

Mateusz Kot

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania, Katedra Strategii Marketingowych

mateusz.kot@ue.poznan.pl

**KREOWANIE STRATEGII WSPÓŁPRACY
W PROJEKCIE SIECIOWYM NA RYNKU
B2B – STUDIUM PRZYPADKU**

Streszczenie: Wyzwaniem dla przedsiębiorstw w projektach sieciowych jest odpowiedź na pytanie, jak kreować strategię przedsiębiorstwa, by skutecznie współtworzyć wartość z innymi. Problem stanowi jednocześnie czerpanie korzyści ze współpracy oraz unikanie zagrożeń wynikających z bycia zależnym od otoczenia. Za pomocą serii koncepcji – spójności, adaptacyjności i otwartości organizacyjnej – został poddany analizie projekt na rynku b2b „Akademia skutecznej sprzedaży” prowadzony z sukcesem przez czterech liderów branży ogrodniczej. Celem badania jakościowego z wykorzystaniem wywiadów pogłębionych i obrazów sieci było poznanie wpływu poszczególnych elementów relacji na efekty projektu.

Studium przypadku ukazało, jak istotny jest dobór partnerów do projektu sieciowego oraz jednakowe starania każdej ze stron do zbudowania silnych relacji. Na fundamencie wykształconych norm komunikacyjnych utrzymany został wysoki poziom spójności i otwartości organizacyjnej prowadzący do realizacji postawionych celów. W syntetycznym podsumowaniu zostały zidentyfikowane czynniki sukcesu projektu sieciowego mogące stanowić odpowiedź, w jaki sposób podchodzić do współpracy z innymi podmiotami na rynku, by zmaksymalizować szanse powodzenia.

Słowa kluczowe: spójność, projekt sieciowy, rynek b2b, branża ogrodnicza.

Klasyfikacja JEL: L14.

THE CREATION OF A COLLABORATIVE BUSINESS STRATEGY IN THE B2B NETWORK PROJECT – CASE STUDY

Abstract: Projects co-created by different companies are quite challenging. Much of the challenge involves answering the question– how to develop a business strategy to increase the value from co-operation? On the one hand co-operation can be very fruitful for each and every side of the project network, but on the other hand close co-operation involves becoming less self-sufficient. This paper contains a case study of a b2b project co-created by four companies operating in the garden industry. Concepts of strategic coherence, adaptation and organization openness were used to analyze the case study in order to recognize the influence of different elements of the relationship on the effects of co-operation. The results show the significance of acquiring the right partners for a project and making sure that comparably high input is presented by actors in order to create value for the end-customer. In conclusion, the main critical success factor for b2b projects are identified.

Keywords: alignment, project within a network, the b2b market, the garden industry.

Wstęp

W Polsce razem z niskim poziomem zaufania społecznego (Centralne Biuro Opinii Społecznej [CBOS], 2016) występuje niska skłonność przedsiębiorstw do współpracy ze sobą (Ministerstwo Gospodarki, 2014). Przedsiębiorstwa wstrzymujące się od wchodzenia w relacje biznesowe rezygnują z potencjalnych korzyści, które owe relacje zapewniają. Dowodów na istnienie korzyści relacyjnych w literaturze jest bardzo dużo (np. Fonfara, 2014; Ford, Gadde, Håkansson i Snehota, 2002; Håkansson i Snehota, 1995), jednak w praktyce gospodarczej może dominować obawa przed staniem się zależnym od otoczenia (Håkansson i Snehota, 2017; Prahalad i Hamel, 1999).

Przy pracy nad projektami przedsiębiorstwa są niejako zmuszone do wejścia w interakcję z innymi organizacjami. Nawet stosunkowo zamknięte organizacje, w wyniku projektu na potrzeby koordynacji działań, stają się w kontrolowany sposób otwarte na innych. Istotna dla prowadzenia biznesu jest odpowiedź na pytanie, jak kreować strategię współpracy, by skutecznie współtworzyć wartość w projektach sieciowych, oraz jak czerpać korzyści z pozytywnych efektów współpracy i jednocześnie uniknąć pozostania zależnym od otoczenia. W związku z tak postawionymi pytaniami badawczymi niniejsza praca ma na celu poznanie wpływu powiązań sieciowych na efekty projektów, których wartość jest efektem współpracy różnych podmiotów.

W pierwszej części artykułu przedstawiono podejście sieciowe IMP Group. W drugiej części omówiono koncepcje spójności, adaptacyjności oraz otwartości organizacyjnej jako określające stopień powiązania organizacji z otoczeniem. W trzeciej części opisano metodykę badawczą. W czwartej części przedstawiono wyniki badania, by w ostatniej części przejść do wniosków i implikacji.

1. Podejście sieciowe

Porównując opisy koncepcji organizacji sporządzonych przez Nogę (2011), podejście sieciowe jest jednym z bardziej złożonych. Głównym założeniem podejścia sieciowego, stworzonego przez Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP Group), jest stwierdzenie, że żadne przedsiębiorstwo nie jest samowystarczalne (Ford i in., 2002). Aby sprawnie funkcjonować, wchodzi ono w interakcję z innymi przedsiębiorstwami na rynku w celu pozyskania wymaganych zasobów. W konsekwencji tworzy się sieć wzajemnie powiązanych organizacji, której wielkość może obejmować cały rynek. Członkowie sieci są współzależni od siebie i uczestniczą w stałym jednoczesnym konflikcie, kooperacji, integracji i separacji (Håkansson i Snehota, 2017). Efekty poszczególnych działań mogą mieć skutek nawet w oddalonym fragmencie sieci, a wynik przedsiębiorstwa jest uwarunkowany pozycją w sieci i związanym z tym dostępem do zasobów.

