapitał społeczny dotyczy zarówno samej sieci, jak i aktywów uruchamianych za pośrednictwem sieci relacji.

Jednak wśród naukowców zajmujących się badaniami z zakresu nurtu sieciowego wciąż istnieje spór co do najskuteczniejszego sposobu budowania relacji. Część z nich zwraca uwagę na wyjątkową wartość relacji heterogenicznych i temporalnych, gdyż wspomagają one uzyskanie dostępu do większej ilości zróżnicowanych informacji, a ponadto wskazują na korzyści związane z zagospodarowaniem luk strukturalnych oraz dostępem do wiedzy użytecznej, skodyfikowanej

[Granovetter, 1973]. Inni naukowcy uważają, że kluczowe jest budowanie stałych, głównie formalnych relacji, które pozwalają na czerpanie korzyści z zaufania partnerów oraz umożliwiają szerszy dostęp do wiedzy złożonej [Uzzi, 1996, s. 674–695; Zdziarski, 2016, s. 663]. Pozostaje także pytanie, jaki rodzaj wymiany (informacyjna, materialna, finansowa) między partnerami jest najbardziej pożądaną [Ratajczak-Mrozek, 2009; Czakon, 2005].

1.1.3. Definiowanie współpracy – podstawowe rozróżnienia

Wielopłaszczyznowa i szczegółowa analiza sieci i współpracy sieciowej wymaga uporządkowania podstawowych kwestii definicyjnych, dotyczących samego terminu „współpraca” i odniesienia go do istoty „współdziałania” oraz „kooperacji”. Ogólnie wszystkie te słowa oznaczają wspólne podejmowanie działań (pracy) przez różne podmioty, osoby, grupy, organizacje. Choć potocznie często stosowane są zamiennie, w kontekście organizacyjnym znaczenie nie jest identyczne.

Współpraca a współdziałanie. Współdziałanie można definiować w kontekście ogólnym oraz z uwzględnieniem aspektu ekonomiczno-organizacyjnego. W tym pierwszym współdziałanie to właściwość każdego zorganizowanego działania ludzi [Kozuch, 2011, s. 221–224, 229–242]. Rozumiane jest jako przyczynianie się do czegoś, działanie wspólne z kimś (ang. *cooperation*). Z kolei w kontekście ekonomiczno-organizacyjnym współdziałanie to różne związki między organizacjami i grupami społecznymi, które dążą do osiągnięcia w tym samym czasie wspólnego celu, ewentualnie uniemożliwienia osiągnięcia celów rozbieżnych [Kaczmarek, 2000, s. 5]. Współdziałające ze sobą organizacje pozostają autonomiczne, relacje między nimi mogą być w każdej chwili zerwane, przy czym zerwanie to nie ma wpływu na osiągnięcie celów przez poszczególne podmioty [Albani, Dietz, 2009]. Według H. Jagody i J. Lichtarskiego [2002, s. 151], współdziałanie to wszelkiego rodzaju powtarzające się i względnie trwałe powiązania między podmiotami, których wyrazem są różne formy współdziałania i prawno-organizacyjne formy integracji. Współdziałanie rozumiane jest także jako przejaw współpracy na rzecz wspólnego celu, z którym strony współdziałające się identyfikują. W tym przypadku fundamentem relacji są zaufanie, lojalność i działanie w interesie wszystkich współdziałających podmiotów, a jednocześnie strony przyjmują określone zasady komunikacji i rozwiązywania konfliktów [Lipka, 2004, s. 17].

Natomiast współpraca (ang. *collaboration*) jest rozumiana jako jedna z form współdziałania, w której wspólne wykonywanie czynności i działań ma prowadzić do wspólnego celu. Takie ogólne rozumienie współpracy przyjmują np. J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet i B. Jasiński, definiując współpracę jako działanie z innymi, gdy co najmniej dwa podmioty mają wzajemnie dopełniające się cele [Jasiński, 2012, s. 101]. Innymi słowy to podobne lub komplementarne

działania skoordynowane dzięki nawiązanym relacjom, podejmowane przez podmioty w celu osiągnięcia rezultatów pożądaných przez wszystkie zainteresowane strony [Anderson, Narus, 1990]. Charakterystyczne dla współpracy jest równoczesne realizowanie przez organizacje celów wspólnych i indywidualnych. Współpraca postrzegana jest także jako proces, w którym podmioty postrzegające problem z różnych perspektyw w sposób konstruktywny poszukują rozwiązań, które wykraczają poza ich indywidualne możliwości [Gray, 1989]. W takim ujęciu oznacza ona pokonywanie wspólnych trudności, poszukiwanie rozwiązań w wyniku wielostronnej analizy i kompromisów. Jednocześnie opiera się na przyjętych normach społecznych, zaufaniu i zaangażowaniu.

