

Jerzy Niemczyk

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

WIĘZI W DYNAMICZNYCH SIECIACH MIĘDZYORGANIZACYJNYCH – PRZYPADEK WIĘZI RELATYWNYCH

1. Wstęp

Więzi relatywne są najbardziej charakterystyczną cechą sieci międzyorganizacyjnych, czyli obiektów uważanych za najbardziej dynamiczne wśród obecnych systemów gospodarowania.

Celem artykułu jest wskazanie podstawowych charakterystyk więzi relatywnych oraz przedstawienie możliwości i metod ich analizy.

2. Teoretyczne uwarunkowania znaczenia więzi relatywnych w sieciach międzyorganizacyjnych

Sieci międzyorganizacyjne tworzone są przez węzły i więzi. Spośród różnych rodzajów więzi praktycznie tylko tych służbowych nie można zdefiniować jako więzi mogących łączyć podmioty sieci międzyorganizacyjnych.

Szczególnym rodzajem więzi są więzi relatywne. Są one skutkiem zawierania przez podmioty sieci tzw. umów relatywnych, czyli umów przyjmujących formułę umowy-zlecenia lub formułę mieszaną powstałą z kilku różnych umów, w tym umów-zlecenia¹. Obecnie w praktyce gospodarczej więzi relatywne pozwalają budować najczęściej tzw. układy outsourcingowe, czyli układy, w których podmioty występujące w rolach zleceńodawców i zleceńbiorców powiązane są umowami outsourcingowymi.

Analiza więzi relatywnych – budujących sieci międzyorganizacyjne – wymaga przyjęcia kilku podstawowych założeń.

¹ Umowy te są umowami zlecenia w formule umów o świadczenie usług (art. 750 k.c.). Są to zatem umowy cywilnoprawne [Ustawa Kodeks cywilny 1964]. Więzi relatywne są podstawą budowy szczególnego rodzaju sieci międzyorganizacyjnych, jakimi są układy outsourcingowe.

Pierwsze założenie związane jest z interpretacją powodów tworzenia sieci międzyorganizacyjnych. Najprościej wyjaśnia to teoria kosztów transakcyjnych. Zgodnie z nią, sieci powstaną wtedy, gdy podmioty je tworzące uznają, że zarówno koszty hierarchii związane z utworzeniem klasycznej organizacji, jak i koszty transakcyjne związane z funkcjonowaniem tychże podmiotów na podstawie klasycznych kontraktów będą za wysokie. Sieć w takiej sytuacji będzie rozwiązaniem pośrednim. Pozwala ona bowiem uniknąć kosztów hierarchii i jednocześnie pozwala zmniejszyć – dzięki np. umowom relatywnym – koszty transakcyjne.

W teorii kosztów transakcyjnych nie wspomina się o czymś, co w naukach o zarządzaniu jest fundamentalnym założeniem czynionym w przypadku analizy rzeczy zorganizowanych. To założenie mówi, że głównym źródłem efektywności rzeczy zorganizowanej jest synergia. W rzeczy zorganizowanej to właśnie dzięki efektom synergicznym osiąga się określone cele. Ponieważ takimi rzeczami są i sieci, takie założenie musi ich także dotyczyć.

Sieci mają jeszcze jedną interesującą zaletę. Jej źródłem jest charakterystyczna dla węzłów sieci bliskość rynku. Dzięki temu węzły w swoich działaniach muszą zawsze uwzględniać potencjalne i realne zagrożenie ze strony konkurentów.

Możliwość uniknięcia kosztów hierarchii, zmniejszenia kosztów transakcyjnych, pojawienia się współpracy i zachowania realnego wpływu konkurentów to podstawowe powody wchodzenia przez różne podmioty do układów sieciowych.

Drugie założenie niezbędne do przeprowadzenia analizy więzi budujących sieci międzyorganizacyjne związane jest z przyjęciem mechanizmów aktywizacji, kombinacyjności i spójności jako podstawowych mechanizmów kształtujących działania węzłów sieci i samych sieci międzyorganizacyjnych. Mechanizmy te podali w swojej pracy członkowie grupy Strategor [Strategor 1995] i, według autora artykułu, jest to jedna z najciekawszych propozycji opisu zachowań sieci.