Podstawowym procesem zachodzącym w sieci jest interakcja (Håkansson i Snehota, 2017). Sednem interakcji jest wzajemne dostosowywanie się stron poprzez manipulowanie zasobami, działaniami i percepcjami otaczającego rynku. W ramach interakcji są tworzone biznesowe relacje, w wyniku których następuje obniżenie kosztów, zwiększenie efektywności oraz może występować tworzenie innowacji dla obu stron. Relacje wymagają współdziałania każdej ze stron. Trud wkładany w tworzenie i utrzymywanie relacji jest podejmowany przez te osoby w organizacji, które wchodzi w kontakt z innymi firmami. Dlatego, choć w biznesowych relacjach mówi się o relacjach pomiędzy przedsiębiorstwami, badany jest głównie człowiek jako aktor, od którego zależy powstanie interakcji.

Przedsiębiorstwa, które dobrze się odnajdują w sieci, są zwykle nastawione na współpracę na zewnątrz (Håkansson i Snehota, 1995). Wzrost wydajności jest osiąganym poprzez pracę nad relacją z partnerami biznesowymi (Ford i in., 2002). Jest to wyjątkowo trudne zadanie, ponieważ każdy z członków sieci posiada odmienne cele, potrzeby i zasoby. W codziennej praktyce gospodarczej

te procesy występują nieustannie i powszechnie, ale w swojej istocie pozostają niezauważone. Aktorzy intuicyjnie odnajdują się w sieci powiązań. Dlatego dla badaczy poznanie sieci jest wyjątkowo trudnym zadaniem, ponieważ zwykle są one bardzo rozbudowane, a ich podstawowe elementy nienamacalne (Abrahamsen, Havenvid i La Rocca, 2017).

Skoro wartość tworzy się w sieci, należy spojrzeć na cechy relacji, aby zrozumieć, w jaki sposób przedsiębiorstwa są ze sobą powiązane. Stopień powiązania organizacji z otoczeniem może być określany poprzez spójność, adaptację i otwartość organizacyjną.

2. Spójność

Literatura wskazuje na istnienie dwóch typów spójności – wewnętrzną i zewnętrzną (Leszczyński, 2014). Pierwsza jest określona poprzez zgodność strategii wewnątrz organizacji – na przykład pomiędzy jednostkami organizacyjnymi (Aaker, 2010). Spójność zewnętrzna to dopasowanie do otoczenia i jednocześnie umiejętności odnajdywania rozwiązań poza granicami organizacji (Leszczyński, 2014). Przedsiębiorstwo, które cechuje się wysoką spójnością zewnętrzną, jest sprawne w unikaniu zagrożeń i jednoczesnym wykorzystywaniu szans pochodzących z otoczenia.

Warunkiem, aby spójność zewnętrzna dawała pozytywny efekt, jest dopasowanie elementów strukturalnych relacji. Ocena ważności partnerów, dystans, kontekst relacji oraz klimat należą do głównych takich części (Leszczyński, 2014). Yousaf i Majid (2016) wskazują, że w celu osiągnięcia strategicznych efektów przewagi jest wymagana spójność strategii przedsiębiorstw oraz ich celów. Na spójność celów pozytywny wpływ ma: kooperacja, koordynacja, zaufanie oraz umiejętności relacyjne. Pełna spójność (lub pełen jej brak) jest sytuacją niezwykle rzadką (Corsaro i Snehota, 2011). Spójność jest stanem, który może zachodzić jedynie w jakimś stopniu.

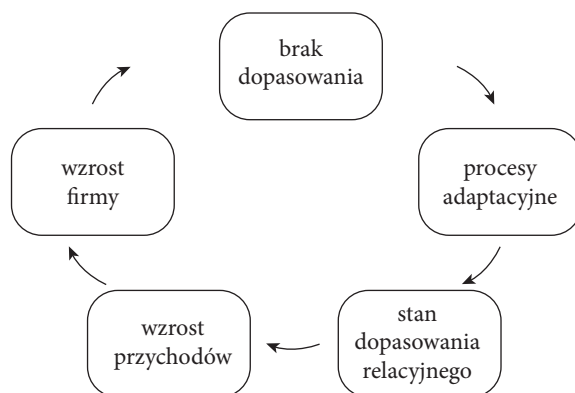
3. Otwartość organizacyjna

Spójność zewnętrzna może, ale nie musi być powiązana z otwartością organizacyjną. Otwartość organizacyjna określa skłonność do szukania rozwiązań na zewnątrz organizacji (Chesbrough, 2003 za: Laursen i Salter, 2006). Poprzez uwzględnienie szerszego obrazu i szukanie innowacji w bardziej oddalonym otoczeniu przedsiębiorstwa są bardziej innowacyjne (Laursen i Salter, 2006).

