

Lilla KNOP, Sławomir OLKO  
Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania  
Katedra Podstaw Zarządzania i Marketingu

## EWOLUCJA FORM ORGANIZACYJNYCH SIECI WSPÓLPRACY

**Streszczenie.** Celem artykułu jest przeanalizowanie ewolucji form organizacyjnych sieci współpracy na podstawie wybranych przykładów polskich i światowych. W artykule przedstawiono możliwe formy organizacyjne, jakie mogą przyjmować instytucjonalne sieci współpracy. Zwrócono uwagę na podstawowe warunki wyboru określonej formy organizacyjnej sieci. W ujęciu modelowym zaprezentowano procesy ewolucji formalizacji sieci wskazując na pięć podstawowych scenariuszy, które zostały zilustrowane przykładami polskimi i zagranicznymi. Na zakończenie przedstawiono wnioski i rekomendacje dla tworzonych w regionie i w Polsce sieci współpracy i klastrów.

**Słowa kluczowe:** klastry regionalne, sieci międzyorganizacyjne, formy organizacyjne

## EVOLUTION OF ORGANIZATIONAL FORMS OF COOPERATIVE NETWORKS

**Summary.** The main goal of the paper is analysis of network form evolution, based on chosen polish and world-wide examples. The paper presents the possible forms of business networks. Special attention has been paid conditions of choosing certain form of cooperation. The model indicating five basic evolutionary scenarios of formalization of network, these scenarios has been supported by examples of networks in Poland and abroad. On the end some conclusions and recommendation for creating network of cooperation and industrial clusters has been presented.

**Keywords:** regional clusters, inter-organizational networks, organizational forms.

## 1. Warunki tworzenia sieci współpracy

Gospodarki krajów wysoko rozwiniętych swoją konkurencyjność opierają na współpracy pomiędzy kluczowymi podmiotami w każdym sektorze gospodarki. Cele współpracy oraz motywy przedsiębiorców są różne: wymiana informacji, wspólna promocja, kooperacja w zakresie badań i rozwoju, wspólne produkty oraz wiele innych obszarów. Nie ulega wątpliwości, że obecnie współpraca o charakterze sieciowym jest głównym źródłem innowacyjności gospodarki. Dlatego też sieci współpracy są tak ważnym elementem współczesnej praktyki gospodarczej i cieszą się coraz większym zainteresowaniem przedsiębiorców. Warto jednak zaznaczyć, że sieć współpracy może mieć różne formy organizacyjne zależne od oczekiwań członków tworzących sieć oraz celów, jakie stawia się przed siecią współpracy. Na podstawie lektury przykładów, opisujących procesy tworzenia sieci, można zauważyć pewną ewolucję w zakresie formalnej struktury sieci współpracy. Można również zaobserwować zróżnicowanie procesów formalizacji sieci, niezależnie od docelowej formy organizacyjnej. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie modelu obrazującego zróżnicowane procesy ewolucji form sieci poparte wybranymi przykładami.

**Sieć współpracy** jest organizacją, której członkami są osoby fizyczne lub instytucje, posiadające wspólne cele, wchodzą we wzajemne relacje i podejmują wspólne działania. A. Buttery i E. Buttery definiują sieć biznesową (*business network*) jako: „*dwie lub więcej organizacji, które wchodzą we wzajemne relacje mające wpływ na wszystkich uczestników sieci i na całą organizację.*”<sup>1</sup> Członkami sieci są więc nie tylko przedsiębiorstwa, lecz również instytucje niekomercyjne: naukowe, administracyjne i inne. Nie istnieją kryteria dotyczące liczby członków lub zasięgu terytorialnego sieci współpracy. Nie wymaga się również, aby sieć współpracy miała określoną formę organizacyjno-prawną. W raportach Komisji Europejskiej pojawia się określenie **innowacyjna sieć współpracy**: „*Zorganizowana forma kooperacji (porozumienie) pomiędzy firmami, wzmacniana zaufaniem, normami i zasadami współpracy, która stymuluje aktywność innowacyjną firm*”<sup>2</sup> Miles i Snow w swoich opracowaniach o przyczynach niepowodzeń organizacji sieciowych określają sieci kooperacyjne jako „*...skupiska firm lub innych wyspecjalizowanych jednostek, których działanie koordynowane jest mechanizmami rynkowymi, a nie łańcuchem poleceń i nakazów*”<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Buttery A., Buttery E.: *Business Networks. Reaching new markets with low cost strategies*. Longman Business & Professional, Melbourne 1994, p. 17.

<sup>2</sup> *Regional clusters in Europe*. Observatory of European SMEs, 2002/No. 3. Raport Komisji Europejskiej, <http://www.competitiveness.org/article/articleview/458/1/50>, s. 14.

<sup>3</sup> Miles R.E., Snow Ch.C.: *Causes of Failure in Network Organizations*. California Management Review, Summer 1992, p. 53.

Sieć współpracy skoncentrowana terytorialnie, złożona z podmiotów posiadających określoną specjalizację rynkową nazywana jest **klastrem**. Według M.E. Portera „*Klaster jest to znajdująca się w geograficznym sąsiedztwie grupa przedsiębiorstw i powiązanych z nimi instytucji, zajmujących się określoną dziedziną, połączoną podobieństwami i wzajemnie się uzupełniającą. Geograficzny zasięg klastra może obejmować jedno miasto lub stan, cały kraj, a nawet grupę sąsiednich krajów.*”<sup>4</sup> Ten sam autor podkreśla, że cechą klastra jest fakt, że stanowi on oryginalną i wydajną koncepcję koordynacji działań międzyorganizacyjnych, a jego podwyższona efektywność ujawnia się w trojaki sposób<sup>5</sup>:

- zwiększanie wydajności należących do niego firm,
- zwiększanie zdolności do innowacji przedsiębiorstw,
- zachęcanie do tworzenia nowych podmiotów gospodarczych.