Przedstawione założenia pozwalają we właściwym świetle przedstawić rozważania dotyczące istoty i cech będących przedmiotem pracy więzi relatywnych.

3. Wymiary analizy więzi relatywnych

Analiza więzi relatywnych występujących pomiędzy uczestnikami sieci międzyorganizacyjnych wymaga przede wszystkim spojrzenia z perspektywy prawa. W tym kontekście w niniejszym artykule analizowane będą nie abstrakcyjne więzi relatywne, ale umowy outsourcingowe.

Umowy outsourcingowe są umowami zlecenia w formule umów o świadczenie usług. Ponadto umowy zlecenia nie są stosunkami prawnymi jednoznacznie ujętymi w przepisach prawa². Umowy o świadczenie usług, jakimi są umowy outsourcingowe, nie zobowiązują wykonawcy także do pomyślnego wyniku

² Warto wskazać chociażby na różnice pomiędzy umowami zlecenia a umowami o świadczenie usług. O ile te pierwsze są umowami o wykonanie czynności prawnych (właściwe umowy zlecenia), o tyle drugie są umowami dotyczącymi czynności faktycznych (umowy czynienia), przy czym, zgodnie ze wspomnianym artykułem 750 k.c., „do umów o świadczenie usług, które nie są uregulowane innymi przepisami, stosuje się odpowiednio przepisy umowy o zleceniu” [Ustawa Kodeks cywilny 1964].

spełnianej czynności, a jedynie do zachowania należytej staranności. Według E. Dobrodziej określenie „należyta staranność” oznacza sumienność, zapobiegliwość, ostrożność, przeczność i dbałość o osiągnięcie zamierzonego celu [Dobrodziej 1993, s. 6]. W. Czachórski podkreśla, że dłużnik jest obowiązany do staranności ogólnie wymaganej w stosunkach danego rodzaju (należyta staranność), przy czym, gdy zobowiązanie łączy się z prowadzeniem działalności gospodarczej, wymagania staranności zostają zaostrome i przyjmują charakter staranności określonej przy uwzględnieniu zawodowego charakteru działalności [Czachórski 1995, s. 210].

Umowa outsourcingowa, mimo zakładanej swobody jej kształtowania, nie jest zatem wolnym wyborem. Ponadto umowa outsourcingowa różni się od innych umów tym, że jest [Pilawski 2002, s. 142]:

- umową zlecenia,
- dotyczy świadczenia usług,
- jest umową starannego działania,
- obejmuje szerszy zakres działania,
- powoduje przeniesienie ryzyka na partnera umowy,
- jest zawierana na dłuższy okres lub na czas nieokreślony z opisanymi szczegółowo warunkami wypowiedzenia,
- skutkuje powstaniem wielu dodatkowych kanałów współpracy,
- wyjście z takiej umowy jest często trudniejsze niż początkowe zaangażowanie; jest zadaniem kosztownym, złożonym i obciążonym wysokim ryzykiem.

Do istotnych ujęć zajmujących się koncepcjami opisu więzi międzyorganizacyjnych w naukach o zarządzaniu, ze szczególnym uwzględnieniem więzi typu outsourcingowego, należą koncepcje J. Johansona i L.G. Mattssona [Johansson, Mattsson, za: Understanding... 1997]. Według tych autorów analiza zachowań międzyorganizacyjnych powinna objąć statykę i dynamikę więzi. Statyczny obraz daje charakterystyka więzi wzajemnych cechujących się pewnym poziomem ogólności i długoterminowości. Natomiast opis interakcji odnosi się bardziej do stanu dynamicznego. Interakcje bowiem, a nie ogólne ramy umów nadają więzi dynamiczny charakter.

Według wspomnianych autorów więzi mogą być porządkowane według czterech wymiarów. Pierwszym wymiarem jest rodzaj uwarunkowań wspólnej orientacji (od równoważnej komplementarności do kontroli zasobów innych). Drugi wymiar zwraca się ku podstawom budowania związku (od zależności do zaufania). Trzecim wymiarem jest atrybutowy rodzaj związków (więzi ekonomiczne, socjalne, techniczne, logistyczne, administracyjne, informacyjne, legalne i czasowe). Ostatni wymiar porządkowania więzi odnosi się do zakresu inwestycji poszczególnych węzłów w dany związek (od więzi nie wymagających specjalnych inwestycji do więzi, dla których tworzony jest specjalny zestaw technik i technologii je wspomagających).