Kierownictwo nastawione na doprowadzenie do wysokiego poziomu spójności wewnętrznej ryzykuje niezauważenie okazji umiejscowionych poza granicami przedsiębiorstwa. Warto jednak pamiętać, że pozytywne efekty organizacyjnej otwartości powstają tylko do pewnego momentu – zbyt odległe poszukiwania zmniejszają produktywność i mogą prowadzić do spadku przychodów. Na temat otwartości organizacyjnej powstało bardzo mało prac naukowych, mimo że jest ona początkowym warunkiem do zaistnienia adaptacji.

4. Adaptacja

Adaptacja w zarządzaniu relacjami jest związana z pojęciem spójności zewnętrznej. Jest tak, ponieważ występuje pewien cykl – jeśli pomiędzy przedsiębiorstwami nie występuje spójność spontaniczna (na początku relacji), potrzebne jest zaistnienie procesu adaptacji, który doprowadzi do dopasowania relacyjnego¹ (Donaldson, 2006). Efektem spójności jest wyższa efektywność, a więc i rozwój przedsiębiorstwa. Jako rezultat rozwoju dopasowanie może zostać utracone. Dlatego spójność i jej brak, przy założeniu, że organizacje starają się aktywnie ten stan osiągnąć, są przejściowe (rysunek).



Cykl dopasowania relacyjnego

Źródło: Na podstawie (Donaldson, 2006)

Mohr, Fisher i Nevin (1996), wprowadzając termin kolektywnej komunikacji², zwrócili uwagę na proces intensywnego budowania relacji, w którego wyniku

¹ Pojęcia spójność oraz dopasowanie będą w artykule stosowane zamiennie.

² Z ang. *collaborative communication*.

są ustalane funkcje i poziom władzy pomiędzy partnerami, a oprócz tego tworzy się atmosfera wzajemnego wsparcia i szacunku. Umiejętności budowania relacji mogą pozytywnie wpływać na proces adaptacji poprzez zaufanie. Heide (1994) raportuje, że pomimo oscylowania wokół formalnych powiązań przez teoretyków zarządzania w rzeczywistości relacje b2b są oparte na relacjach społecznych.

Efektem kolektywnej komunikacji jest powstanie norm społecznych relacji – czyli zestawu zachowań, które dla każdej ze stron będą uznawane za normalne. Zapewniają one komfort aktorom oraz, jak twierdzą Lush i Brown, odpowiadają za kwestie pominięte w oficjalnych kontraktach (Stephen i Coote, 2007). Owymi normami w relacji może być zasada elastyczności, skłonności do adaptacji, solidarności, do wymiany informacji oraz ogólny poziom zaufania. Znaczenie umiejętności relacyjnych jest bardzo wysokie, ponieważ w ujęciu sieciowym jeden aktor może mieć niezwykle duży wpływ na możliwość osiągnięcia zamierzonych celów przez innych. Istotnym elementem budowania relacji są również umiejętności percepcyjne aktorów. Storbacka i Nenonen (2011) ukazują, że główną gwarancją sukcesu jest wysokie podobieństwo modeli mentalnych aktorów, natomiast różnice percepcyjne mogą gruntownie utrudnić relację.

Spójność celów wpływa pozytywnie na wzrost wyniku finansowego. Natomiast osiągnięcie spójności celów jest ułatwione, gdy zostały stworzone wspólne relacyjne normy zachowań (Stephen i Coote, 2007). Jednak owe normy nie mogą być osiągnane poprzez zwiększoną kontrolę. Taka forma koordynacji uniemożliwia zaistnienie procesu tworzenia – jedynie spontaniczne działania mają szansę sukcesu. Formalna kontrola jest substytutem zaufania, „zamykając” jednocześnie przedsiębiorstwa na siebie.

5. Spójność w praktyce gospodarczej

Spójność jednak niekoniecznie jest pożądana (Corsaro i Snehota, 2011; Leszczyński, 2014; Prahalad i Hamel, 1999; Saxton, 1997), ponieważ według niektórych badaczy może powodować stagnację. Konflikt, który w stanie spójności nie występuje, jeśli kontrolowany, może tworzyć konstruktywne tarcia i w ich wyniku innowacje. Dlatego właśnie koncepcja spójności spotyka się z pewną krytyką – Prahalad i Hamel (1999), podobnie jak Gosselin i Bauwen (2006), kojarzą spójność wewnętrzną ze „złodowaceniem” organizacji – niemożnością reagowania na nagłe zmiany. Spójność zewnętrzna może być związana z biernością – „nie można dojść do przyszłości pozwalając komuś innemu wytyczyć za nas szlak” (Pralhad i Hamel, 1999, s. 19). Ponad spójność, w pra-

cach wymienionych wyżej naukowców, przekładana jest adaptacyjność jako cecha, która umożliwia wykorzystywanie szans.

Autor chciałby jednak zaznaczyć, że spójność opisana w niniejszym artykule nie powinna być rozumiana jako utrzymywanie *statusu quo* oraz upodabnianie się do innych przedsiębiorstw. Takie podejście rzeczywiście może powodować bierność, zależność od otoczenia oraz uniemożliwiać uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Spójność to zdolność do wychwytywania i korzystania z szans nadarzących się na rynku, a także zdolność do współpracy, która jest efektywna. Warto zadać sobie pytanie, czy spójność nie jest wymagana, by przedsiębiorstwo mogło być reaktywne. Podczas dezorganizacji oraz braku dopasowania wewnętrznego podjęte przez kierownictwo decyzje mogą być wykonywane z opóźnieniem.