Przyjęty cel powinien się więc charakteryzować społeczną użytecznością i wiązać z wytwarzaniem bądź przetwarzaniem obiektów materialnych lub symbolicznych [Czarniawski, 2002, s. 30]. Z kolei B. Kaczmarek wskazuje, że współpraca to skoordynowane działanie ukierunkowane na realizację zadań częściowych, wynikających z podziału pracy lub powiązań międzyorganizacyjnych powstałych w wyniku zawieranych umów i porozumień [Kaczmarek, 2000, s. 5]. W takich związkach żadne z przedsiębiorstw nie może skutecznie konkurować bez stałego wsparcia innych partnerów [Bruffee, 1995]. Innymi słowy, współpraca wymaga skoordynowanego rozwiązywania problemów przez partnerów, a powodzenie przedsięwzięcia zależne jest od odpowiedniego wkładu każdego z nich [Kern, Kersten, 2007].

Współdziałanie i współpracę należy rozważyć w kontekście współdziałania międzyorganizacyjnego i współpracy międzyorganizacyjnej. Większość badaczy obydwie te terminy definiuje w odmienny sposób. Współdziałanie międzyorganizacyjne rozpatrują w kontekście relacji między partnerami, w których każda organizacja osiąga korzyści i uczy się od pozostałych, aby lepiej osiągać swoje własne cele. Z kolei współpracę przedsiębiorstw np. M. Strzyżewska [2011, s. 28] definiuje jako relację wiążącą co najmniej dwa podmioty, polegającą na wspólnym wykonywaniu czynności, których celem jest realizacja wspólnych projektów i osiągnięcie korzyści przez jej uczestników. Współpraca przedsiębiorstw definiowana jest również jako podejmowanie działań wzajemnie zgodnych i uzupełniających się oraz mających pozytywne znaczenie dla osiągania celów przedsiębiorstw [Lichtarski, 1993, s. 13]. W tym znaczeniu jest ona tożsama z wykonywaniem czynności, pracy, realizacją wspólnych projektów, przy czym może dotyczyć całych organizacji, ich części lub pojedynczych pracowników. C. Hardy, T.B. Lawrence i D. Grant [2005] wskazują, że współpraca międzyorganizacyjna to kooperatywne działania, których rezultatem są innowacje, synergiczne rozwiązania oraz równoważenie rozbieżnych dążeń poszczególnych aktorów. Współpraca pojawia się, gdy autonomiczne, współzależne organizacje charakteryzujące się określonymi kompetencjami są w stanie zorganizować się po to, by realizować działania ukierunkowane na osiągnięcie wspólnych korzyści [Claiborne, Lawson, 2005]. Z kolei A.M. Thomson i J.L. Perry [2006] postrzegają współpracę jako proces, w którym podmioty współdziałają w drodze formalnych

i nieformalnych negocjacji, tworzą reguły i struktury regulujące ich relacje i sposoby działania, przy czym proces ten obejmuje także wspólne normy i wzajemnie korzystne interakcje. Jest to proces ukierunkowany na osiągnięcie zbieżnych celów, oparty na zasadach dobrej woli, pozwalający na rozwinięcie zaawansowanych stosunków partnerskich dzięki intensywnym relacjom i wypracowaniu wspólnej płaszczyzny działania. Cechuje się zarówno trwałością relacji, jak i dynamizmem i zmiennością [Sienkiewicz-Małyjurek, 2017, s. 24].

Co szczególnie istotne w kontekście omawianej tu problematyki, sposób i cel rozwijania współpracy międzyorganizacyjnej różnią się w zależności od tego, czy dyskutowane są w ramach zarządzania organizacjami publicznymi, czy w ramach zarządzania organizacjami prywatnymi (komercyjnymi). W przypadku tych ostatnich relacje opierają się jednocześnie na współdziałaniu i konkurencyjności, a główną przesłanką rozwijania współpracy jest zwiększenie konkurencyjności i możliwości osiągania zysku. Z kolei organizacje publiczne ukierunkowane są głównie na współpracę, co wynika z ich podstawowych cech oraz charakteru realizowanych przez nie zadań [Sienkiewicz-Małyjurek, 2017, s. 25]. W sektorze publicznym priorytetem jest nie tyle zdobywanie przewagi konkurencyjnej, ile zwiększanie sprawności i skuteczności rozwiązywania problemów lokalnych oraz świadczenia usług publicznych.