Klaster jest organizacją, której specyfika ujawnia się w braku typowych dla wielu organizacji powiązań hierarchicznych. Mimo że w klastrach istnieją organy odpowiedzialne za „zarządzanie” klastrem (w potocznym znaczeniu), ich rola ma charakter koordynacji działań opartych na wzajemnym zaufaniu niż na wydawaniu poleceń i kontroli.

Według J. Stachowicza możliwość szybkiego budowania potencjału wzrostu w organizacjach sieciowych, a tym samym kreowania nowej wartości dodanej i tworzenia przewagi konkurencyjnej, opiera się na trzech mechanizmach:

- kształtowania zaufania w wybranych sieciach współpracy – realizacja oczekiwanych uczciwych i kooperatywnych zachowań w sieci,
- budowania i racjonalizacji zarządzania wiedzą – procesy i sposoby pozyskiwania i wykorzystania informacji dla procesu uczenia się i innowacyjnych działań sieci,
- określenia wymiarów strukturalnych sieci współpracy – podział zadań, funkcji i ról w sieci współpracy.

Mimo założeń, że powiązania sieciowe nie wymagają formalnych rozwiązań, okazuje się, że zdecydowana większość istniejących sieci współpracy i struktur klastrowych poszukuje formalnych form koordynacji, które ułatwiają współdziałanie. Według W. Czakona, aby więzi między partnerami można było traktować jako sieciowe, powinny być spełnione trzy cechy<sup>6</sup>:

- wymiany – oznacza przepływ materialny, energetyczny lub informacyjny pomiędzy uczestnikami; oznacza to, że sieć międzyorganizacyjna jest zjawiskiem gospodarczym, bowiem zachodzą w niej transakcje,

---

<sup>4</sup> Porter M.: Porter o konkurencji. PWE, Warszawa 2001, s. 246

<sup>5</sup> Tamże, s. 265.

<sup>6</sup> Czakon W.: Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa. Przegląd Organizacji 2005, nr 9.

- zaangażowania – oznacza pogłębienie i poszerzenie istniejącej wymiany w wymiarze operacyjnym, społecznym, informacyjnym lub inwestycyjnym,
- wzajemności – sprowadza się do wspólnych korzyści z tytułu współdziałania.

W poszukiwaniu rozwiązań strukturalnych, które mają wspomagać proces zarządzania sieciami współpracy i klastrami, zarówno badane przypadki, jak i uczestnictwo Autorów w tworzeniu sieci współpracy<sup>7</sup> pozwoliły określić trzy podstawowe elementy, które powinny być brane pod uwagę przy wyborze i projektowaniu struktury sieci współpracy lub klastra. Należą do nich:

- **wspólne cele i działania uczestników sieci współpracy** – im więcej zbieżnych, komplementarnych celów, na których zależy całej zaangażowanej grupie organizacji, tym większa potrzeba formalizacji powiązań, dla efektywnego wpływu na decyzje i kontrolę działania,
- **koordynacja działań w sieci współpracy** – kto przejmuje rolę koordynatora w działaniu sieci lub klastra, jaką rolę pełnią uczestnicy sieci oraz jednostki wspierające,
- **finansowanie działania sieci współpracy** – podstawowe pytanie, które jest przedmiotem dyskusji nad przyszłością sieci współpracy i klastrów – na ile uczestnicy sieci mogą się zaangażować w finansowanie wspólnych działań, skąd pozyskiwać środki na rozwój sieci?

Artykuł ma być próbą odpowiedzi na pytanie: jaki stopień sformalizowania działań sieci współpracy jest najczęściej wykorzystywany i z jakimi cyklami formalizacji działań sieci mamy do czynienia? Zakładamy przy tym, że struktura sieci współpracy, obok zaufania i wiedzy, jest podstawowym filarem racjonalizacji zarządzania siecią współpracy lub klastrem.

## 2. Praktyki w zakresie stosowanych form organizacyjnych sieci współpracy

Sieć współpracy może mieć bardzo zróżnicowane formy: od okazjonalnych spotkań nieformalnej grupy przedsiębiorców do grupy kapitałowej funkcjonującej, jak superprzedsiębiorstwo. Podstawową zmienną opisującą specyfikę sieci współpracy jest więc **stopień sformalizowania**, a więc zakres i szczegółowość regulacji formalnych określających relacje pomiędzy uczestnikami. Zmienna ta należy do opisanych w rozdziale 1 wymiarów strukturalnych sieci współpracy i jest niezależna od dwóch pozostałych: zaufania oraz wiedzy.

---

<sup>7</sup> Autorzy od 3 lat uczestniczą w procesie tworzenia klastrów w woj. śląskim w ramach projektu: Tworzenie sektorowych sieci współpracy i struktur wspierających w województwie śląskim.

