



Uniwersytet  
Ekonomiczny  
w Katowicach



blisko

międzynarodowo



przez całe życie

# Porażka sieci międzyorganizacyjnych

**Dr hab. Agata Austen, Prof. UE**

Politechnika Warszawska, 22 października 2019

# Sieć międzyorganizacyjna

- Alianse
- Joint ventures
- Konsorcja
- Porozumienia
- Kartele
- Franchising
- Stowarzyszenia
- .....ale też partnerstwa między organizacjami publicznymi i społecznymi

Dwie lub więcej organizacji, które zaangażowane są w relacje długoterminowe, tworząc specjalny rodzaj systemu, w którym wewnętrzne wzajemne zależności między partnerami zmieniają się w czasie  
(Thorelli, 1986)



# Dlaczego studia nad porażką są ważne?

- Wskaźnik porażek sieci jest bardzo wysoki (Sivadas & Dwyer, 2000 i Hanna & Walsh, 2002).




<https://thinkbusiness.nus.edu.sg/article/the-vw-suzuki-divorce-beware-the-perfect-partner/>



<https://kultura.onet.pl/film/wiadomosci/spider-man-zostanie-w-domu-disney-i-sony-podpisali-ugode/q8rf8r2>

# Dlaczego studia nad porażką są ważne?

Studiowanie sukcesów bez patrzenia na porażki sprawia iż tworzymy mylny - jeśli nie całkowicie błędny - obraz tego, co jest potrzebne do osiągnięcia sukcesu (Schrank i Whitford, 2011).



Czynniki  
sukcesu



Czynniki  
porażki

# Trudności w badaniach nad porażką sieci

Porażka jako nieplanowane zakończenie relacji (breakdown) vs zakończenie relacji ze względu na upływ zakładanego czasu (termination) (Cropper i in., 2008).

W przedziale pomiędzy stabilnością a niestabilnością istnieje największa liczba efektywnych relacji pomiędzy różnymi elementami (Kauffman, 1995). Skrajna niestabilność = porażka?

Korzyści z działania sieci mogą pojawić się dopiero za pięć do dziesięć lat (Park, Chen i Gallagher, 2002). Kiedy badać czy działanie może być ocenione jako sukces czy porażka? Jakie kryteria stosować na różnych etapach trwania sieci?



# Porażka sieci międzyorganizacyjnej

Niepowodzenie grupy organizacji działających w sieci powiązań w utrzymaniu działań pożądanых lub utrudnieniu wystąpienia działań niepożądanych (Schrank & Whitford, 2011, s. 155).

Dwa rodzaje absolutnych porażek:

- (i) zerwanie już istniejących relacji (dewolucja sieci)
- (ii) brak pojawienia się potencjalnie efektywnych sieci (poronienie-stillbirth)

Dwa rodzaje względnych porażek:

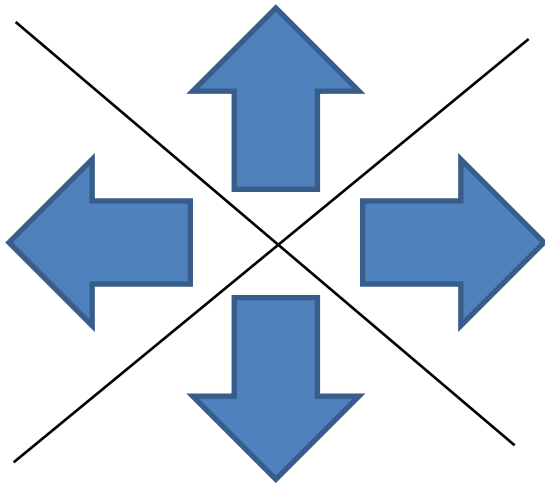
- (i) aktorzy sieci są zaangażowani, jednak brak im kompetencji
- (ii) oportunizm powoduje kwestionowanie sensu istnienia sieci

# Wymiary porażki

- Wymiar **prawny** (głównie związany ze strukturą) związany jest z formalnymi relacjami pomiędzy organizacjami, takimi jak dokumenty pisemne (umowa, agenda, protokół, strategia itp.), logo, nazwa i strona internetowa.
- Wymiar **relacyjny** (związany z procesem i strukturą), który obejmuje komunikację, zaangażowanie, odpowiedzialność, bliskość, ramy czasowe i zaufanie pomiędzy współpracującymi organizacjami.
- Wymiar **ekonomiczny** (związany również ze strukturą), czyli wszystkie aktywa, które są dostępne dla organizacji do wykorzystania w procesie współpracy (np. ludzkie, finansowe, fizyczne, informacyjne).