Yousaf i Majid (2016) raportują inne wyniki badań niż Prahalad i Hamel (1999). Według tych pierwszych spójność przedsiębiorstw działających w dynamicznym otoczeniu zwiększa pozytywne efekty relacji. Współczesne makro- i mikrootoczenie charakteryzują się burzliwością, więc wymagają wielozadaniowości przy równoczesnym koordynowaniu działań. Zadanie to jest możliwe do wykonania przy spójnych modelach poznawczych (Storbacka i Nenonen, 2011) oraz gdy istnieją już normy zachowań relacyjnych (Heide, 1994; Stephen i Coote, 2007).

Warto zadać sobie pytanie, czy dynamika otoczenia, obok zgrania aktorów wchodzących w relacje, nie wymaga adaptacji do zmian, a także jaki wpływ na siebie mają adaptacyjność i spójność. Otwartość potrzebuje zaistnienia podobieństwa percepcji, a z kolei niewielki chaos może umożliwiać pozytywną konfrontację obrazów z rzeczywistością i kreować nowe rozwiązania.

6. Metodologia

Ponieważ tradycyjne metody pomiaru nie sprawdzają się przy badaniu fenomenu, jakim są relacje biznesowe (Abrahamsen i in., 2017), przeprowadzono studium przypadku w formie wywiadów pogłębionych z zastosowaniem narzędzia obrazów sieci (Håkansson, Ford, Gadde, Snehota i Waluszewski, 2009; Ramos i Ford, 2009). Obrazy sieci są narzędziem, które wywodzi się z IMP Group. Służy ono obrazowaniu map mentalnych na temat sieci biznesowej. Według teorii kierownictwo umiejscawia na podstawie obrazów siebie i przedsiębiorstwo w sieci powiązań i na ich podstawie podejmuje decyzje. Prawidłowy sposób postrzegania sieci znacznie ułatwia zarządzanie oraz prowadzi do właściwych wyborów. Ułatwiona jest również dzięki temu komunikacja pomiędzy partnerami (Leek i Mason, 2008).

Wywiady pogłębione zostały przeprowadzone w 2017 roku. Każda z rozmów była nagrana oraz poddana transkrypcji. Wywiady składały się z dwóch części – na początku badani zostali proszeni o zilustrowanie na papierze o wymiarach A2 swój sposób postrzegania sieci oraz powiązań projektowych. W kolejnej części był przeprowadzony wywiad pogłębiony zgodnie ze scenariuszem badania. Pytania oscylowały wokół roli w projekcie, celów oraz kwestii komunikacyjnych pomiędzy partnerami.

Analiza składała się z dwóch etapów. Pierwszy etap miał na celu systematyzację sposobów postrzegania rzeczywistości przez respondentów. Pomocą na tym etapie analizy były wskazówki Ramos i Ford (2009), które pozwoliły zakodować obrazy. W trakcie kodowania zwracano uwagę na graficzny sposób ukazania swojej mapy mentalnej, jak i na wypowiedzi słowne. Drugi etap analizy określał poziom dopasowania partnerów projektowych oraz występowanie adaptacji, jak i otwartości. Spójność w projekcie była analizowana poprzez ramy metodyczne zaproponowane przez Corsaro i Snehotę (2011), jednak zostały one poddane modyfikacji, by odpowiadały liczbie badanych aktorów. W ten sposób podjęto próbę określenia związków koncepcyjnych, jak i wpływu na jakość współpracy oraz efekty. Adaptacja i otwartość organizacyjna była rozumiana zgodnie z definicjami opisanymi w poprzedniej części artykułu. Sposób rozumienia spójności oraz jakości współpracy został przedstawiony w tabeli.

Sposób rozumienia spójności oraz jakości współpracy

Wymiar	Sposób rozumienia	Źródło
Spójność	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jednakowe postrzeganie celów projektu oraz celów wewnętrznych 2. Jednakowe postrzeganie roli, pozycji i zasobów aktorów w sieci 3. Jednakowe postrzeganie procesów, relacji pomiędzy aktorami w sieci oraz problemów projektowych 4. Jednakowe postrzeganie problemów projektowych w sieci 5. Jednakowe postrzeganie kanałów komunikacji 6. Ukształtowana kultura komunikacyjna 	<p>Stephen i Coote, 2007; Yousaf i Majid, 2016</p> <p>Storbacka i Nenonen, 2010</p> <p>Stephen i Coote, 2007</p> <p>Corsaro i Snehota, 2011</p> <p>Corsaro i Snehota, 2011</p> <p>Stephen i Coote, 2007; Storbacka i Nenonen, 2011</p> <p>Stephen i Coote, 2007</p>
Jakość współpracy	<ol style="list-style-type: none"> 1. Brak problemów komunikacyjnych. 2. Zadowolenie ze współpracy i wzajemne zaufanie 3. Bezproblemowy proces podejmowania wspólnych decyzji 	<p>Stephen i Coote, 2007</p> <p>Leszczyński, 2014</p> <p>Saxton, 1997</p>

7. Przedmiot badania

Przedmiotem badania był projekt „Akademia skutecznej sprzedaży”. Jest to inicjatywa realizowana w branży ogrodniczej od 2012 roku przez następujące przedsiębiorstwa działające w sektorze ogrodniczym:

- Compo Polska sp. z o.o.,
- Marolex sp. z o.o.,
- Fiskars Polska sp. z o.o.,
- SBM Life Science sp. z o.o.³.