Autorzy wyróżniają trzy stopnie sformalizowania sieci współpracy:

- 1° – **otwarta sieć współpracy, niesformalizowana** – sieć społeczna, której członkowie reprezentują podmioty tego samego lub komplementarnych sektorów. Sieć obejmuje osoby, które kontaktując się ze sobą wymieniają informacje, występuje podstawowy poziom zaufania między nimi, lecz nie ma żadnej formalnej umowy o współpracy. Taka forma współpracy może satysfakcjonować wszystkie strony i być formą długotrwałą. Może być również załączkiem sieci sformalizowanych,
- 2° – **sieć sformalizowana bez powiązań kapitałowych** – członkowie sieci zawiązują formalną strukturę organizacyjną w postaci stowarzyszenia, izby gospodarczej, fundacji lub innej jednostki, solidarnie ponoszą koszty działania wnosząc składki. Dzięki takiej formie członkowie uzyskują swoją reprezentację jako całości, możliwe jest również prowadzenie działalności gospodarczej, ale raczej o pomocniczym charakterze (np. szkolenia, doradztwo, organizacja konferencji, wykonywanie ekspertyz). Do prowadzenia działalności gospodarczej, polegającej na sprzedaży produktów i usług uczestników sieci, taka forma jest mało wiarygodna (brak zabezpieczenia w postaci kapitału założycielskiego),
- 3° – **sformalizowana sieć z zaangażowaniem kapitałowym** – sieci takie przyjmują formę spółek prawa handlowego (akcyjnych lub z ograniczoną odpowiedzialnością). Uczestnicy sieci są współnikami, a więc wnoszą wkład kapitałowy do spółki oraz mają prawo głosu w zakresie powoływania organów spółki stosownie do wniesionych udziałów. W przeciwieństwie do wcześniejszych rozwiązań ta forma organizacyjna ma charakter komercyjny, a więc powinna mieć perspektywy rynkowe. Najbardziej oczywistym celem działania takiej organizacji jest sprzedaż produktów i usług uczestników sieci.

W tabeli 1 zaprezentowana zostały możliwe formy organizacyjne sieci odpowiadające poszczególnym stopniom sformalizowania sieci.

## 2.1. Sieci otwarte – pierwszy stopień sformalizowania

Najprostszą i podstawową formą sieci współpracy są sieci otwarte. Zawiązanie każdej sieci współpracy wymaga przejścia przez ten etap, w którym dochodzi do kontaktu i pierwszego określenia wspólnoty przyszłych celów. Jest to sieć osób – przedsiębiorców, specjalistów, naukowców, przedstawicieli administracji — reprezentantów jednego sektora, którzy uczestnicząc w sieci nabywają wiedzę i inspirować się w działaniach innowacyjnych. Sieć taka nie ma żadnej formalnej struktury – członkowie nie ponoszą żadnego ryzyka związanego z przystąpieniem do sieci i w każdej chwili mogą z niej wystąpić. Formą transferu w tym przypadku jest wymiana wiedzy lub wzajemne rekomendacje uczestników sieci. Według

H. Chesbrougha tego typu otwarte sieci są podstawą tzw. otwartej innowacji (*open innovation*) – najlepszej formy spontanicznego generowania pomysłów, które mogą być później komercjalizowane. Otwarta innowacja to „...paradygmat zakładający, iż przedsiębiorstwo może i powinno wykorzystywać zewnętrzne źródła wiedzy na równi z wewnętrznymi oraz zewnętrzne i wewnętrzne sposoby dostępu do rynku. [...] Paradygmat otwartej innowacji traktuje funkcję badań i rozwoju jako otwarty system.”<sup>8</sup>

Formą sieci otwartych są opisywane przez A. Fazlagića **wspólnoty praktyków**. Autor definiuje tę formę jako „...grupę ludzi, którzy spotykają się, aby podzielić się wiedzą, pragnieniem wspólnego rozwiązania problemów, doświadczeń, uwag, narzędzi i najlepszych praktyk.”<sup>9</sup>

Istnieją organizacje o charakterze komercyjnym, które, wykorzystując potrzeby uczestniczenia przedsiębiorców w sieciach współpracy, organizują takie sieci na skalę lokalną według własnych (globalnych) standardów. Przykładem takiego organizatora sieci nieformalnych jest globalna organizacja Business Networks International (BNI). Działanie BNI opiera się na tworzeniu małych, kilkudziesięciu osobowych grup biznesmenów, które regularnie kontaktując się ze sobą, tworzą sieć przedsiębiorstw wzajemnie się zaopatrujących. Członkowie sieci nie mogą reprezentować tych samych sektorów i mają za zadanie wzajemne rekomendowanie członków sieci przed innymi partnerami biznesowymi. Uczestnictwo w spotkaniach jest dobrowolne, odpłatne i w każdej chwili może zostać zawieszono<sup>10</sup>. Podobne zasady tworzenia tego sieci biznesowych zostały zastosowane w przestrzeni internetowej przez firmy Ecademy<sup>11</sup> oraz Networking for Business<sup>12</sup>.

## 2.2. Sieci sformalizowane – drugi stopień formalizacji sieci

Drugi stopień formalizacji sieci współpracy obejmuje takie formy, jak: alians strategiczny zawarty na mocy umowy, stowarzyszenie, fundację, izbę gospodarczą.

**Alians strategiczny** może być zawiązany w formie umowy cywilnoprawnej, w której strony zobowiązują się do wspólnego działania na rynku. Alians taki mogą zawrzeć podmioty konkurujące ze sobą lub podmioty oferujące produkty komplementarne. Mimo że alians w takiej formie jest oświadczeniem woli przedsiębiorców, trudno jest zawrzeć w umowie konsekwencje jej nieprzestrzegania, a więc praktyczna realizacja aliansu bez zaufania i rzetelności stron sieci jest bardzo trudna, np. trudno sobie wyobrazić wzajemne kontrole

---

<sup>8</sup> Chesbrough H.: *Open Innovation. New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press, Boston 2003, p. xxiv.

<sup>9</sup> Fazlagić A.: *Wspólnoty praktyków jako przykład struktury relacyjnej*, [w:] Rogoziński K. (red.): *Zarządzanie relacjami w usługach*. Difin, Warszawa 2006, s. 126.

<sup>10</sup> Zob. BNI Polska, [www.bnipolska.pl](http://www.bnipolska.pl)

<sup>11</sup> [www.ecademy.com](http://www.ecademy.com)

uczestników sieci, którzy zawiązali takie porozumienie. Z powyższych względów alians rzadko bywa wykorzystywaną formą sieci współpracy.