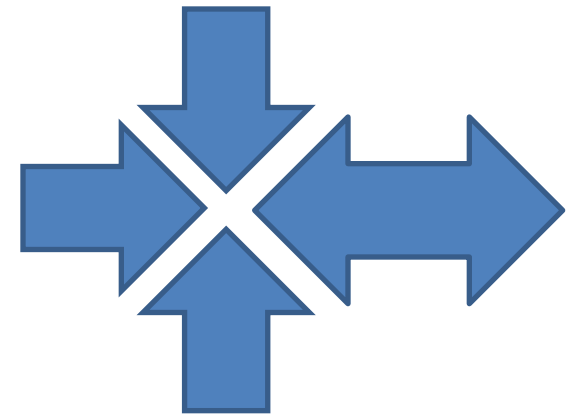


# Typologia porażek (wg Zyzak, 2017)

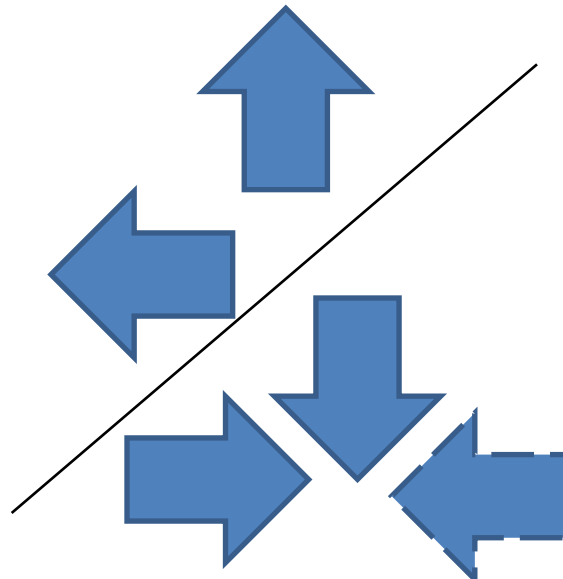


**Całkowita porażka**  
relacje zanikają w 3  
wymiarach

**Częściowa porażka**  
2 z 3 wymiarów są  
naruszone, co najmniej  
2 aktorów opuszcza sieć



**Minimalna porażka**  
1 z partnerów opuszcza  
sieć lub dołącza do niej  
nowy, co ma  
konsekwencje dla  
jednego wymiaru





# Determinanty porażki sieci

## Struktura relacji

- Asymetria we wzajemnej zależności partnerów
- Słaba administracyjna sprawność
- Ograniczenia w dostępie do zasobów
- Słaba formalizacja
- Dystans w ujęciu przestrzennym

## Proces

- Brak zaufania
- Dotychczasowe negatywne relacje bądź doświadczenia
- Ograniczona komunikacja
- Zaangażowanie w działanie własnej organizacji kosztem sieci
- Niski poziom kompetencji
- Wysoki poziom fluktuacji



# Nowy nurt w badaniach nad porażką sieci?

- Od dawna wzywa się do zwrócenia uwagi na znaczenie mikroprocesów w badaniach sieciowych (Ahuja i in., 2012, Klimas i Czakon, 2017). Wpływ percepcji i działań podejmowanych przez jednostki tworzące sieci na funkcjonowanie sieci jest słabo rozpoznany.
- O ile część badań koncentruje się na procesach poznawczych i/lub behawioralnych, element afektywny jest często pomijany.
- Cenne jest także zbadanie, w jaki sposób czynniki kontekstualne warunkują sposób, w jaki aktorzy sieci postrzegają rzeczywistość (Ramos i Ford, 2011)



