

10

Organizacja w sieciach współpracy – od prostych do złożonych form współpracy międzyorganizacyjnej

Anna Adamik, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

10.1 Istota i rola architektury strategicznej organizacji

Dzisiejsze przedsiębiorstwa działają nie tylko w coraz bardziej zmiennym i złożonym (turbulentnym), ale i coraz bardziej konkurencyjnym, wymagającym i niepewnym otoczeniu. W takich warunkach muszą, z jednej strony podejmować przedsięwzięcia redukujące ryzyko i niepewność swego działania, z drugiej zaś tworzyć coś unikalnego, elastycznego, wzmacniającego ich pozycję konkurencyjną na rynku. Muszą zatem być zdolne do zmian, ciągłego rozwoju, wchodzenia na nowe drogi, generowania innowacji procesowych i produktowych, nowych koncepcji zarządzania i strategii marketingowych, a także organizowania całego łańcucha wartości, w tym również w skali międzynarodowej. W skutecznym realizowaniu tego typu wyzwań coraz częściej stają im na drodze klasycznie pojmowane narzędzia kierowania. Przez lata strukturę organizacji uznawano za tego typu, podstawowe narzędzie kierowania¹.

Najczęściej strukturę organizacyjną traktowano jako całościowy kształt stosunków między elementami organizacji: ludźmi i składnikami rzeczowymi, który w sposób podstawowy je scala, porządkuje i adaptuje do otoczenia. Dostrzegano, że:

- relacje, które składają się ostatecznie na strukturę organizacyjną obejmują nie tylko same te elementy, lecz także cechy tych elementów i zmiany, jakie w nich zachodzą czyli zdarzenia;
- części te w sposób istotny współprzyczyniają się do powodzenia całości, a powodzenie całości jest warunkiem powodzenia tychże części;
- poprzez różne swe formy (zależne od wybranego stopnia konfiguracji, centralizacji, specjalizacji, standaryzacji i formalizacji) struktura organizacyjna w różny sposób reguluje ład wewnętrzny w systemie organizacyjnym (określa miejsce każdego pracownika, wyznacza pożądane działania indywidualne i zbiorowe itp.).

¹ M. Przybyła, *Struktura organizacji, ujęcie wielowymiarowe*, Wrocław, 1995, s. 16

Oscylując wokół problemów wewnętrznych organizacji przez lata w centrum badań i analiz były więc głównie zasoby i umiejętności organizacyjne. Praktyka gospodarcza ostatnich lat ujawniła jednak, iż tego typu podejście nie wystarcza już by skutecznie funkcjonować, a wraz ze wzrostem organizacji odnotowuje się coraz większe problemy z właściwym doborem struktury organizacyjnej. Sygnalizował tą kwestię P. Drucker już w latach 90-tych XX w. pisząc, iż organizacja przyszłości będzie miała granice swych struktur coraz bardziej płynne i zmienne w czasie i tylko w takim sensie i w takim stopniu, jaki jej będzie potrzebny do zachowania swojej tożsamości. W pozostałych znaczeniach będzie ona albo pozbawiona granic, albo będą one zmienne, albo jej granicą będzie suma granic elementów sieci powiązań w jakie będzie ona wchodzić. Zarządzanie firmą w XXI wieku musi być zatem skierowane na zewnątrz firmy.² Oznacza to, iż skoncentrowanie się jedynie na ciągłym dostosowywaniu struktur przedsiębiorstwa do wymagań otoczenia staje się niewystarczające. Struktury trzeba zacząć rozszerzać na nowe obszary zarządzania, aktywnie i dynamicznie oddziaływać poprzez nie na otoczenie w celu podporządkowania go swoim celom gospodarczym tak, by wiązać rozwój wewnętrzny przedsiębiorstwa z zewnętrznym w jedną spójną całość. Tak powstanie nowa, szersza jakość w postaci „architektury biznesu”³, która będzie odejściem od wąskiego pojmowania struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa i przejściem do szerokiego ich traktowania i kształtowania tak, że by wykraczały poza granice organizacji i obejmowały również jej otoczenie.

Architektura biznesu, to:

- sposób kształtowania składu podmiotów współdziałających przy realizacji założonych celów gospodarczych i dobór łączących je relacji, stanowiących podstawę współdziałania gospodarczego⁴;
- sieć relatywnych kontraktów wewnątrz lub wokół firmy, związanych z ustanawianiem stosunków ze swoimi pracownikami i między nimi (architektura wewnętrzna), swoimi dostawcami lub klientami (architektura zewnętrzna) albo w obrębie grupy firm zajmujących się pokrewną działalnością (sieci)⁵.

² P. Drucker, *Management's New Paradigms*, „Forbes Magazin”, 1998, nr 10

³ A. Adamik, *Więzi partnerskie a proces kształtowania nowoczesnej architektury biznesu* [w:] A. Potocki (red.) *Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach*, Difin, Warszawa, 2007, s. 379-390

⁴ M. Trocki, *Kształtowanie struktur działalności gospodarczej*, „Organizacja i Kierowanie”, 2000, nr. 4, s. 28

⁵ J. Kay J.: *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 99

Związane z architekturą strategiczną kontrakty, to stosunki bardzo złożone, subtelne, trudne do precyzyjnego zdefiniowania oraz odtworzenia, gdyż są one wynikiem historycznego rozwoju firmy i niemal niemożliwe jest ich skopiowanie z pominięciem tego rozwoju. Są one trudne do jednoznacznego usystematyzowania, gdyż dotyczą wielu sfer funkcjonalnych specyficznych dla danej firmy.

