



Uniwersytet  
Ekonomiczny  
w Katowicach



Uniwersytet  
Ekonomiczny  
we Wrocławiu

# Współpraca międzyorganizacyjna w warunkach niepewności: perspektywa sektora kreatywnego

Katarzyna Czernek-Marszałek

Patrycja Juszczyk

Dagmara Wójcik

UE Katowice

Patrycja Klimas

UE Wrocław

The work was supported by the National Science Center [grant number UMO- 2017/27/B/HS4/01051]

„ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE W CZASACH NARASTAJĄCEJ NIEPEWNOŚCI”  
Warszawa 2023

## Cel

Rozpoznanie znaczenia niepewności wynikającej z sytuacji kryzysowej typu large-scale emergency (tj. pandemia COVID-19) dla przebiegu współpracy międzyorganizacyjnej w branżach kreatywnych.

## Uzasadnienie celu

Luka badawcza

Deficyt badań nad współpracą międzyorganizacyjną w branżach kreatywnych.

Luka badawcza

Niedobór badań nad współpracą w warunkach niepewności, w tym uwarunkowanej kryzysami oraz klęskami o dużym zasięgu.

Luka poznawcza

Brak wiedzy o współpracy w branżach kreatywnych w warunkach niepewności.

## Uzasadnienie kontekstu empirycznego

Współpraca jako źródło elastyczności [Caligiuri et al. 2000] i adaptatywności [Albors-Garrigos, Barbera, 2012; Baldwin, Gelletly, 2003] podmiotów branż kreatywnych oraz rozwoju sektora kreatywnego [Foster, 2015].



## Współpraca międzyorganizacyjna

- Istotny obszar dociekań współczesnego zarządzania strategicznego podejmowany w kontekście strategii relacyjnych [Zakrzewska-Bielawska i in., 2023] oraz strategii otwartych [Hautz i in., 2017] ukierunkowanych na generowanie renty relacyjnej [Dyer, Singh, 1998] w diadach oraz sieciach [Czakon, 2012]
- Nieodłączny element budowy przewagi strategicznej nie tylko w sektorach high-tech, ale także w branżach kreatywnych [Juszczak, 2021; Klimas, Czakon, 2022; Wójcik, 2022], których podmioty w coraz większym stopniu wykorzystują (i czerpią wielowymiarowe korzyści) relacje międzyorganizacyjne [Caligiuri et al. 2000; Dziurski, 2016; Czernek-Marszałek i in. 2023].

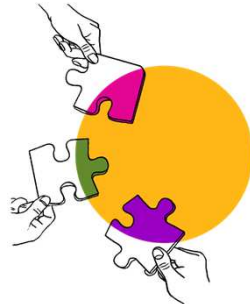
## Niepewność

- Zjawisko kluczowe dla zarządzania strategicznego [Wernerfelt, Karnami, 1987], nabierające szczególnego znaczenia w kontekście kryzysów [Nohrstedt et al., 2018], w tym współpracy strategicznej realizowanej w dobie hiperdynamiki, zmian nieciągłych, kryzysów i klęsk o dużej skali oraz zasięgu [Crick, Crick, 2020].



## Współpraca międzyorganizacyjna w czasach niepewności

- Na poziomie organizacji - zwiększenie: responsywności [McCutcheon, Stuart, 2000], rezyliencji [Svedin, 2016; Zafari et al., 2020], szans na przetrwanie i rozwój [Varadarajan, Cunningham, 1995; Laperche et al., 2011; Zafari et al., 2020; Bertello et al., 2022]
- Intensyfikacja oraz przyspieszenie efektów „typowych” dla współpracy międzyorganizacyjnej



## Metodyka badań

**Rodzaj badań:** badania jakościowe: 5 wywiadów grupowych (*Focus Group Interview*)

**Czas badań:** czerwiec 2021

**Uczestnicy wywiadów:** przedstawiciele 4 sektorów kreatywnych, tj.:

- sztuki performatywne (teatry),
- samorządowe instytucje kultury (muzea)
- gry komputerowe i wideo
- turystyka kulturowa (trasy kulinarne)
- grupa „mieszana” tj. podmioty reprezentujące ww. branże

**Liczba badanych:** po 6 rozmówców w każdym FGI, łącznie 30 osób

**Dobór i charakterystyka rozmówców** – dobór celowy zapewniający różnorodność w zakresie np.:

- pozycji rynkowej – „ważni gracze”, rozpoznawalni w otoczeniu oraz przedsiębiorstwa mniej znane,
- lokalizacji – z różnych części Polski,
- wielkości przedsiębiorstwa: mikro, małe, średnie i duże,
- formy własności – publiczna i prywatna