Współpraca a kooperacja. Niezwykle istotny podział ukazujący istotę współpracy i kooperacji zaproponował T. Pszczołowski [1978, s. 273]. Zważywszy na cel współdziałania, wyróżnił on następujące trzy typy współdziałania:

1. Współpracę, inaczej kooperację pozytywną.
2. Współzawodnictwo (rywalizację).
3. Walkę, inaczej kooperację negatywną.

W literaturze spotykana jest także uproszczona wersja powyższego podziału. Wprowadza się mianowicie rozróżnienie na dwa rodzaje współdziałania:

- współpracę – nastawienie kooperatywne oraz oczekiwanie wzajemności; współpraca w tym znaczeniu określana jest także współdziałaniem w wąskim ujęciu;
- konfrontację – działania związane z rywalizacją lub walką; w praktyce zachowania takie przybierają różnorodne formy konkurencyjności.

W pracy przyjęto, że **kooperacja rozumiana jest jako kooperacja pozytywna, inaczej współpraca**. W dalszych rozważaniach terminy te będą używane zamiennie.

Kooperacja negatywna występuje wtedy, gdy wspólne działania podmiotów nie wiążą się z realizacją wspólnych celów, a elementy wspólne mogą stanowić np. warunki, w jakich odbywa się osiąganie odrębnych celów. Zatem podejmowanie działań przez organizację zależy nie tylko od stron mających zbieżne cele, lecz także od podmiotów mających cele odmienne (konkurencyjne, wzajemnie sprzeczne). Przykładem jest sytuacja, w której działania podejmowane przez organizację są inicjowane zachowaniem konkurentów. Tutaj mamy do czynienia ze współdziałaniem w ujęciu szerokim, gdyż oznacza działanie wspólne z kimś.

Jedynie kooperacja pozytywna pozwala na utożsamianie wspólnego działania z osiąganiem wspólnych lub zbieżnych celów. Wiąże się ona ze zbiorowym działaniem zorganizowanym, koordynowaniem wspólnych przedsięwzięć. Co istotne, w przypadku współpracy podmiotów gospodarczych istotę kooperacji stanowią poziome powiązania i relacje między stronami, również w ramach sieci międzyorganizacyjnych.

Samo pojęcie kooperacji ma swe źródła w języku łacińskim (łac. *cooperatio*, czyli 'razem pracować, razem działać') i interpretowane jest w różny sposób. B. Stępień wskazuje, że kooperacja to współpraca określonej grupy osób na podstawie zawartej wcześniej umowy [Stępień, 2011, s. 15]. Składa się na nią ogół czynności zorganizowanej zbiorowości, które to czynności mają prowadzić do osiągnięcia wspólnych korzyści. W tym kontekście kluczowa jest umiejętność pracy w zespole. Pojęcie kooperacji jest utożsamiane ze swego rodzaju przymierzem pomiędzy podmiotami (*alignment*), co oznacza, że człowiek jako jednostka ma ograniczone możliwości rozwoju, toteż konieczna jest współpraca z innymi, tak aby podejmować działania bardziej skuteczne.

Według S.S. Andaleeba kooperację należy definiować jako skłonność jednej strony do angażowania się w uczestnictwo lub wspólne działania z innym podmiotem z zamiarem osiągnięcia własnych lub wspólnych celów [Andaleeb, 1995, s. 160]. Podobnie kooperację rozumie G. Balabanis, według którego jest ona przeciwieństwem rywalizacji i stanowi działalność koordynacyjną, przy czym działalność jest koordynowana w takim stopniu, aby współpraca między podmiotami była do siebie dostosowana z maksymalną sprawnością i skutecznością [Balabanis, 1998, s. 27].

W sensie ekonomicznym kooperacja to inaczej spółdzielczość, współpraca między przedsiębiorstwami w procesie produkcji dóbr i usług, mająca na celu maksymalizację korzyści ekonomicznych. Pozwala na koordynację wszystkich działań podejmowanych przez poszczególne jednostki, tak aby osiągnąć jak najbardziej korzystne, zadowalające efekty [Jurkowska, 2005, s. 44; Dunaj, 1996, s. 412].

W klasycznym ujęciu kooperacja jest definiowana w znaczeniu szerokim bądź wąskim; szeroko jest rozumiana jako współpraca przy wytwarzaniu wyrobów, świadczeniu usług i w ramach zaopatrzenia materiałowo-technicznego, natomiast w znaczeniu wąskim oznacza związki kooperacyjne ograniczone tylko do powiązań produkcyjnych przy wytwarzaniu produktów finalnych. Chodzi tutaj o współpracę wyspecjalizowanych przedsiębiorstw, między którymi występują przepływy elementów wykonywanych na specjalne zamówienie odbiorcy z przeznaczeniem do wyprodukowania określonego produktu końcowego⁸.