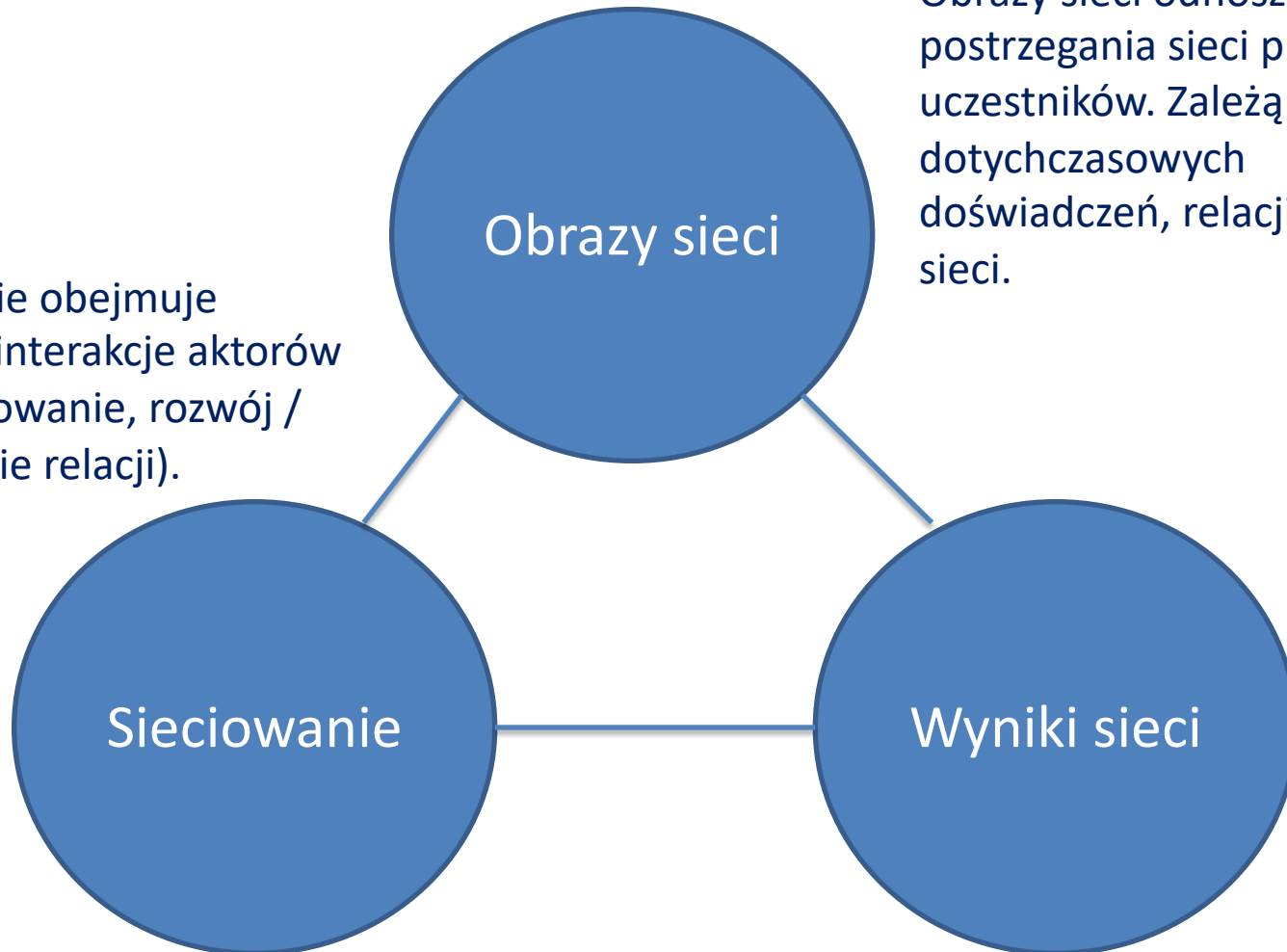
# Nowy nurt w badaniach nad porażką sieci?