Odbiorcą projektu są sprzedawcy pracujący w niezależnych sklepach ogrodniczych w Polsce. Projekt polega na serii spotkań szkoleniowych, które mają miejsce co roku jesienią w 14 miastach Polski. Spotkania składają się z dwóch części – prezentacji produktów każdej firmy i części warsztatowej prowadzonej przez trenera biznesu, który przedstawia sposoby na sprzedaż produktów premium.

Dodatkowo, w wyniku inicjatywy głównych partnerów, powstała książka *Nie bądź zielony w ogrodzie sprzedaży* napisana przez dwóch autorów pod redakcją Ilony Rosiak-Łukasiewicz. Jednym ze współautorów był wspomniany wcześniej trener biznesu. W książce są przekazywane deklaracje dotyczące technik sprzedaży w branży ogrodniczej pełniących funkcję edukacyjną i objaśniającą tworzenie wartości dodanej dla klientów.

W ramach projektu został również zorganizowany kongres „Liderów branży ogrodniczej” na targach Gardenia Międzynarodowych Targów Poznańskich (MTP). Partnerami kongresu były wyżej wymienione firmy, a główną organizatorką była wspomniana wcześniej redaktorka.

Trzy opisane wyżej elementy: spotkania szkoleniowe, wydanie książki i kongres, są wyjątkowo mocno ze sobą powiązane, w związku z czym założono, że są częściami jednego projektu, jakim jest „Akademia skutecznej sprzedaży”. Badaniom zostały poddane dwie ostatnie edycje projektu. Podmiotem badań były osoby z wyżej wymienionych przedsiębiorstw (w przypadku Compo Polska sp. z o.o. był to prezes spółki, w pozostałych przypadkach dyrektorzy regionalni bądź działu marketingu) oraz trener biznesu i redaktorka książki.

Produkty tych czterech przedsiębiorstw są dla siebie komplementarne, w związku z czym firmy bezpośrednio nie konkurują ze sobą. Natomiast każda z nich pozycjonuje się w kategorii premium i obejmuje sprzedaż cały kraj. Co istotne – główni partnerzy nie są związani podczas projektu żadnymi formalnymi umowami. Projekt dzięki temu staje się sam w sobie czymś

³ Wcześniej Bayer Garden.

wyjatkowym, zwłaszcza w Polsce, na rynku cechującym się wysoką dynamiką oraz zacieśnioną konkurencją.

8. Studium przypadku – „Akademia skutecznej sprzedaży”

Analiza obrazów sieci poszczególnych aktorów ukazała bardzo dużo podobieństw w sposobie percepcji otoczenia przez aktorów. Każdy z nich był konsekwentny w swoich wypowiedziach, a obraz przedstawiany był kompleksowy, rozbudowany oraz ustrukturyzowany.

Cele główne projektu można podzielić na wizerunkowe, edukacyjne i relacyjne. Ukazując się w towarzystwie marek premium, główni partnerzy wyróżniali się wśród konkurencji, tym samym realizowali wizerunkowy cel projektu. Poprzez funkcję edukacyjną – szkolenia ze sprzedaży produktów premium – partnerzy wpływali na zwiększenie swojej sprzedaży oraz uzyskiwali więcej możliwości, jak to część respondentów określiła – „wejścia na półkę”. Dodatkowo SBM postrzegало kongres jako pierwszą możliwość zaprezentowania się pod nową marką.

Kluczowym czynnikiem, który bardzo zwiększał efektywność działań w ramach projektu, jest jego forma. Docierając do szerokiego grona odbiorców, można koszty przedsięwzięcia utrzymać na stosunkowo niskim poziomie. Respondenci z czterech głównych firm podkreślali zwłaszcza efekt synergii, który udało się osiągnąć, i zwracali szczególną uwagę na to, że żadnej z firm nie udałooby się w pojedynkę tego zrealizować.

Partnerów tworzących projekt charakteryzuje przede wszystkim podobieństwo do siebie, co podkreślał każdy z badanych respondentów. „Tak naprawdę od pięciu lat stworzyła się taka niepisana grupa tych czterech firm” – mówił prezes Compo. Oprócz tego zwracano uwagę na podobnie małe struktury organizacyjne oraz problemy związane ze sprzedażą w określonych regionach Polski – między innymi respondenci spontanicznie wskazywali na te same województwa, w których było wyjątkowo trudno zwiększyć sprzedaż produktów. Obraz głównych partnerów na rynku jest bardzo pozytywny, o czym świadczą słowa redaktorki książki: „[...] firmy, które w programie uczestniczyły, należą do najbardziej progresywnych i aktywnych – i marketingowo, i edukacyjnie [...] nie było do tej pory takiej formuły, która pozwoliła, właściwie niezależnym podmiotom, do pewnego stopnia ze sobą konkurującym na rynku, bo walka o półkę jakby jest zawsze, bez względu jakie kategorie produktów się reprezentuje, połączyć siły i nie tylko wykorzystać tę synergię na rzecz sprzedaży, ale na rzecz edukacji i rozwoju placówek detalicznych”.