⁸ Należy odróżnić kooperację od integracji. Integracja oznacza pewien stopień scalenia (zespolenia, połączenia) działań lub funkcji, czasem także struktur i celów współdziałających organizacji i odnosi się do wszystkich form współdziałania. W procesach gospodarczych integracja polega na wchodzeniu w związki korporacyjne z innymi organizacjami lub na trwałym łączeniu się w celu wspólnego prowadzenia działalności pod wspólnym kierownictwem.

Do najważniejszych cech wyróżniających kooperację od innych typów relacji zalicza się przede wszystkim:

- udział przynajmniej dwóch partnerów kooperacyjnych (liczba kooperantów zależy od celu kooperacji i zadań szczegółowych);
- zachowanie własnej ekonomicznej samodzielności;
- wspólną realizację zadań cząstkowych;
- dobrowolność współpracy rozumianą jako swoboda w zawieraniu i wypowiedaniu współpracy;
- umowny charakter współpracy partnerów kooperacyjnych, w ramach której określony zostaje cel działania wspólnego [Guzdek, 2016, s. 192].

J. Walas-Trębacz [2004, s. 145–146] wskazuje, że główną cechą charakterystyczną kooperacji jest realizacja celów cząstkowych zmierzających do osiągnięcia celu głównego, jakim jest generowanie zysku. Jednocześnie zaznacza, że organizacje decydujące się na kooperację z innymi podmiotami mogą przyjmować różne strategie – niektóre będą usiłowały w jak najwyższym stopniu utrzymać swoją autonomię i minimalizować udział we współpracy jedynie do działań niezbędnych, z kolei inne będą dążyły do oparcia całej swojej działalności na ścisłej kooperacji. Przykład tej drugiej strategii stanowią organizacje sieciowe oraz organizacje wirtualne.

Kooperacja zaistnieje pod warunkiem, że relacje między partnerami będą przejawiały pewne cechy, do których zalicza się przede wszystkim:

- poczucie wspólnoty celów, przy czym cele mogą być zbieżne lub komplementarne;
- dbanie o brak konfliktu pomiędzy celami wspólnymi a celami indywidualnymi;
- wzajemna troska o dobro każdego partnera;
- wzajemne zaufanie, lojalność i działanie w interesie wszystkich kooperantów, przy jednoczesnym zachowaniu ustalonych reguł komunikowania i rozwiązywania konfliktów;
- ciągle nawiązywanie i podtrzymywanie dialogu między kooperantami;
- świadomość współzależności partnerów;
- czytelny podział ról, przy jednoczesnej świadomości ważności partnera;
- wzajemna tolerancja i akceptacja;
- zdolność do kompromisu, prowadzenia negocjacji i podejmowania optymalnych decyzji dla dobra ogółu [Gilejko, Towalski, 2002; Lipka, 2004].

Ponadto efektywność kooperacji będzie warunkowana sposobem podziału władzy i uprawnień kontrolnych między partnerami oraz sposobem określenia oczekiwanych rezultatów. Kooperanci winni także rozpoznawać wspólną dla nich konkurencję na rynku, tak aby móc podjąć skuteczne działania obronne [Jankowska, 2012, s. 62]. Niezbędne jest nadto przełamanie barier w mentalności zarządzających organizacjami, utrudniają one bowiem budowanie relacji kooperacyjnych, szczególnie z konkurentami.

Z kolei według B. Stępnia główne wyznaczniki kooperacji stanowią: trwałość powiązań, suwerenność kooperantów oraz ramowość umowy kooperacyjnej [Stępień, 2011, s. 21–22]. Trwałość powiązań oznacza, że organizacje powinny podejmować współpracę z założeniem, że będzie ona kontynuowana w długim okresie. Suwerenność kooperujących podmiotów rozumiana jest jako brak stałych powiązań o charakterze finansowym (nieposiadanie akcji bądź udziałów w innej organizacji współpracującej). Natomiast ramowość umowy oznacza, że należy określić wstępny czas, na jaki strony zobowiązują się współpracować. Naturalnie jeśli organizacje pozytywnie ocenią współpracę, może ona być kontynuowana.

Istnieje wiele podziałów na rodzaje kooperacji między organizacjami, a w tym różne jej kryteria i perspektywy. Syntetyczny przegląd podstawowych rodzajów kooperacji przedstawia tabela 1.1.