- Liczba węzłów i powiązań (i ich charakter) mogą się zmieniać w czasie, modyfikując architekturę sieci w taki sposób, że wnioski jakie zostaną wyciągnięte w wyniku "analizy statycznej mogą być przedwczesne" (Ahuja i in., 2012, s. 435).
- Uwzględnienie mikrodynamiki sieci umożliwia określenie wpływu działań jednostki na ogólną strukturę sieci i jej funkcjonowanie (Stevenson & Greenberg, 2000, s. 653).
- „Perspektywa mikro daje szansę na wyraźniejsze określenie, w jaki sposób sieć jest „czynnikiem aktywującym i ograniczającym”, w którym aktorzy dokonują reprodukcji swoje więzi sieciowe poprzez działanie lub modyfikują je, co prowadzi do teoretycznego zatarcia rozróżnienia między makrostrukturą a mikrodziałaniem”(Stevenson i Greenberg, 2000, s. 653)

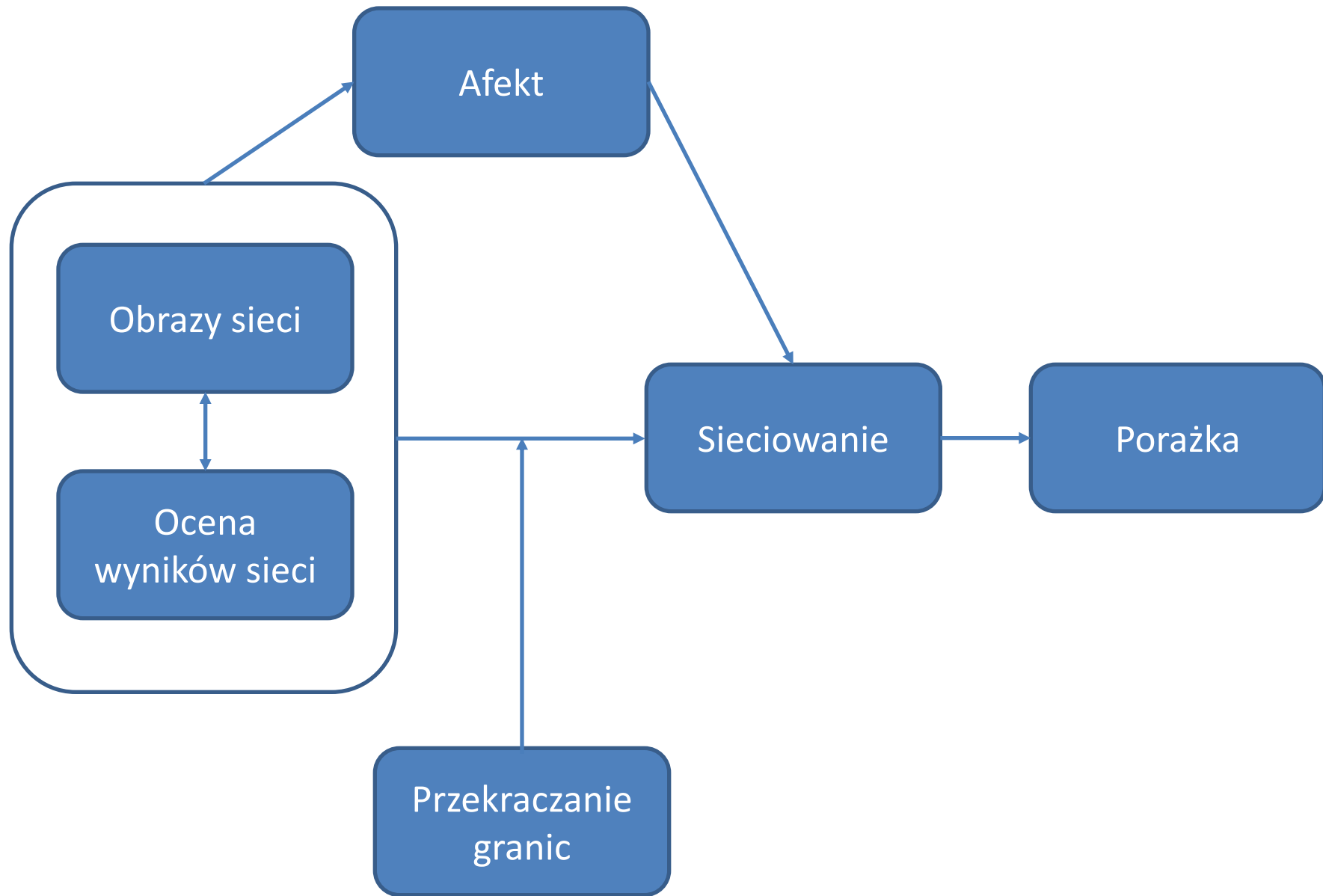


# Model zarządzania siecią (Ford, et al. 2003)

Sieciowanie obejmuje wszystkie interakcje aktorów sieci (inicjowanie, rozwój / zakończenie relacji).