Najbardziej rozpowszechnioną formą zawiązania sieci współpracy jest **stowarzyszenie**. Stowarzyszenie to dobrowolne, samorządne, trwałe zrzeszenie o celach niezarobkowych (Ustawa z dnia 7 kwietnia 1996 r. Prawo o Stowarzyszeniach). Wśród charakterystycznych cech stowarzyszenia wyróżnia się: posiadanie osobowości prawnej, możliwość prowadzenia działalności gospodarczej, ale tylko non profit, możliwość zatrudniania pracowników, opiera się na społecznej pracy członków. Powołanie stowarzyszenia pozwala na większe zaangażowanie uczestników sieci do określania i realizacji wspólnych celów. Członkowie stowarzyszenia, wybierając spośród siebie Zarząd, mają bezpośredni wpływ na strategiczne decyzje stowarzyszenia. Koordynatorzy i jednostki wykonawcze są zatrudnieni przez stowarzyszenie, ewentualnie mogą być zatrudniani członkowie stowarzyszenia.

Członkami stowarzyszenia mogą być tylko osoby fizyczne, a osoby prawne – pełnią rolę członków wspierających. Wyjątek stanowią Lokalne Organizacje Turystyczne i stowarzyszenia komunalne. W stowarzyszeniu bez względu na wielkość organizacji czy wniesiony wkład jeden człowiek oznacza jeden głos. Skład osobowy może się zmieniać, bez konieczności zmiany statutu i ustanowienia nowych udziałów.

Stowarzyszenie nie ma kapitału zakładowego, podstawowymi sposobami finansowania działalności stowarzyszenia to: składki członkowskie, których wysokość określa Zarząd stowarzyszenia, przychody z prowadzonej działalności gospodarczej, fundusze strukturalne, programy krajowe (granty).

**Fundacje** są jedną z podstawowych form działania organizacji pozarządowych w Polsce. Funkcjonują na podstawie przepisów ustawy z dn. 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach. Co prawda, nie zawiera ona definicji fundacji, jednakże podstawowe cechy tej instytucji prawnej wynikają z poszczególnych przepisów tej ustawy.

Fundacja jest organizacją:

- utworzoną dla celów społecznie lub gospodarczo użytecznych (art. 1),
- utworzoną przez fundatora, czyli osoby fizyczne – niezależnie od ich obywatelstwa i miejsca zamieszkania, bądź przez osoby prawne mające siedzibę w Polsce lub za granicą, które złożyły oświadczenie o ustanowieniu fundacji (art. 2),
- która uzyskuje osobowość prawną z chwilą wpisania do Krajowego Rejestru Sądowego (art. 7 ust. 2).

Cechą charakterystyczną fundacji jest niedochodowość celu, dla którego została ona ustanowiona. Oznacza to konieczność przeznaczenia wszelkich dochodów uzyskiwanych przez fundację (zarówno z majątku, w który fundacja została wyposażona przez fundatora,

---

<sup>12</sup> Networking 4 Business: Business Networking, [www.networking4business.com](http://www.networking4business.com)

środków uzyskiwanych spoza funduszu założycielskiego, jak i darowizn, dochodów z działalności gospodarczej) na osiągnięcie tego celu.

Tabela 1

Zestawienie wybranych form organizacyjnych sieci współpracy na różnych stopniach sformalizowania

<b>Stopień sformalizowania sieci współpracy</b>	<b>Forma</b>	<b>Charakterystyka</b>
<b>1° – otwarta sieć współpracy, niesformalizowana</b>	Otwarta sieć współpracy	Otwarta sieć współpracy podmiotów tego samego sektora i sektorów powiązanych, wspólnoty praktyków
	Sieć biznesowa podmiotów niekonkurujących	Otwarta, biznesowa sieć współpracy podmiotów niekonkurujących ze sobą, posiadająca koordynatora (np. BNI, Ecademy, N4B)
<b>2° – sieć sformalizowana bez powiązań kapitałowych</b>	Formalny alians strategiczny	Bezudziałowy alians strategiczny oparty na formalnym porozumieniu członków sieci
	Stowarzyszenie	Stowarzyszenie powołane przez członków sieci na mocy ustawy z dnia 7 kwietnia 1996 r. Prawo o Stowarzyszeniach
	Izba gospodarcza	Izba gospodarcza powołana przez członków sieci na podstawie ustawy z dnia 30 maja 1989 r. o izbach gospodarczych
	Fundacja	Fundacja powołana przez członków sieci współpracy na mocy ustawy z dn. 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach
<b>3° – sformalizowana sieć z zaangażowaniem kapitałowym</b>	Spółka kapitałowa	Spółki prawa handlowego (spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, lub spółka akcyjna) z kapitałem zakładowym wnoszonym przez członków sieci, którzy tworzą Walne Zgromadzenie i powołują pozostałe organy spółki

Źródło: opracowanie własne.