Tabela 1.1. Rodzaje kooperacji między organizacjami

Kryterium podziału	Rodzaj kooperacji
Liczba relacji między partnerami	<ul style="list-style-type: none"> ▪ jednostronna ▪ dwustronna ▪ wielostronna
Czas współpracy	<ul style="list-style-type: none"> ▪ krótkoterminowa (realizacja pojedynczego zadania) ▪ długoterminowa (ciągłe ustalanie i dopasowywanie warunków kooperacji)
Zbieżność celów	<ul style="list-style-type: none"> ▪ pozytywna ▪ negatywna (współzawodnictwo, walka)
Stopień sformalizowania (rodzaj umocowania prawnego)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ bezumowna ▪ umowna
Typy powiązań sieciowych	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wewnętrzna sieć ▪ sieć stabilna ▪ sieć dynamiczna
Relacje między uczestnikami sieci	<ul style="list-style-type: none"> ▪ sieci zdominowane (oparte na bilateralnych związkach z wieloma partnerami) ▪ sieci równorzędnych partnerów (kooperacja jednocześnie z wieloma partnerami w różnych konfiguracjach)
Struktura współpracy	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wertykalna ▪ horyzontalna ▪ nieorganiczna (organizacje niezwiązane bezpośrednio fazami procesu gospodarczego)
Zakres współpracy	<ul style="list-style-type: none"> ▪ pozyskiwanie zasobów produkcyjnych ▪ działalność produkcyjna lub usługowa ▪ realizowanie wspólnych projektów na rzecz wspólnych klientów ▪ pozyskiwanie nowych rozwiązań technologicznych i innowacyjnych ▪ dystrybucja i marketing ▪ wspólne reprezentowanie interesów

Kryterium podziału	Rodzaj kooperacji
Związek z produkcją	<ul style="list-style-type: none"> ▪ przedprodukcyjna (naukowo-badawcza) ▪ produkcyjna ▪ poprodukcyjna
Układ więzi między partnerami	<ul style="list-style-type: none"> ▪ równoległa (brak wykorzystania podwykonawców przez zlecającą) ▪ łańcuchowa (zlecenie zadań kolejnym podwykonawcom) ▪ przemienna cykliczna (jednoczesne wykorzystanie strategii równoległej i łańcuchowej)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Walas-Trębacz [2004] i Michalik [2011].

Powiązania kooperacyjne między organizacjami obejmują takie obszary, w których możliwe i wskazane jest podnoszenie konkurencyjności. Są to powiązania dobrowolne, mają one charakter formalny lub nieformalny i zmierzają do wypełnienia pewnej funkcji (zadania) lub też wspólnego koordynowania działalności, przy czym partnerzy zachowują samodzielność ekonomiczną i prawną [Plawgo, 2004, s. 194–195].

Powiązania kooperacyjne wymagają ustalenia określonych norm służących pogodzeniu interesów poszczególnych organizacji. Są to podzielane przez wszystkich partnerów oczekiwania sugerujące, które zachowania są postrzegane jako odpowiednie, a które jako niedopuszczalne [Napier, Gershenfeld, 1995]. Co ważne, na funkcjonowanie powiązań kooperacyjnych pozytywnie wpływają nie tylko normy odnoszące się do relacji między partnerami, lecz również sugerujące sposoby osiągnięcia indywidualnych celów [Tuusjarvi, Moeller, 2009; Obadia, 2008].

Współpraca międzyorganizacyjna pozwala na uzyskanie renty relacyjnej, która stanowi jedną z postaci renty ekonomicznej⁹. Jest to wręcz fundament kreowania i przechwytywania wartości. Ta specyficzna marża relacyjna przejawia się głównie w zdobywaniu wiedzy i umiejętności oraz w scalaniu zasobów partnerów, a w efekcie we wzroście przewagi konkurencyjnej.

W ramach współpracy wyróżnia się dwa podejścia: zasobowe i organizacyjne. W pierwszym zakłada się, że kooperacja powinna prowadzić do usprawnienia funkcjonowania organizacji dzięki szerszemu dostępowi do zasobów, które pozostają w dyspozycji partnera. Z kolei w podejściu organizacyjnym akcentowana jest korzyść z obniżenia kosztów funkcjonowania i zarządzania. W podejściu zasobowym kooperację utożsamia się z wszelkiego rodzaju współpracą między organizacjami zmierzającą do uzupełnienia i zwiększenia zasobów rzeczowych, finansowych, osobowych i informacyjnych w celu jak najskuteczniejszego wykorzystania pojawiających się okazji rynkowych oraz zwiększenia przewagi

⁹ Szczegółową charakterystykę różnych postaci renty relacyjnej w kontekście funkcjonowania sieci międzyorganizacyjnej przedstawiono w rozdziale trzecim.