Prace przy projekcie są stosunkowo równo rozdzielone na każde z przedsiębiorstw. Zwłaszcza w wymiarze operacyjnym, dotyczącym zarezerwowania sal konferencyjnych, czy zamówienia cateringu. Co roku jest organizowane spotkanie, które gromadzi reprezentantów (zazwyczaj osoby, które były respondentami w badaniu) każdej z firm. Spotkanie jest całonocne i są na nim ustalane główne założenia dotyczące kolejnej edycji projektu. Omawiane są również wszystkie problemy projektowe z poprzedniej edycji.

Na poziomie strategicznym podział ról już się trochę różni, ponieważ prezes Compo odgrywa rolę koordynatora projektu. Jest tak pomimo braku formalnych ustaleń. Jego rola odzwierciedla, oprócz komentarzy respondentów, sposób postrzegania sieci projektowej. Wypowiedzi prezesa najczęściej dotyczyły poziomu strategicznego, a szczególna uwaga została poświęcona zaangażowaniu pozostałych przedsiębiorstw oraz powiązaniom zasobowym. Miał wiedzę dotyczącą tego, co powinno się dziać na każdym z etapów projektu oraz był świadom niemal wszystkich problemów projektowych, które miały miejsce w poprzednich edycjach. To on zainicjował pierwszą edycję i zaprosił poszczególne firmy do współpracy. To on również proponował innowacje w projekcie, jak i zmiany w składzie twórców projektu. Oprócz tego koordynował listę uczestników (sprzedawców), inicjował rozmowy na temat kolejnej edycji oraz tworzył narzędzia wspierające współpracę. W sytuacjach spornych głos prezesa Compo był najczęściej decydujący. W związku z tym prezes Compo pełnił tak naprawdę funkcję lidera i był identyfikowany przez pozostałych jako kluczowa osoba dbająca o powodzenie całości.

Komunikacja w projekcie przebiegała bezproblemowo i dosyć sprawnie – opierała się ona na określonych zasadach. Badani z łatwością, często nawet spontanicznie, posługiwali się tymi zasadami, by wyjaśnić określone zdarzenia pomiędzy partnerami. Najistotniejszymi wartościami, które zostały zidentyfikowane, to szczerłość, solidarność oraz demokratyczne podejście, dzięki któremu każdego stanowisko było brane pod uwagę. Forma komunikacji pomiędzy partnerami była zazwyczaj dosyć swobodna. Jak zidentyfikowali respondenci, jedną z ważniejszych przyczyn sprawnej komunikacji był wysoki poziom otwartości każdego z partnerów – „partnerzy są na tyle wyrozumiali, że postrzegają to z takiego szerszego punktu widzenia. Wiadomo, żeby coś zaproponować, żeby było skuteczne, to trzeba mieć innych na względzie”.

Pomiędzy osobami reprezentującymi firmy partnerskie występowało porozumienie na poziomie międzyludzkim, co zdecydowanie ułatwiało współpracę. Dyrektor z SBM, który dopiero od poprzedniej edycji był przedstawicielem swojej firmy w ramach tego projektu, wskazywał na problemy z dopasowaniem

się do pozostałych aktorów – „to dla mnie wymagało trochę czasu, żeby się dostroić do partnerów i złapać z nimi wspólny język”.

Kolejną istotną kwestią jest reguła poufności, do której każdy z aktorów się pozytywnie ustosunkowywał. Redaktorka książki odgrywała podwójną rolę – jako zleceniobiorca redakcji książki oraz jako pracownik zupełnie odrębnej od projektu organizacji, która organizowała kongres liderów branży ogrodniczej. W związku z tym zwracała dużą uwagę na utrzymywanie tajemnic biznesowych. Natomiast dyrektor z Marolex wskazała, że jedną z niepisanych zasad było unikanie kwestii, które mogłyby doprowadzić do ujawnienia owych tajemnic.

Podsumowując, wysoki poziom spójności partnerów projektowych dobrze ilustruje wypowiedź dyrektor Fiskars – „z mojej perspektywy ja nie realizuję swojego własnego celu tutaj. Ten cały projekt jest narzędziem do realizacji mojego celu, a nie ja realizuję swój cel. Także wydaje mi się, że wszyscy tak postrzegamy, że jesteśmy równorzędnymi partnerami i się świetnie w tym dogadujemy, i nie forsujemy własnych jakichś szalonych myśli, ale u podstaw była też znajomość wszystkich nas, tak że wiemy, że tak samo postrzegamy świat”.