**Narzędzie badawcze:** scenariusz wywiadu

**Forma:** *online*, aplikacja Zoom

**Czas trwania przeciętnego wywiadu:** 2 godz., 17 min.

**Forma analizy:** kodowanie pełnej transkrypcji z wykorzystaniem kodów dedukcyjno-indukcyjnych



## Wyniki badań empirycznych [1/8]

### Zmiany formy współpracy w czasie niepewności

- Współpraca międzyorganizacyjna i związane z nią **relacje społeczne są szczególnie ważne w sektorze kreatywnym.**
- Współpraca międzyorganizacyjna w sytuacji kryzysowej, jak pandemia COVID-19 nadal istniała choć w innej formie.
- Zmiany w zakresie trzech głównych elementów:  
**partnerów współpracy,**  
**możliwości budowania relacji,**  
**motywów i celów podejmowania współpracy.**

## Wyniki badań empirycznych [2/8]

### Partnerzy współpracy

*„Patrząc na tę listę [potencjalnych partnerów] (...) znaczy generalnie myślę, że musimy opisywać czas przedpandemiczny. Ja już sam się gryzę w język, bo chciałem powiedzieć o rzeczach, które **miały miejsce przed pandemią, a teraz ze zrozumiałych przyczyn się nie dzieją**”. [R4]*

*„Całkiem niedawno rozpoczęliśmy na szerszą skalę – **niestety rozpoczęliśmy i szybko została przerwana przez pandemię – współpracę z domami pomocy społecznej**. Mieliśmy nawet wspólnie realizować taki fajny projekt za pieniądze ministerialne, międzypokoleniowe połączenie doświadczeń właśnie osób z DPS z młodzieżą szkolną, ale **ze względu na pandemię musieliśmy zaniechać realizację tego projektu**. Również uniwersytet trzeciego wieku oczywiście, areszt śledczy, my regularnie dajemy swoje wystawy do aresztu śledczego, jak i też prelekcje, również pracownicy tam jeżdżą”. [R4]*

## Wyniki badań empirycznych [3/8]

### Trudności we współpracy (kontakty międzyludzkie)

*„I takie doświadczenia z ostatniego czasu, gdy **byliśmy pozamykani jako instytucja na ten bezpośredni kontakt** – nie do przecenienia jednak z naszymi odbiorcami – uświadomił nam wszystkim, że ta innowacyjność organizacyjna bierze się chyba z siły zespołu, w moim przypadku, przede wszystkim”. [R1]*

*„Przypominam sobie jak gorący był to temat i jak długą dyskusję stoczyliśmy na temat **klubu festiwalowego**, którego **nie mogliśmy w tym roku zorganizować w takiej formie (...)**. Też wiemy ile pomysłów, ile współprac, ile jakichś kooperacji narodziło się w tym klubie festiwalowym i to dopiero było widać w tym roku, kiedy tej formy nam **zabrakło, (...) tej wymiany myśli, idei, emocji (...)**. Najważniejszy jest jednak program festiwalu, ale bez klubu festiwalowego, **ten festiwal byłby bardzo ułomny, właśnie w tej sferze relacji międzyludzkich, skutkujących później współpracą**”. [R4]*



## Wyniki badań empirycznych [4/8]

### Utrudnione możliwości budowania relacji społecznych

„W mojej branży to w większości były **targi**, czy targi Polagra w Poznaniu, czy targi ekologiczne w Łodzi. No niestety **to się teraz urwało przez COVID-a i niestety się nie odbywa**. Tak samo też to nasze dziedzictwo, smaki regionów to też była **skarbnica produktów, producentów, nowych znajomości i wymiany tego wszystkiego**, bo sama jechałam, czy mama moja jechała, czy z tym moim przyjacielem Maciejem szukali nowych produktów do sklepów naszych. No i dzięki temu też poznawaliśmy się, **a w tym momencie to jedynie co, to jest źródło internetowe, a mało kontaktów międzyludzkich**”. [R5]

„**MODERATOR:** Gdzie są jeszcze te źródła, początki relacji?

**ROZMÓWCA:** Myślę, że u nas to przede wszystkim są **eventy różnego rodzaju**, bo tam się chyba najbardziej poznajemy jako osoby, nie firmy, nie twórcy czegoś. No wiadomo, teraz **w dobie COVID-a troszeczkę się to ucięło i też widać, że to troszkę przystopowało zawieranie nowych znajomości (...)**, bo najczęściej na takich eventach – poza tym czasem stania na swoim stanowisku – to jest później **event taki wewnętrzny** dla tych, którzy przyjechali tam reprezentować swoje firmy, wieczorem. **No i tam potem już wszyscy, tak na luzie, nawiązują relacje interpersonalne ze sobą nawzajem**”. [R6]