W innej pracy L.G. Mattsson wymienia siedem szczegółowych orientacji wykorzystywanych do opisu więzi. Są to orientacje [Mattson 1986]:

- od więzi strategicznego centrum do więzi peryferyjnych,

- od więzi opisanych według układu poziomego do więzi opisanych według układu pionowego,
- od więzi komplementarnych do więzi współzawodniczących,
- od więzi w wąskim zakresie do więzi w szerokim zakresie,
- od więzi złożonych do więzi prostych,
- od więzi dominujących ze względu na treść więzi i jej rodzaj do więzi podporządkowanych ze względu na treść więzi i jej rodzaj,
- od więzi posiadających niewielki wpływ na wartość dodaną.

Z przedstawionych klasyfikacji cech więzi należałoby wybrać te, które będą różnicować sieci, w tym szczególnie ich rodzaj, jakimi są układy outsourcingowe, w przekrojach pozwalających uwzględnić przyjęte w pracy za mechanizmy działania sieci, czyli aktywizację, potencjał kombinacyjny i spójność. Poniżej przedstawiona została propozycja autora dotycząca opisu cech więzi z perspektywy tych właśnie mechanizmów.

Pierwszym mechanizmem jest aktywizowanie. Aktywizacja węzłów w tworzeniu nowych układów będzie tym wyższa, im chętniej będą one mogły zawiązywać i rozwiązywać nowe więzi. Z tego względu interesującymi klasyfikacjami więzi byłyby m.in. te tworzone ze względu na:

- nakłady wymagane na przygotowanie więzi,
- stopień standaryzacji więzi,
- zakres niezbędnych umów i zależności towarzyszących więziom,
- przedmiotowy rodzaj więzi.

Uwzględniając porterowską koncepcję opisu sektora, można stwierdzić, że wpływ charakteru więzi na aktywizację węzłów przejawiać się będzie w postaci wysokości kosztów wejścia (nawiązania) i kosztów wyjścia (rozwiązania) z danej umowy. Koszty wejścia w takim ujęciu będą miały wiele cech wspólnych z kosztami transakcyjnymi podkreślanymi przez O. Williamsona [Williamson 1998]. Podobnej analizie można poddać koszty wyjścia z układów. Im będą one wyższe, tym usilniej węzły będą starały się pozostać w tym układzie. Niskie koszty wyjścia oznaczają łatwiejsze opuszczenie układu, ale mogą również świadczyć o potencjalnie niskiej marży zysku osiąganey w tym układzie.

Ze względu na stopień sprzyjania zwiększaniu/obniżaniu aktywizacji możemy porządkować więzi także według:

- ich ważności,
- kosztów ich nadzoru (monitorowania),
- stopnia ich dojrzałości,
- czasu ich trwania,
- skali (uwikłania) ich w inne relacje.

Aktywizująca cecha więzi może wynikać także z jej roli i kierunku.

Właściwie ukształtowana i prowadzona relacja może mieć również wpływ na kształtowanie się drugiego mechanizmu działania sieci międzyorganizacyjnych, czyli mechanizmu kombinacyjności. Im kontekst powstania i funkcjonowania więzi będzie bliższy cechom rynku, tym motywacja do zwiększania kombinacyjności węzłów będzie wyższa. Ponadto na kombinacyjność węzłów może mieć wpływ:

- poziom zorientowania więzi na efekt synergii,
- stopień uniwersalności więzi i jej wszechstronność (zakres i liczba zależności),
- przyszłościowy charakter więzi,
- znaczenie więzi w tworzeniu wartości w łańcuchu zleceńodawców lub zleceniobiorców,
- wzmacniający lub równoważący charakter więzi,
- uwarunkowania sprawcze wykonania więzi.