### 2.3. Spółka kapitałowe jako forma sieci – trzeci stopień formalizacji sieci współpracy

Najwyższym stopniem formalizacji sieci są spółki prawa handlowego. Klastry w postaci spółek kapitałowych jako formę sieci współpracy spółkę powołuje się w momencie, gdy dotychczasowa forma współpracy wyczerpała swoje możliwości wspierania



konkurencyjności poszczególnych członków. Dwa pierwsze stopnie sformalizowania obejmują formy, które nie są zorientowane na prowadzenie działalności gospodarczej, lecz na wspieranie swoich członków, którzy samodzielnie konkurują na rynku. Powołanie spółki jako formy sieci wiąże się z przekazaniem przez członków sieci temu podmiotowi części lub całości swojej działalności biznesowej. Nowa spółka przejmuje konkurowanie na rynku w imieniu członków – wspólników. Jako podstawowy powód powołania spółki jako formy sieci współpracy bardzo często wskazywane jest zwiększenie wiarygodności biznesowej, w porównaniu do innych form organizacyjnych sieci. Taka sytuacja miała np. miejsce w przypadku klastra przemysłu lotniczego i obronnego Aeriades w Lotaryngii (Francja). Klaster ten działał początkowo jako stowarzyszenie skupiając przedstawicieli firm sektora lotniczego produkujących wyposażenie dla lotnictwa (awionikę) oraz elektronikę dla przemysłu obronnego. Wobec oczekiwań dużych przedsiębiorstw przemysłu lotniczego została założona spółka z ograniczoną odpowiedzialnością<sup>13</sup>. Powołanie spółki miało dwie zasadnicze korzyści: uwiarygodniło klaster w oczach potencjalnych partnerów biznesowych oraz uprościło strukturę dostaw dla przedsiębiorstw lotniczych – klienci mogli się zaopatrzyć w jednym przedsiębiorstwie zamiast w kilkunastu<sup>14</sup>.

### **3. Proces formalizacji sieci współpracy — ewolucja formy organizacyjnej sieci**

Forma sieci współpracy nie pojawia się od razu, lecz kształtuje się w ewolucyjnym procesie, w którym uczestniczą wszyscy aktorzy powstającej sieci. Na podstawie przeanalizowanych przypadków autorzy sformułowali model zaprezentowany na rysunku 1, uwzględniający specyfikę procesu formalizacji sieci w układzie zmian stopnia sformalizowania w czasie. Rysunek 1 prezentuje pięć cykli formalizacji działań sieci współpracy. Zaprezentowane cykle są wynikiem analizy kilkudziesięciu przykładów sieci współpracy i klastrów, jakie działają w Polsce i w Europie.

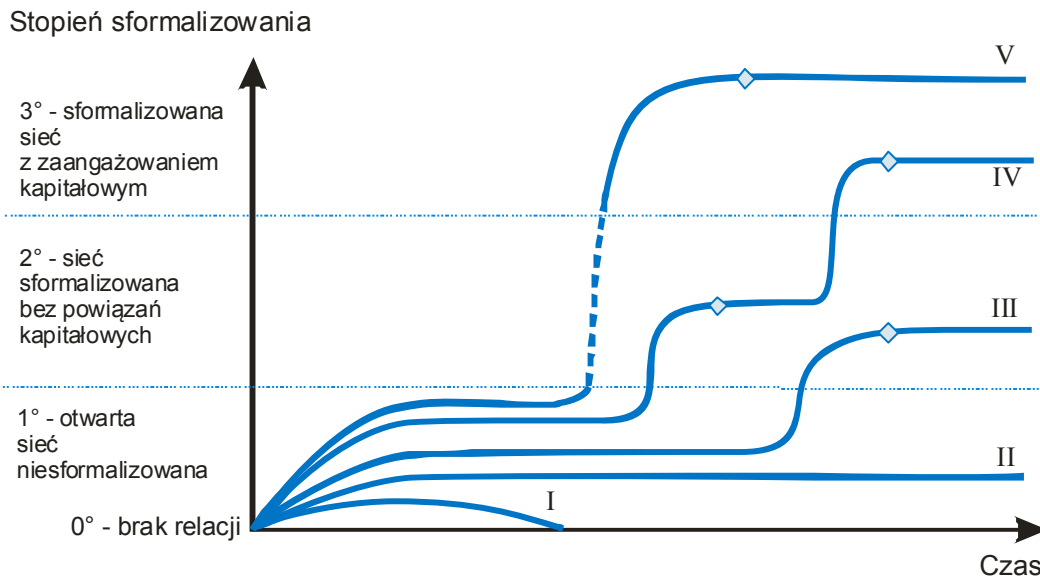
Poszczególne cykle charakteryzują się następującymi cechami:

**I** – Członkowie sieci są na pierwszym stopniu sformalizowania, wymieniają się posiadaną wiedzą i rekomendują wzajemnie w innych kontaktach, lecz wobec braku perspektyw sieć rozwiązuje się.

---

<sup>13</sup> Fr. Société par actions simplifiées.

<sup>14</sup> Zob. STRATINC: Strategic Intelligence and Innovative Clusters. Raport elektroniczny, s. 45 oraz [www.aeriades.org](http://www.aeriades.org).



Rys. 1. Procesy formalizowania sieci współpracy

Fig. 1. Processes of the network's formalization.

Źródło: opracowanie własne.

**Cele:** W tym obszarze najczęściej wspólne cele zostają nakreślone przez głównego inicjatora sieci. W Polsce należą do nich organizacje, które pozyskały środki na rozwój sieci współpracy. Jednak wobec braku wspólnych inicjatyw sieć przestaje istnieć.

**Koordinacja:** Jednostką koordynującą najczęściej jest organizacja, która pozyskała środki (tzw. model duński lub holenderski), lub grupy inicjatywne (model włoski). Potencjalni uczestnicy nie wykazują jednak zainteresowania współpracą.

**Finansowanie:** Najczęściej środki pochodzą ze środków zewnętrznych. Liderzy lub grupy inicjatywne rzadko wykorzystują do takich działań własne fundusze, chyba że mają pewność rozwoju.

**Przykład:** W Polsce tego typu przykładów jest bardzo wiele. Wynika to z odgórnego tworzenia inicjatyw klastrowych lub sieciowych, które kończą swój żywot w momencie zakończenia środków: Klaster brokułowy, kalafiorowy itp.