9. Wnioski i dyskusja

Wysoki poziom podobieństwa obrazów sieci prowadzi do kilku wniosków. Powszechna dla partnerów projektowych umiejętność dostrzeżenia tych samych aktorów w sieci, jak i wypowiedzenia się na temat powiązań relacyjnych świadczy o bardzo zbliżonej mapie mentalnej respondentów. Może to wynikać ze wspólnej świadomości najróżniejszych zdarzeń i relacji w sieci, umożliwionej poprzez skuteczną komunikację wewnątrz projektu (Leek i Mason, 2008). Prawidłowa percepcja sieci prowadzi do właściwych decyzji kierowniczych, natomiast tak zwane czarne pola, czyli obszary niedostrzeżone przez aktorów, mogą być powodem błędów oraz sytuacji konfliktowych (Ryynänen, Kortelainen, Lätillä i Jalkala, 2012).

Aktorzy charakteryzowali się podobnym sposobem postrzegania projektu, jak i całej branży. To mogło być kluczowe dla sukcesu, zgodnie z badaniami (Storbacka i Nenonen, 2010). Geneza wypłynęła z wniosku, że jedynie poprzez współpracę partnerów będzie możliwe zorganizowanie takiej serii wydarzeń. Jest to również zgodne z teorią sieciową (Håkansson i in., 2009). Poszukując powodu wysokiego poziomu dopasowania partnerów, badani wskazywali na czas jako czynnik, który umożliwił ustanowienie norm komunikacyjnych. Stoi to w opozycji do badań Corsaro i Snehota (2011), którzy wskazywali na brak związku pomiędzy poziomem spójności a czasem trwania relacji.

W wypowiedziach badanych pojawiła się natomiast pewna sprzeczność, ponieważ z analizy wynika, że procesy adaptacyjne miały miejsce pomiędzy partnerami, a jednak każdy z badanych twierdził, że adaptacja wśród nich nie zachodziła. Jako proces osadzony w czasie, gdyby rzeczywiście nie miała miejsca, sytuacja wysokiej spójności musiałaby następować samoistnie. Bardziej prawdopodobne jest to, że adaptacja miała miejsce poza świadomością respondentów, na co wskazuje proces ustalania norm komunikacyjnych (Leszczyński, 2014). W projekcie spójność była na takim samym poziomie przez całą „Akademię skutecznej sprzedaży”. Zaprzecza to cyklowi dopasowania relacyjnego, o którym pisał Donaldson (2006).

Kultura komunikacyjna wymagała od partnerów otwartości, co potwierdza teorię kolektywnej komunikacji (Mohr i in., 1996). Poza tym możliwe, że doprowadziła do atmosfery szacunku i wsparcia, tym samym wzmacniając zaufanie. Partnerzy cechowali się partnerskim podejściem, które pojawiło się np. wtedy, gdy został zaproponowany nowy pomysł przez jednego z aktorów. Zazwyczaj, o ile było to możliwe, reszta starała się dopasować, innymi słowy zaadaptować do nowej propozycji.

Projekt charakteryzuje się wysokim poziomem innowacyjności powstałej dzięki kolaboracji, zgodnie z teorią, że innowacje są osadzone w relacjach (Håkansson i Snehota, 2017) oraz że innowacjom sprzyja szukanie nowych rozwiązań na zewnątrz organizacji (Laursen i Salter, 2006). Kolaboracja zachodzi wśród niezwykle dopasowanych aktorów, a konflikty projektowe są czymś bardzo rzadkim, w związku z czym studium przypadku zaprzecza teorii, która mówi, że wysoki poziom spójności prowadzi do bierności i stagnacji (Pralhad i Hamel, 1999; Saxton, 1997).

Brak konfliktów projektowych mimo wszystko może wydawać się nie-naturalny, gdyż w samym projekcie występowały czynniki, które zostały zidentyfikowane jako konfliktogenne, jak na przykład różne zaangażowanie (Håkansson i Vaaland, 2003). Możliwe jednak, że owe czynniki nie będą sprzyjały konfliktom, gdy pozostałe elementy relacji pozostają spójne.

Zakończenie

W niniejszym artykule, za pomocą trzech koncepcji określających relację, poddano analizie wyjątkowy projekt, który ukazuje rzadką współpracę na polskim rynku odbywającą się bez powiązań kontraktowych i kończącą się dużym sukcesem. Wyjątkowość projektu potęguje fakt, że wszystko działo się na niezwykle wymagającym rynku, jakim jest sektor ogrodnicy. Bada-

nie umożliwia dokładniejsze poznanie wpływu percepcji aktorów będących w jednej sieci projektowej na jakość ich współpracy. Z powyższego studium przypadku można wywnioskować czynniki umożliwiające utrzymanie wysokiego poziomu spójności projektu:

- poszukiwanie innowacji poza granicami przedsiębiorstwa,
- dopasowanie pozycją rynkową przedsiębiorstw,
- brak konkurencji pomiędzy partnerami projektowymi,
- jasne zasady projektowe (m. in. równość partnerów projektowych),
- powszechnie znane normy komunikacyjne,
- jedna osoba odgrywająca rolę lidera,
- minimalna kontrola formalna.