Zwiększenie poziomu kombinacyjności odbywa się najczęściej w procesach uczenia się. Wyniki prowadzonych przez autora badań wskazują, że w praktyce procesy uczenia się węzłów przebiegają często niezależnie od cech i zawartości formalnych umów. Węzły zwiększają swoje przyszłe kompetencje, ucząc się od partnerów i „na partnerach”. Odbywa się to w sposób nie do końca legalny i etyczny.

Warto także zaznaczyć, że w nowe układy może wchodzić nie tylko sam węzeł, ale mogą to robić także układy składające się z kilku węzłów (sieci tworzone przez sieci).

Analiza więzi ze względu na ostatni mechanizm, czyli mechanizm spójności, tylko pozornie wydaje się prosta. Przynajmniej teoretycznie można założyć, że:

- im więcej będzie w układach zależności opartych na zaufaniu,
- im mniej będzie oportunistów,
- im większe będą zależności ekonomiczne, techniczne i informacyjne,
- im bardziej dojrzała będzie więź,
- im szerszego zakresu współdziałania (skali i rodzaju współdziałania) będzie dotyczyła,
- im głębszy będzie wymóg specjalizacji, tym bardziej stabilny będzie kontekst działania układów outsourcingowych.

Większą inicjatywę będą miały podmioty kreujące układy sieciowe. W przypadku wymiaru spójności należy jednak poszukiwać takich cech i ich pożądanых stanów, aby spójność była egzekwowana na granicy minimalnej spoistości. Przedstawione skrajne wartości cech więzi ze względu na spójność mogą być bowiem istotnymi barierami wyjścia dla istniejących już węzłów sieci, ale mogą być również istotnymi barierami wejścia dla nowych węzłów.

Do najczęściej wskazywanych w literaturze cech więzi kształtujących spójność, zwłaszcza gdy więzi mają charakter międzyosobowy i międzygrupowy, należy zaufanie. Ten socjologiczny aspekt analizy więzi jest zbieżny także z ujęciem prawnym umowy relatywnej. Umowa zlecenia jest bowiem stosunkiem prawnym z definicji opartym na zaufaniu.

Czy jednak w warunkach wszechobecnego oportunizmu, który jest dodatkowo jednym z założeń teorii kontraktualnych, warto kształtować relacje zaufania³? Wy-

³ J. Barthelemy badał relacje pomiędzy jakością umów relatywnych, mierzoną stopniem ich tzw. twardości, a satysfakcją stron umowy i rzeczywistą obniżką kosztów zleceńodawcy. Wyróżnił on umowy bazujące na formalizacji (tzw. umowy twarde) i umowy miękkie bazujące na zaufaniu. W swoich badaniach doszedł on do następujących wniosków [Barthelemy 2003]:

- największą satysfakcję przynosi umowa zawierająca elementy twarde i miękkie (4 w 5-stopniowej skali), następną w kolejności jest umowa tzw. twarda (3,7 w 5-stopniowej skali),

miar zaufania może być traktowany jako jeden z ważniejszych przekrojów analizy więzi. W praktyce gospodarczej, w której dominuje jednak swoista schizofrenia pomiędzy z jednej strony dążeniem do przejrzystości wszelkich przetargów i uwzględniania w nich tylko mierzalnych i ilościowych parametrów oceny partnerów, a z drugiej strony chęć podpisania umowy z instytucją (osobą) godną trudno mierzalnego i częstokroć tylko ocenianego jakościowo zaufania, problem ten nabiera dodatkowego znaczenia. Obserwacje autora wskazują na to, że zaufanie w praktyce np. outsourcingu sprowadza się do zasady respektowania zawartych umów.

Problem opisu więzi jest problemem wysoce złożonym. Przedstawione rozwiązania nie wyczerpują wszystkich możliwych propozycji. Poza tym, oprócz więzi występujących w formule umowy relatywnej, węzły sieci powiązane są wieloma innymi więziami o charakterze np. ekonomicznym, społecznym, czy politycznym.

4. Metodyka badania więzi relatywnych

Przedstawione propozycje ujęcia cech więzi relatywnych mogą stanowić podstawę do zaprojektowania metodyki badania więzi relatywnych. Metodyka taka może służyć zarówno w procesach diagnozy i analizy istniejących już więzi, jak i w procesach projektowania więzi budujących nowe układy sieciowe.