**II** – Sieć zawiązuje się jako sieć otwarta, niesformalizowana i permanentnie działa w tej formie. Wobec braku potrzeb sformalizowania sieci (np. uzyskania zewnętrznego finansowania) sieć pozostaje na etapie otwartości, spełniając swoje funkcje.

**Cele:** Cele sieci związane są ze wspólnymi ideami, jednak zakres tych działań jest ograniczony możliwościami finansowania.

**Koordinacja:** Początkowo koordynacja opiera się na jednostkach wsparcia lub grupach inicjujących, uzależniona jest od środków, jakimi dysponują.

**Finansowanie:** Środki zewnętrzne pozwalają na inicjowanie działań, jednak możliwości są bardzo ograniczone ze strony uczestników sieci, którzy ograniczają zaangażowanie do własnych inwestycji (może jednak pod wspólnym szyldem). Podobnie jest ze środkami zewnętrznymi, które są przeznaczane dla bardziej sformalizowanych struktur. W Polsce umowy o współpracę, czy konsorcjum nie są wystarczającym rozwiązaniem na zewnętrzne finansowanie, za granicą również tworzy się określone zapisy prawne, mobilizujące uczestników sieci.

**Przykład: Dolina Krzemowa (USA)** – Dolina Krzemowa to wspólnota technologiczna, cechująca się bardzo wysoką mobilnością personelu. Mobilność oraz wspólne korzenie wielu przedsiębiorców stały się źródłem społecznych i profesjonalnych sieci umożliwiających sprawny przepływ informacji i wiedzy i ich szybką dyfuzję. Sieci te tworzą w regionie rodzaj superorganizacji, w ramach której jednostki organizują zdecentralizowany proces eksperymentów i przedsiębiorczości. Ludzie przemieszczają się między firmami i projektami bez alienacji, jakiej można by oczekiwać przy takim stopniu mobilności, gdyż ich społeczne i profesjonalne relacje pozostają niezmienione. Źródłem postępu technologicznego w Dolinie Krzemowej jest region i sieci, a nie pojedyncze firmy.

Na początku lat 80. XX w. siła klastra Dolina Krzemowa obniżyła się m.in. ze względu na konkurencję ze strony Japonii i państw wschodnioazjatyckich. Strategia, jaką obrali miejscowi liderzy, by przezwyciężyć ten regres to założenie po rocznym społecznym dialogu organizacji non profit „Joint Venture: Silicon Valley Network”, która prowadzi działania w 13 obszarach na rzecz zlikwidowania pogłębiającego się rozdźwięku między przemysłem, rządem i lokalną społecznością. Podtrzymanie rozwoju w Dolinie Krzemowej opiera się więc na współpracy w ramach klastra.

**III** – Sieć działa z początku jako sieć otwarta, wzrasta wzajemna znajomość i zaufanie. Po pewnym okresie współdziałania członkowie sieci widząc perspektywy dalszej współpracy zawiązują formalny związek (alians oparty na umowie, stowarzyszeniu, fundacji itp.). Forma taka może być wystarczająca wobec oczekiwań członków oraz być wystarczającym źródłem pobudzania innowacji w sieci, może być również bazą dla sformalizowania kapitałowego (umowy spółki), a więc przejścia na kolejny stopień sformalizowania.

**Cele:** Opracowane cele w postaci strategii opierają się na wspólnych ideach, przy czym uczestnictwo w sieci współpracy jest uzależnione od działań i podziału ról.

**Koordynacja:** Najczęściej w początkowej fazie rolę koordynatora pełni jednostka wspierająca lub grupa inicjująca. Uczestnicy sieci widząc możliwości we wspólnym działaniu i sposobach ich finansowania, tworzą sformalizowane sieci, ale bez powiązań kapitałowych. Taki rozwiązanie może pozostać przez dłuższy czas istnienia sieci.

**Finansowanie:** Środki zewnętrzne pozwalają na inicjowanie i realizację działań związanych z tworzeniem i rozwojem sieci współpracy. Możliwości pozyskiwania środków finansowania są bardzo szerokie.

**Przykład: Klaster medialny w Lipsku<sup>15</sup>.** W roku 1998 sektor mediów w Lipsku obejmował 1063 firmy, natomiast w roku 2000 było ich już 1500. Największe znaczenie dla rynku pracy mają branże telewizyjna, radiowa, filmowa, telekomunikacyjna, działalność wydawnicza, kulturowa oraz drukarstwo. Większość działających w tym klastrze to firmy małe – niemal połowa to przedsiębiorstwa zatrudniające do pięciu pracowników, natomiast żadne (poza MDR, które jest podmiotem publicznym) nie zatrudnia więcej niż dwudziestu pracowników. Rozwój klastra medialnego w Lipsku był wspierany przez władze publiczne. W roku 1990 z inicjatywy tych władz została powołana inicjatywa – Stowarzyszenie na rzecz Miasteczka Medialnego w Lipsku (Förderverein Medienstadt Leipzig), mająca za zadanie wspierać powstanie klastra medialnego. Inicjatywa ta miała koordynować działania władz publicznych oraz promować obraz Lipska jako klastra medialnego z gęstą siecią firm i instytucji działających w branży medialnej. Rozwój firm działających w branży mediów wspierany był finansowo w ramach licznych programów regionalnych, rządowych oraz europejskich (m.in. w ramach Europejskiego Funduszu Socjalnego), ukierunkowanych na wspieranie powstawania nowych firm. Bezrobotni otrzymywali wsparcie finansowe i przeszkolenie w celu założenia własnych przedsiębiorstw w branży multimediiów. Sektor filmowy i telewizyjny korzystał z rządowych programów wspierających festiwale filmowe (program Filmförderung w Saksonii). Ponadto, w roku 1998 utworzono fundację (Mitteldeutsche Medienförderung), mającą za zadanie zwiększenie efektywności i konkurencyjności regionalnego przemysłu filmowego i telewizyjnego.