## Wyniki badań empirycznych [5/8]

### MOTYWY I CELE PODEJMOWANIA WSPÓŁPRACY

#### Przetrwanie na rynku

*„Od pewnego czasu też staramy się **nawiązać współpracę bardziej ścisłą** ze szkołami. Ta współpraca wcześniej, ona dosyć kulata, natomiast od kilku miesięcy staramy się w ramach rozwoju, czy rozwinięcia edukacji muzealnej, nawiązać współpracę ze szkołami na różnych szczeblach, czy to szkoły podstawowe po szkoły wyższe a nawet po uniwersytety trzeciego wieku, czy uniwersytety dziecięce. Więc tutaj **ta współpraca jest dosyć szeroka**. Ale jak też powiedziałem **szukamy nowych możliwości i szukamy nowych partnerów, bo wydaje się, że w dzisiejszych czasach jednak trzeba różnych dróg, przeróżnych możliwości szukać, aby te muzea przebijały się w jak najszerszym gronie**”. [R5]*



## Wyniki badań empirycznych [6/8]

### MOTYWY I CELE PODEJMOWANIA WSPÓŁPRACY

#### Wymiana doświadczeń – funkcjonowanie w czasie pandemii

*„ROZMÓWCA: Przede wszystkim we Wrocławiu, ale też w branżowych związkach, międzyinstytucjonalnych jak np. pośród teatrów muzycznych w całej Polsce jest tzw. konferencja teatrów muzycznych, która ma swoje dosyć regularne spotkania i tam wymieniamy swoje spostrzeżenia, myśli, pomysły na funkcjonowanie w czasie pandemii. Ta pandemia miała dosyć duży wpływ właśnie na zacieśnienie takiej współpracy już bardzo praktycznej, bieżącej: „a jak wy organizujecie te 50 procent?” „A jak teraz chcecie sprawdzać kto był zaszczepiony?” „A jaki macie pomysł na pilnowanie, żeby ludzie siedzieli w maseczkach? itd. bardzo dużo”.*

*MODERATOR: Potrzeba chwili, która wymusiła pewną wymianę doświadczeń?*

*ROZMÓWCA: tak”. [R4]*



## Wyniki badań empirycznych [7/8]

### MOTYWY I CELE PODEJMOWANIA WSPÓŁPRACY

#### Niesienie realnej pomocy w sytuacjach kryzysowych

„No, a między naszymi producentami to też **jest taka przyjaźń**, że jedna z dziewczyn zaplanowała jakieś wydarzenie na Facebooku jak była pandemia, ale spotkała ją przykrość w rodzinie i nie była w stanie poprowadzić tego spotkania. No więc zadzwoniła do mnie czy jestem w stanie, bo wie, co robię i tak dalej i za nią to poprowadziłam. Żeby nie stracić swojej twarzy, bo po co tłumaczyć komuś obcemu coś, lepiej znajomemu. **Także u mnie w branży ta towarzyskość, znajomości prywatne i nieprywatne to dużą rolę odgrywają**”. [R5]

#### Zintensyfikowanie działań innowacyjnych

„Tak naprawdę każdy podmiot z branży próbuje **skrócić okres produkcji**, ponieważ okres produkcji gry jest długi, im większa gra, tym dłuższy okres produkcji, a jak wiadomo, że to też nie sprzyja, no bo w momencie, kiedy my zaczęliśmy z jakimiś założeniami i uwarunkowaniami, a kończymy za 3 lata, to w obecnych jak gdyby czasach, to się tak szybko zmienia, że no choćby nawet **pandemia nam to pokazała**, że możemy być już totalnie nieaktualni, że tak powiem, no więc między innymi chociażby te działania NCBR-u i te projekty to tak, jak widzę czy my, czy jakieś inne podmioty z branży właśnie z rynku z Polski, no to każdy z nas stara się **pozyskać gdzieś te dofinansowania właśnie na innowacje, chociażby wymyślenie jakichś nowych procesów, skrócenie, zoptymalizowanie czegoś**”. [R2]