Zaproponowana metodyka analizowania więzi relatywnych będzie miała charakter analizy przeprowadzonej z trzech perspektyw, tj. aktywizacji, kombinacyjności i spójności.

Analiza więzi relatywnej prowadzona z punktu widzenia mechanizmów aktywizacji winna obejmować analizę tych cech, które będą wpływały na szybkość i jakość nawiązywania oraz rozwiązywania więzi z partnerami układu sieciowego i partnerami spoza tego układu (tab. 1).

Analiza więzi z punktu widzenia cech, które mogłyby sprzyjać mechanizmowi kombinacyjności, będzie miała podobny charakter. W tabeli 2 umieszczono propozycje przekrojów analizy potencjału kombinacyjności oraz zaproponowano odpowiednie mierniki. Także w tym przypadku pewną trudność stanowi przeprowadzenie agregacji tych czynników do poziomu oceny syntetycznej. Wprawdzie istnieją w tym zakresie pewne możliwości (metoda WAP, porównywania parami, metoda rang itp.), to jednak poszukiwanie miernika syntetycznego w wielu przypadkach bywa czynnością niekonieczną.

Analiza więzi ze względu na mechanizmy spójności związana jest przede wszystkim z rozpoznaniem podstaw budowania spójności poprzez odpowiedni dobór rodzaju i odpowiednie ukształtowanie jakości więzi (tab. 3). Warto jednak podkreślić, że spójności w układzie sieciowym nie możemy zwiększać w nieskończoność. Może ona być jedynie przedmiotem optymalizacji.

-
- największą obniżkę kosztów powoduje umowa twarda (-19,7%), kolejną jest umowa zawierająca elementy twarde i miękkie (-7,3%), a na końcu jest umowa ani twarda, ani miękka (+3,2%),
 - umowa bazująca na dużym zaufaniu przynosiła satysfakcję w wysokości 3 punktów i obniżkę kosztów na poziomie -1%.

Tabela 1. Analiza więzi relatywnych z perspektywy aktywizacji

Rodzaj czynnika składającego się na analizę więzi	Propozycja miernika
Nakłady wymagane na przygotowanie więzi	nakłady finansowe ponoszone na przygotowanie umowy i czas trwania przygotowania
Stopień standaryzacji więzi	liczba postanowień (rozwiązań) standardowych zawartych w umowie do liczby wszystkich możliwych postanowień danej umowy
Zakres niezbędnych umów i zależności towarzyszących więzi	liczba umów towarzyszących; nakłady finansowe i czasowe na przygotowanie tych umów
Przedmiotowy rodzaj więzi	ocena opisowa umowy
Ważność więzi	przychody węzła X uzyskiwane z tytułu tej umowy w stosunku do przychodów ogółem; koszty węzła Y związane z realizacją tej umowy w stosunku do kosztów ogółem
Koszty monitorowania więzi	nakłady finansowe ponoszone na nadzorowanie umowy
Stopień dojrzałości więzi	ocena opisowa (przyporządkowanie odpowiedniemu etapowi cyklu życia więzi)

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Analiza więzi relatywnych z perspektywy kombinacyjności

Rodzaj czynnika składającego się na analizę więzi	Propozycja miernika
Poziom zorientowania więzi na efekt synergii	pośredni sposób pomiaru poprzez porównanie sprawności organizacji przed wydzieleniem do sprawności organizacji po ustanowieniu umowy
Stopień uniwersalności więzi i jej wszechstronność	liczba identycznych umów występujących w układzie; liczba możliwych stosunków, które można taką umową opisać
Przyszłościowy charakter więzi	liczba możliwych stosunków, które taką umową będzie można opisać
Znaczenie więzi w tworzeniu wartości w łańcuchu innych węzłów	ocena opisowa, czy dana umowa ogranicza, czy raczej wzmacnia możliwości generowania wartości przez dany układ
Wzmacniający lub równoważący charakter sprzężenia odpowiadającego więzi	metody badania sprzężeń zwrotnych
Uwarunkowania sprawcze wykonania więzi	ocena opisowa; liczba i rodzaj potencjalnych uwarunkowań sprawczych związanych z daną umową

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Analiza więzi relatywnych z perspektywy spójności