**IV** – Sieć współpracy działa początkowo jako sieć otwarta i niesformalizowana, następnie przechodzi na drugi poziom formalizacji (formalne porozumienie). Wobec potwierdzonych informacji o potrzebach rynkowych powoływana jest forma kapitałowa (spółka kapitałowa). Opisany scenariusz przewiduje przejście przez wszystkie stopnie sformalizowania i pozwala na stopniowe budowanie zaufania wśród członków sieci.

**Cele:** Opracowane cele w postaci strategii opierają się na wspólnych ideach i celach biznesowych, które, przechodząc przez różne etapy formalizacji, dochodzą do najwyższego stopnia formalizacji.

---

<sup>15</sup> Klaster Medialny. Strategia rozwoju Łodzi i regionu poprzez rozwój lokalnej branży medialnej. PWSFTiT, Łódź 2007, s. 10-12.

**Koordinacja:** Kolejność postępowania jest charakterystyczna dla III cyklu. Dochodzi jednak kolejny etap, który dotyczy wspólnych celów biznesowych, dla których powiązania kapitałowe są niezbędne, a sposób koordynacji bardziej sformalizowany.

**Finansowanie:** Kolejność postępowania jest charakterystyczna dla III cyklu. Zamyka się jednak pewien etap równości, na rzecz podziałów korzyści.

**Przykład: Przypadek regionu Adamello w Lomardii we Włoszech**<sup>16</sup>. Na początku lat 80. XX w. rozpoczął się kryzys w tym regionie – 5 spółek zarządzających obiektami nie było w stanie spełnić oczekiwań klientów, a obiekty nie były nowoczesne, natomiast poziom usług noclegowych oceniany był jako niski. W 1985 rok: 5 spółek zarządzających obiektami stworzyło Konsorcjum Skirama. Pierwsze podjęte działania oparły się na sprzedaży 1 unikalnego skipassa na trasy, unowocześnieniu obiektów i stworzeniu silnej marki. Finansowanie tego rozwoju oparło się na środkach własnych i regionalnych. W roku 1997 Konsorcjum zmienia nazwę na Adamello Ski, od nazwy masywu, na którym położone są oba obiekty. Liczba udziałowców zwiększa się (są to nie tylko spółki zarządzające obiektami, ale wszyscy operatorzy będący w najbliższym związku z obiektami: stowarzyszenia hotelowe, szkoły narciarskie, kolejne gminy oprócz Tonale i Ponte di Legno).

Pięć spółek zarządza obiektami od strony technicznej, Konsorcjum coraz bardziej przejmuje rolę „Destination Management Company” i nadal działa na rzecz unowocześnienia obiektów i marketingu, ale również rozpoczyna nowe działania ukierunkowane na: badania rynku w celu znalezienia produktu, który przyciągnie nowych klientów, oraz działania promocyjne, stworzenie pakietów turystycznych, rozwój innowacyjnych usług i produktów.

Plany na przyszłość związane są ze wzmocnieniem pozycji w segmencie rynkowym sezonu zimowego przez połączenie dwóch obszarów Ponte di Legno oraz Tonale oraz znalezieniem miejsca w segmencie rynkowym sezonu letniego, wzbogacając ofertę o pakiety łączące aspekty kulturowe i sportowe na bazie bogatej spuścizny historycznej obszaru, oraz rozwijaniem produktów innowacyjnych. Konsorcjum zakłada powołanie spółki kapitałowej, umożliwiającej lepsze zarządzanie i finansowanie projektów rozwoju.

V – Sieć współpracy rozpoczyna działanie jako sieć otwarta i wobec pojawiających się możliwości działania biznesowego pierwszym krokiem formalizacji jest przyjęcie od razu formy kapitałowej (3° sformalizowania).

**Cele:** Zainicjowane działania kończą celami biznesowymi, które wymagają powołania spółki kapitałowej.

---

<sup>16</sup> Opracowano na podstawie: Europejskie doświadczenia w zakresie budowy wspólnej marki i pakietów turystycznych, [www.sieci.gapp.pl](http://www.sieci.gapp.pl)

**Koordinacja:** Jednostki wspierające lub grupy inicjatywne, łącznie z uczestnikami współpracy dochodzą do wniosku, że sposób podziału zadań najlepiej rozwiąże największy sposób sformalizowania działań.

**Finansowanie:** Środki zewnętrzne pozwoliły na inicjowanie działań, czasami jednak dzieje się tak bez środków zewnętrznych. Jednak uczestnicy dochodzą do wniosku, że udział i podział korzyści powinien być sformalizowany. Możliwości finansowania rozwoju tego typu sieci są duże, ale uzależnione od realizowanych idei.