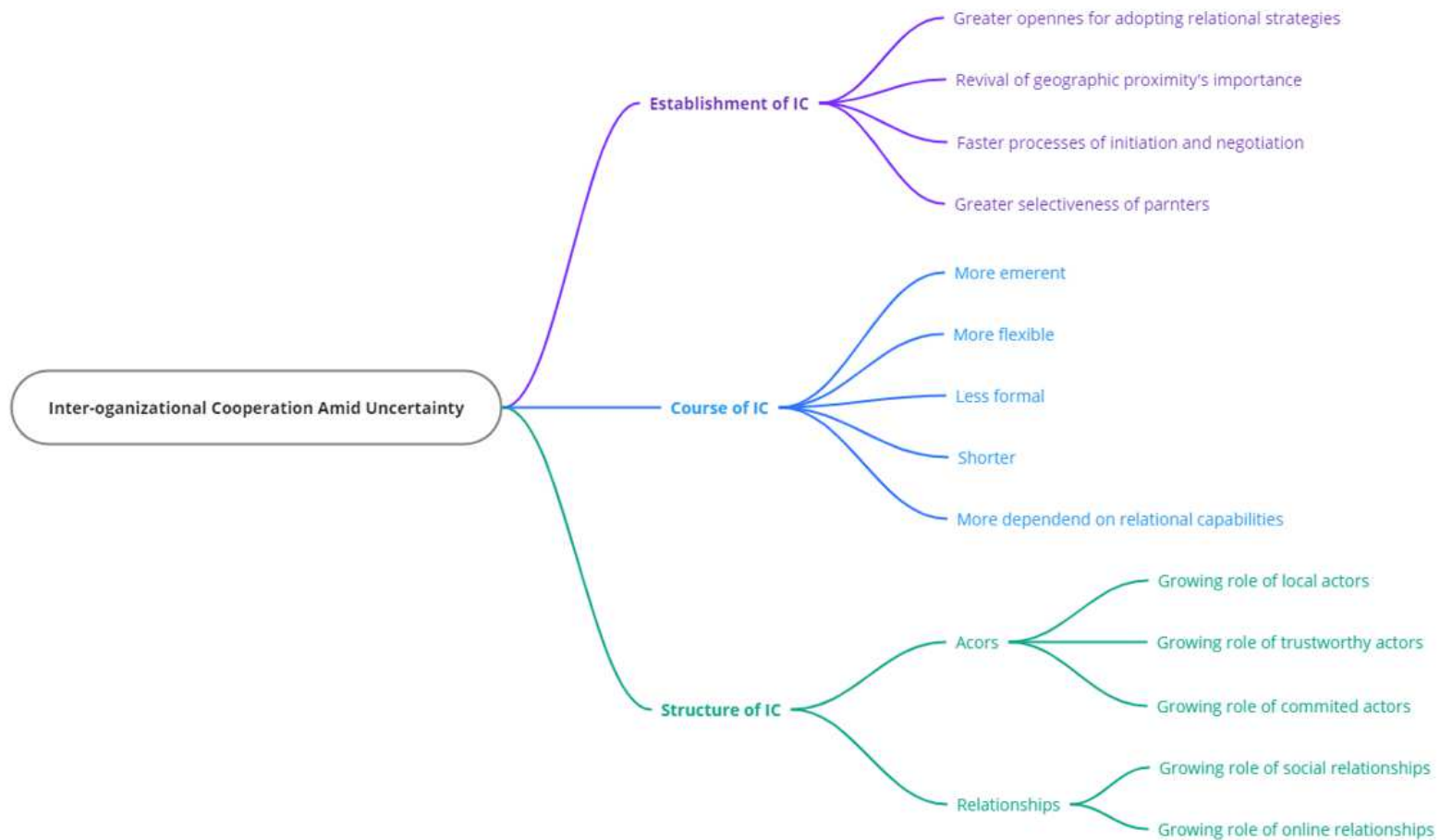
## Wyniki badań empirycznych [8/8]

### PODSUMOWANIE

- Współpraca międzyorganizacyjna w sytuacji kryzysowej, jak pandemia COVID-19 nadal istniała, choć **zmieniły się cele i motywy nawiązywania, jak i rozwoju współpracy.**
- **Potrzeba bycia innowacyjnym i kreatywnym jest bodźcem do współpracy,** z kolei współpraca w tych obszarach nabiera jeszcze większego znaczenia w warunkach niepewności.
- **Istotne znaczenie** w nawiązywaniu i rozwoju współpracy międzyorganizacyjnej w trakcie kryzysu spowodowanego pandemią COVID-19, miały **relacje społeczne pomiędzy potencjalnymi i aktualnymi partnerami.**
- Pandemia COVID-19 zmieniła **formy komunikacji** w ramach współpracy.



# Implikacje praktyczne wyników badań



## Ograniczenia badawcze i kierunki przyszłych badań

- **Brak możliwości generalizacji wyników badań** (ograniczona liczba badanych: jeden kraj, 4 branże)
  - badania w innych branżach kreatywnych i nie tylko.
- **Działanie w warunkach niepewności niesie zagrożenia dla współpracy** (jedynie zasygnalizowane w artykule)
  - szersze badania na ten temat (zawłaszczanie wartości, asymetria informacji [Crick, Crick, 2020], korupcja, zachowania oportunistyczne [Turner, Segura i Nino, 2022]).



Uniwersytet  
Ekonomiczny  
w Katowicach

Dziękujemy za uwagę

Katarzyna Czernek-Marszałek

Patrycja Juszczyk

Dagmara Wójcik

UE Katowice

Patrycja Klimas

UE Wrocław



Uniwersytet  
Ekonomiczny  
we Wrocławiu