Ważny jest dobór przedsiębiorstw, które mają tworzyć określony projekt sieciowy. Poza tym kluczowe jest aktywne motywowanie stron do równego zaangażowania. Spójność, która umożliwiła osiągnięcie celów projektu, jest pochodną właściwego dobrania przedsiębiorstw, otwartości organizacyjnej oraz adaptacyjności. W przedstawionym studium przypadku kluczowym elementem była komunikacja. Powszechnie akceptowane normy komunikacyjne umożliwiły utrzymanie wysokiego stopnia dopasowania, a jednocześnie zagwarantowały innowacyjność. Występujące pomiędzy aktorami różnice, dzięki intensywnym staraniom i właściwej komunikacji, nie przyniosły negatywnego efektu. W związku z tym strategię przedsiębiorstwa powinno się tak kształtować, by budować współpracę na fundamencie norm komunikacyjnych.

Jednym z ograniczeń niniejszej publikacji jest trudność odniesienia projektu „Akademia skutecznej sprzedaży” do innych relacji na rynku B2B. Dzieje się tak za sprawą specyfiki branży, przedsiębiorstw, jak i samej sytuacji. Jednak nadal opisane studium pozwala na wyciągnięcie wniosków, które mogą mieć zastosowanie ogólne. Ponadto pominięte zostały zmiany percepcji aktorów w czasie. Aby dokładnie przyjrzeć się adaptacji, potrzebne są badania długofalowe. Pożądane jest również wysunięcie przez kolejnych badaczy bardziej generalnych wniosków dotyczących opisywanych koncepcji.

Bibliografia

- Aaker, D. (2010). *Koordinacja działalności przedsiębiorstw: marketingowe integrowanie silosów*. Warszawa: Wolters Kluwer Business.

- Abrahamsen, M. H., Havenid, M. I. i La Rocca, A. (2017). Researching the interactive business landscape. W: H. Håkansson, i I. Snehota (red.), *No business is an Island: making sense of the interactive business world*, Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Centralne Biuro Opinii Społecznej. (2016). *Zaufanie społeczne*, 18. Warszawa: Centralne Biuro Opinii Społecznej.
- Corsaro, D. i Snehota, I. (2011). Alignment and misalignment in business relationships. *Industrial Marketing Management*, 40, 1042–1054.
- Donaldson, L. (2006). The contingency theory of organisational design: challenges and opportunities. *Organisation Design: the Evolving State-of-the-Art*, 6, 19–40.
- Fonfara, K. (2014). *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Ford, D., Gadde, L., Hakansson, H. i Snehota, I. (2002). *Managing networks*. (18th IMP – conference in Perth). Pobrane z <http://www.impgroup.org/uploads/papers/4198.pdf>
- Gosselin, D. P. i Bauwen, G. A. (2006). Strategic account management: customer value creation through customer alignment. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21, 376–385.
- Håkansson, H., Ford, D., Gadde, L. E., Snehota, I. i Waluszewski, A. (2009). *Business in networks*. Glasgow: Wiley.
- Håkansson, H. i Snehota, I. (1995). *Developing relationships in business network*. London: Routledge.
- Håkansson, H. i Snehota, I. (2017). The significance of business relationships, W: H. Håkansson i I. Snehota (red.), *No business is an Island: making sense of the interactive business world*, Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Håkansson, H. i Vaaland, T. I. (2003). Exploring interorganizational conflict in complex projects. *Industrial Marketing Management*, 32/2, 127–138.
- Heide, J. B. (1994). Interorganizational governance in marketing channels. *Journal of Marketing*, 58/1, 71–85.
- Kot, M. (2017) *Spójność na poziomie strategii jako element relacji na rynku business-to-business* (Niepublikowana praca magisterska). Poznań: Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.
- Laursen, K. i Salter, A. (2006). Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms. *Strategic Management Journal*, 27, 131–150.
- Leek, S. i Mason, K. (2008). *Network pictures: building an holistic representation of a dyadic business-to-business relationship*. (24th IMP Conference) Pobrane z https://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=6835
- Leszczyński, G. (2014). *Adaptacja w relacjach business-to-business. Uwarunkowania i efekty*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Ministerstwo Gospodarki. (2014). *Przedsiębiorczość w Polsce*, Warszawa: Ministerstwo Gospodarki.

- Mohr, J. J., Fisher, R. J. i Nevin, J. R. (1996). Collaborative communication in interfirm relationship. *Journal of Marketing*, 60/3, 103–115.
- Noga, A. (2011) *Teorie przedsiębiorstw*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Prahalad, C. K. i Hamel, G. (1999). *Przewaga konkurencyjna jutra*. Warszawa: Business Press.
- Ramos, C. i Ford, D. (2009). *Network pictures as a research device: developing a tool to capture actors' perceptions in organisational networks* (25th IMP Conference). Pobrane z https://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=7250
- Ryynänen, H., Kortelainen, S., Lätillä, L. i Jalkala, A. (2012). *Understanding the revisioning of network pictures – insights from an agent based modeling approach*. (28th IMP Conference). Pobrane z https://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=7845
- Saxton, T. (1997). The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes. *Academy of Management Journal*, 40/2, 443–461.
- Stephen, A. T. i Coote, L. V. (2007) Interfirm behavior and goal alignment in relational exchanges, *Journal of Business Research*, 60, 285–295.
- Storbacka, K. i Nenonen, S. (2011). Scripting markets: From value propositions to market propositions. *Industrial Marketing Management*, 40, 255–266.
- Yousaf, Z. i Majid, A. (2016). Strategic performance through inter-firm networks. Strategic alignment and moderating role of environmental dynamism. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 12/4, 282–298.