Obrazy sieci odnoszą się do postrzegania sieci przez jej uczestników. Zależą od ich dotychczasowych doświadczeń, relacji, pozycji w sieci.



# Model konceptualny

- Każdy uczestnik sieci ocenia wyniki sieci, postrzega je jako korzystne / niekorzystne.
- Na oceniane wyniki sieci mają wpływ obrazy sieci, ponieważ stanowią ramy, poprzez które oceniane są wyniki.
- Jeśli wyniki sieci są zgodne z obrazami sieciowymi poszczególnych osób, wówczas istniejący obraz zostanie wzmocniony (Ford i in. 2003).

*H1: Istnieje związek pomiędzy obrazami sieci a oceną wyników sieci.*



# Model konceptualny

- Obrazy sieciowe wpływają na postrzeganie tego, co jest możliwe, a co nie jest możliwe (Laari-Salmela i in., 2015), określają postrzeganie korzyści i chęć współpracy.
- Uczestnicy sieci obserwują, oceniają i reagują na wyniki sieci w oparciu o swój konkretny obraz sieci. W wyniku tej oceny zachowania mogą być zorientowane na dalszy rozwój, ale także na zakończenie istniejących relacji (Ford i in., 2003).

*H2: Obrazy sieci i ocena wyników sieci jednocześnie wpływają na sieciowanie.*



# Model konceptualny

- Ludzie nie kierują się wyłącznie rozsądkiem ale także afektem. Reakcje emocjonalne wpływają na to, jak jednostki doświadczają sytuacji i dostarczają bodźców do działania (Steigenberger, 2015).
- Obrazy sieci i ocena wyników, które można odnieść do elementów poznawczych, powinny następnie znaleźć odzwierciedlenie w niektórych reakcjach emocjonalnych. Reakcje te powinny następnie wpłynąć na dalsze zachowania aktorów w aspekcie sieciowania.

*H3: Afekt pośredniczy w ocenie wpływu obrazów sieci i oceny wyników sieci na sieciowanie.*





# Model konceptualny

- Procesy poznawcze aktorów sieciowych będą prawdopodobnie uwarunkowane kontekstem społecznym (Hennenberg i in., 2007).
- Aktorzy obserwują zachowania innych aktorów, co wpływa na ich zachowania (Hennenberg i in., 2007).
- Przekraczanie granic dotyczy budowania trwałych relacji pomiędzy organizacjami w zakresie transferu informacji poza ich granice organizacyjne, szukania porozumienia ponad granicami i organizowania wsparcia na rzecz rozwoju sieci (Van Meerkerk i Edelenbos, 2014).

*H4: Poziom przekraczania granic w otoczeniu aktora moderuje wpływ obrazów sieciowych i oceny wyników sieci na sieciowanie.*



# Model konceptualny

- Siła relacji między partnerami, poziom zaangażowania i zaufania zwiększają efektywność sieci (Amirkhanyan i in., 2010, Clarke; 2006, Conrad i in., 2003).
- Aktorzy w sieci mogą podjąć decyzję o (1) dalszym rozwoju swoich relacji z innymi aktorami sieciowymi w istniejącej sieci lub (2) kontynuowaniu relacji przy niskim zaangażowaniu, (3) wycofaniu się z sieci, (4) poczuciu rozczarowania z działania w sieci i zaprzestaniem angażowania się w przyszłe relacje współpracy, (5) stworzeniu nowej sieci (sieci).
- Jeśli będą przeważały zachowania w zakresie wygaszania relacji, sieć ulegnie rozpadowi.

*H5: Istnieje związek pomiędzy sieciowaniem a bezwzględną porażką sieci*

???





Uniwersytet  
Ekonomiczny  
w Katowicach



blisko

międzynarodowo



przez całe życie

# Dziękuję za uwagę