Każda firma ma swoją własną wewnętrzną architekturę:⁶

- informacyjną (materialną i niematerialną) – obejmującą własną i wykorzystywaną infrastrukturę i sieci informacyjne, obowiązujące systemy komunikacji międzyludzkiej, międzywydziałowej i międzyorganizacyjnej,
- społeczną, obejmującą jakość, ilość i strukturę kadrową, wymagania stawiane przyjmowanym pracownikom, ogólnie przyjęte normy postępowania, domyślną hierarchię obowiązujących w firmie wartości,
- finansową, obejmującą infrastrukturę finansową, konkretną strukturę bilansu, procesy sprawozdawczości finansowej, procesy budżetowania kapitałowego itp.
- techniczną, obejmującą posiadane i potencjalnie możliwe do wykorzystywania zaplecze techniczne i technologiczne,
- strategiczną, obejmującą wyselekcjonowane kluczowe cechy konkurencyjności przedsiębiorstwa obecnie wykorzystywane, ale i potencjalnie możliwe do zastosowania w przyszłości (własne i obce), koncepcje, strategie, narzędzia pozwalające konkurować o przyszłość, rozszerzać konkurencyjne granice branży szybciej niż konkurencja, określające nawet przyszły kształt sektora.

Każda organizacja powinna też, adekwatnie do swych potrzeb, tworzyć swą indywidualną, specyficzną dla siebie architekturę zewnętrzną, czyli układ relacji z dostawcami, klientami, różnego typu sojusznikami, a nawet konkurentami.

Umiejętność kształtowania architektury biznesu, to istotne źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, wyróżniająca zdolność, a zarazem unikalne osiągnięcie organizacji. Tak wyjątkowa jej rola wynika z faktu, iż pozwala ona dzięki wypracowanym na przestrzeni lat współpracy, indywidualnym relacjom przedsiębiorstwa z jego partnerami biznesowymi i około biznesowymi, na:

- zdobywanie brakującej wiedzy i zasobów organizacyjnych bez ponoszenia zbytecznych kosztów,
- elastyczne reagowanie na zmieniające się okoliczności,

⁶ G. Hamel, C. K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutro*, Business Press, Warszawa 1999, s. 88

**A. Adamik, A. Zakrzewska – Bielawska, Organizacja w sieciach współpracy – od 443
prostych do złożonych form współpracy międzyorganizacyjnej [w:] A. Adamik
(red.), Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne, Oficyna a Wolters Kluwer,
Warszawa 2013, s. 440- 473.**

- swobodny, otwarty przepływ informacji,
- zainicjowanie etyki współdziałania, a przez to minimalizację kosztów i ryzyka,
- wykreowanie procesu, w którym kontrola jakości jest tak naturalną cechą współpracujących organizacji, że nie ma potrzeby wyraźnego jej określania (tworzenie rutyny organizacyjnej).

Jest ona tak cenna częściowo z powodu faktu, iż stanowi **układ stosunków** międzyorganizacyjnych oparty na kontraktach relatywnych, zależnych od pełnej świadomości uczestników, że biorą udział w grze wielokrotnie powtarzalnej i obopólnie korzystnej, dzięki czemu starają się aktywnie wpływać na skuteczne rozwiązywanie problemów współdziałania, koordynacji i zaangażowania. Częściowo natomiast zawdzięcza wartość swym **domyślnym warunkom** (czego nie można zapisać, nie daje się konkurentom łatwo odtworzyć, co wydaje się ważne w aspekcie nasilającej się systematycznie rywalizacji rynkowej) oraz **ogólnej złożoności zjawiska architektury biznesu**, w której to poszczególni uczestnicy dostrzegają, znają i rozumieją jedynie małe części całości (trudno jednoznacznie zidentyfikować rolę każdego z partnerów w tworzeniu uzyskiwanej przez przedsiębiorstwo wartości).

Ponieważ ważne źródła sukcesu dynamicznie rozwijających się organizacji coraz częściej tkwią poza ich granicami, trzeba je w otoczeniu odnaleźć i wykorzystać. Nadeszła więc era otwierania się organizacji na otoczenie, nawiązywania z nim bliskich relacji i aktywnego ich wpływu na jego kształt i jakość (zarządzanie otoczeniem).

Zmiany w swych relacjach z otoczeniem muszą wprowadzać nie tylko firmy słabe, deficytowe, nie tylko te, które mają skostniałą strukturę i słabą pozycję na rynku (np. małe i średnie przedsiębiorstwa), lecz także firmy prężne, dobrze prosperujące, duże, którym może grozić perturbacja a nawet załamanie z powodu zbyt dużej burzliwości otoczenia i w konsekwencji tych zmian, niszczenia układu ich wewnętrznej równowagi.⁷

Dalszy ciąg publikacji

**A. Adamik, A. Zakrzewska – Bielawska, Organizacja w sieciach współpracy – od
prostych do złożonych form współpracy międzyorganizacyjnej [w:] A. Adamik (red.),
Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s.
440- 473.**

⁷G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, PWN, Warszawa, 1998, s. 19