Rodzaj czynnika składającego się na analizę więzi	Propozycja miernika
Udział w więzi zależności opartych na zaufaniu	ocena opisowa lub punktowa umowy (będąca wynikiem obserwacji i badań ankietowych)
Skala występowania oportunistu	ocena opisowa lub punktowa umowy (będąca wynikiem obserwacji i badań ankietowych)
Stopień dojrzałości więzi	ocena opisowa powstała poprzez przypisanie więzi do odpowiedniego etapu dojrzałości cyklu życia więzi
Skala i rodzaj współdziałania zawartego w więzi	liczba i zakres przedsięwzięć wymuszających współpracę

Źródło: opracowanie własne.

Analiza spójności jest ostatnim etapem metodyki analizy więzi. Kolejne etapy związane są z przeprowadzeniem na jej podstawie oceny oraz ze sporządzeniem odpowiedniej dokumentacji analizy. Warto jednak podkreślić, że przedstawiona analiza ma charakter analizy jednostkowej więzi. W miarę potrzeb można nadać jej charakter analizy zbiorczej. Istnieje wtedy możliwość m.in. uporządkowania wszystkich opisanych więzi według odpowiedniego kryterium, np. kryterium dojrzałości czy zawartości oportunistu lub zaufania. Wszystkie te próby powinny służyć jednak głównemu celowi całej analizy i oceny, czyli wyborowi tych czynników, które należałoby poprawić, zmienić, uzupełnić, po to, aby wytyczne aktywizacji, kombinacyjności i spójności bardziej przyczyniały się do osiągnięcia odpowiedniego poziomu sprawności.

5. Zakończenie

Więzi relatywne występujące pomiędzy węzłami sieci są wyjątkowo interesującym obiektem badań. Ich wieloaspektowy kontekst analizy zmusza badające je osoby do pewnej pokory badawczej. Uwaga ta również dotyczy efektów analizy zawartej w przedstawionym materiale.

Ze względu na objętość artykułu autor nie przedstawił wyników badania sieci międzyorganizacyjnych bazujących na propozycjach teoretycznych tutaj opisanych. Ogólny wniosek z tych badań weryfikował pozytywnie przedstawione koncepcje analizy więzi. Jednocześnie jednak badania empiryczne dowiodły, że sieci międzyorganizacyjnych nie można badać jako jednej nieodróżnicowanej zbiorowości. Sieci te są bowiem co najmniej tak samo zróżnicowane, jak organizacje i podobnie jak organizacje wymagają podejścia sytuacyjnego.

Literatura

- Barthelemy J. (2003), *The Hard and Soft Sides of IT Outsourcing Management*, „European Management Journal”, vol. 21, nr 5.
- Bragg S.M. (1988), *Outsourcing*, J. Wiley & Sons INC, New York.

- Czachórski W. (1995), *Zobowiązania*, PWN, Warszawa.
- Dobrodziej E. (1993), *Prawa i obowiązki stron w umowach zlecenia i o dzieło*, Bydgoszcz.
- Mattson L.G. (1986), *Indirect Relationship in Industrial Networks; A Conceptual Analyses of their Significance*. 3rd IMP of International Seminar, IRE Lyon, [w:] G. Easton (1997), *Industrial Networks: a Review*.
- Pilawski B. (2002), *Koncepcja „aktywnego klienta” w informatycznych kontraktach outsourcingowych*, [w:] *Zastosowania rozwiązań informatycznych w instytucjach finansowych*, red. A. Gospodarowicz, *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej* nr 954, AE, Wrocław.
- Strategor (1995), *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa.
- Understanding Business Markets. Interaction, Relationship and Networks* (1997), red. D. Ford, The Dryden Press London.
- Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 roku – Kodeks cywilny (DzU 1964 nr 16, poz. 93, z późniejszymi zmianami).
- Williamson O. (1998), *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, PWE, Warszawa.

RELATIONS IN INTERORGANIZATIONAL NETWORKS – CASE OF THE RELATIVE RELATIONS

Summary

The work concerns on relations in interorganizational networks, particularly relative relations. Its main goal is the identification of those relative relations characteristics, which would enable to identify, describe and understand. Based on this knowledge, the proposals of research methods enabling to analyze the relative relations.