**Przykład: Plastikowa Dolina**<sup>17</sup>. W maju 1999 roku podpisano akt notarialny powołujący do życia spółkę akcyjną pod firmą Tarnowski Klaster Przemysłowy „Plastikowa Dolina”. Wśród 34 akcjonariuszy znalazły się m.in.: Gmina Miasta Tarnowa (jako akcjonariusz większościowy), gminy byłego województwa tarnowskiego, Zakłady Azotowe w Tarnowie-Mościcach S.A., Zakłady Mechaniczne „Tarnów” S.A., Izba Przemysłowo-Handlowa w Tarnowie, Izba Rzemieślnicza oraz Małej i Średniej Przedsiębiorczości oraz prywatne przedsiębiorstwa z branży przetwórstwa tworzyw sztucznych i osoby fizyczne. Powołana do życia spółka miała pełnić funkcję podmiotu zarządzającego projektem pn. Tarnowski Klaster Przemysłowy „Plastikowa Dolina”. Głównym celem projektu było utworzenie w Tarnowie klastra przemysłowego, opartego na lokalnych tradycjach przemysłu chemicznego (doświadczenie Zakładów Azotowych w Tarnowie-Mościcach S.A. – krajowy lider w produkcji tworzyw sztucznych) oraz przemysłu maszyn i urządzeń do produkcji (doświadczenie Zakładów Mechanicznych „Tarnów” S.A. – producenta m.in. obrabiarek i narzędzi wykorzystywanych m.in. w obróbce tworzyw sztucznych). Kapitał akcyjny Spółki wynosił 517 400 zł i dzielił się na 5 174 akcji imiennych uprzywilejowanych o nominalnej wartości 100 zł każda. Zatrudnienie na dzień 31 grudnia 1999 roku wynosiło 4 osoby (3 etaty). Kapitał akcyjny Spółki na dzień 31 grudnia 2006 roku wynosił 17 296 400 zł i dzielił się na 172 964 akcji imiennych o nominalnej wartości 100 zł każda. Ogólna liczba akcjonariuszy wynosi 34 jednostki. Spółka prowadzi działalność opartą na 5 etatach. Wiodącymi dziedzinami działalności Spółki są:

- zarządzanie terenami przemysłowymi (sprzedaż, kupno, dzierżawa, prowadzenie działalności developerskiej, marketing nieruchomości),
- pozyskiwanie zewnętrznych środków finansowych na rozwój stref inwestycyjnych,
- kompleksowa obsługa inwestora – pełnienie roli firmy „pierwszego kontaktu” dla inwestora, udział w kolejnych etapach inwestycyjnych (m.in. wytypowanie obiektu spełniającego oczekiwania inwestora i opracowanie oferty tzw. „szytej na miarę”, pomoc proceduralna w uzyskaniu wszystkich niezbędnych zezwoleń i decyzji, pomoc w naborze pracowników, dalsza współpraca po uruchomieniu działalności).

Takie działania realizują również klastry medyczne w USA.

---

<sup>17</sup> Opracowano na podstawie serwisu Plastikowa Dolina, Tarnowski Klaster Przemysłowy, [www.tkp.com.pl](http://www.tkp.com.pl).

#### 4. Wnioski i rekomendacje dla polskich sieci współpracy

Biorąc pod uwagę zaprezentowane modele ewolucji form organizacyjnych sieci współpracy, można sformułować następujące wnioski:

1. Forma kooperacyjnej sieci współpracy zależy w głównej mierze od oczekiwań samych uczestników sieci, wskazujących swoje oczekiwania wobec sieci współpracy oraz cele i funkcje, jakie sieć współpracy mogłaby spełniać.
2. Forma sieci współpracy podlega stopniowej ewolucji: od nieformalnej sieci uczestników – przedstawicieli podmiotów sieci, do skoordynowanych form, takich jak spółki kapitałowe, przy czym docelowy poziom sformalizowania może być różny, zależny od oczekiwań uczestników sieci współpracy i wymagań otoczenia klastra.
3. Przykłady światowe i polskie wykazują, że klastry uważane za nowe formy współpracy do realizacji swoich zadań wykorzystują formy organizacyjne, które są znane w praktyce zarządzania od wielu lat. Wśród formalnych form współpracy najczęściej wykorzystuje się formy stowarzyszeń i spółek kapitałowych.
4. Wybór rozwiązań formalnych przez polskie inicjatywy sieciowe wynika zarówno z ograniczeń organizacyjno-prawnych jak i nowości problemu. Doświadczenia polskich podmiotów tworzących klastry w różnych regionach nie ukazały do tej pory konkretnych oczekiwań formalnych. Przykład LOT-ów dostosowuje jednak prawodawstwo do wymogów nowych form współdziałania. Ponadto przykłady zagraniczne wykazują, że formalizacja współpracy najczęściej wykorzystywała już formy prawne, które skutecznie wspomagały wdrażanie ich głównych celów.
5. Należy pamiętać, że wybór formy organizacyjno-prawnej jest jednym z elementów skutecznego działania sieci współpracy, obok niej niemniej ważne jest zaufanie, które oprócz swej istotności w znaczący sposób wpływa na dobór formy organizacyjno-prawnej i jej ewolucję. Podobnie jest z wiedzą, która, będąc odpowiedzialna za rozwój kompetencji w sieci współpracy, jak i przepływ informacji w powiązaniu z bliskością partnerów, daje wytyczne do wyboru formalnych rozwiązań.

#### Bibliografia

1. Buttery A., Buttery E.: Business Networks. Reaching new markets with low cost strategies. Longman Business & Professional, Melbourne 1994.
2. Chesbrough H.: Open Innovation. New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business School Press, Boston 2003.

3. Ghauri P., Hadjikhani A., Johanson J.: *Managing Opportunity Development in Business Networks*, Wydawnictwo Palgrave, Macmillan 2005.
4. Kaczmarek B.: *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000.
5. Miles R.E., Snow Ch.C.: *Causes of Failure in Network Organizations*. *California Management Review*, Summer 1992.
6. Porter M.: *Porter o konkurencji*. PWE, Warszawa 2001.
7. Romanowska M., Trocki M. (red.): *Przedsiębiorstwo partnerskie*. Difin, Warszawa 2002.
8. *Regional clusters in Europe*. Observatory of European SMEs, 2002/No. 3. Raport Komisji Europejskiej, <http://www.competitiveness.org/article/articleview/458/1/50>.
9. Rogoziński Z.: *Zarządzanie relacjami w usługach*. Difin, Warszawa 2006.
10. Sztompka P.: *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*. Wydawnictwo Znak, Kraków 2007.