ISSN 2084-2686

1996
Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości
WWSZiP

PRACE NAUKOWE

Wałbrzyskiej
Wyższej Szkoły
Zarządzania i Przedsiębiorczości

T.32

ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE

Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci

praca zbiorowa pod redakcją

Rafała Krupskiego

(2) 2015

Wałbrzych 2015

ISSN 2084-2686
ISBN 978-83-60904-39-8

T. 32
(2) 2015

PRACE NAUKOWE

Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły
Zarządzania i Przedsiębiorczości

ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE
Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci

Praca zbiorowa pod redakcją

Rafała Krupskiego

Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły
Zarządzania i Przedsiębiorczości
w Wałbrzychu

PRACA ZBIOROWA POD REDAKCJĄ

prof. zw. dr hab. inż. Rafała Krupskiego

RECENZENCI ZEWNĘTRZNI:

prof. dr hab. inż. Stefan Antczak
prof. dr hab. Aldona Frączkiewicz-Wronka
prof. dr hab. Andrzej Gałecki
prof. dr hab. Zdzisław Jasiński
prof. dr hab. Bogusław Kaczmarek
prof. dr hab. inż. Marian Kopczewski
dr Alina Kulczyk-Dynowska
prof. dr hab. Mirosław Kwieciński
prof. dr hab. Andrzej Makowski
prof. dr hab. Jerzy Niemczyk
prof. zw. dr hab. Kazimierz Perechuda
prof. dr hab. Beata Skowron-Grabowska
prof. UE dr hab. Agnieszka Skowrońska
prof. dr hab. Ewa Stańczyk-Hugiet

RADA PROGRAMOWA

Przewodniczący Rady Programowej – prof. dr hab. inż. Franciszek Mroczko
Wiceprzewodniczący Rady Programowej – dr Krystyna Szlachta
Członkowie:

- prof. dr hab. inż. Lucjan Kowalczyk
- prof. zw. dr hab. Kazimierz Bobowski
- prof. dr hab. n. med. Jăroslav Opavskỳ
- prof. dr hab. Jana Škrabănkova
- prof. dr hab. Miroslaw Gejdoš

KOMITET REDAKCYJNY

prof. dr hab. inż. Lucjan Kowalczyk
prof. dr hab. inż. Franciszek Mroczko
dr Estera Piwoni-Krzeszowska
dr inż. Katarzyna Piórkowska

ADRES REDAKCJI:
Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości
58-305 Wałbrzych, ul. 1-go Maja 131
e-mail: kustosz@wwszip.pl

Redaktor Naczelny: prof. dr hab. inż. Franciszek Mroczko
Zastępca Redaktora Naczelnego: dr Beata Owczarczyk
Sekretarz Redakcji: mgr Michał Lesman

Redaktorzy tematyczni:
dr Jerzy Tutaj: socjologia, etyka, filozofia
dr Piotr Laskowski: ekonomia, administracja
dr Bogusław Bałuka: ratownictwo medyczne, nauka o zdrowiu
dr Zbigniew Baran – pedagogika
dr Agnieszka Tabor-Smardzewska – zarządzanie
Redaktor statystyczny – Teresa Kwiatkowska
Redaktor językowy – doc. dr ing. Olga Hasprovà
Redaktor techniczny – Władysław Ramotowski

ISSN 2084-2686
ISBN 978-83-60904-39-8

© Copyright by Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2015
Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości lub fragmentów bez zgody wydawcy jest zabronione.

Redakcja deklaruje wersję papierową czasopisma jako podstawową

Printed in Poland

SPIS TREŚCI

Andrzej Szplit, Marcin Szplit
Rafał Krupski – kielczanin, dolnoślązak – w poszukiwaniu (nie)równowagi w zarządzaniu strategicznym 9

Rafał Krupski
Relacje niesformalizowane w badaniach empirycznych 17

Grzegorz Bełz
Sieci zarządcze w strategii wzrostu przedsiębiorstwa 31

Paweł Cabała
Kierunki wykorzystania koncepcji scenariuszy w zarządzaniu strategicznym 41

Agnieszka Chrisidu-Budnik
Quid pro quo: Zaufanie i kontrakty w sieciach międzyorganizacyjnych 53

Wojciech Czakon
„Droga po strukturze" – od strategii współdziałania do strategii sieci 67

Wojciech Dyduch, Mariusz Bratnicki
Tworzenie i przechwytywanie wartości w organizacjach współdziałających w sieci 77

Agnieszka Dziubińska
Systemy biznesowe w złożonym otoczeniu 95

Tadeusz Falencikowski, Bogdan Nogalski
Przechwytywanie wartości w modelu biznesu sieci przedsiębiorstw – osnowa teoretyczna i przypadki praktyczne 109

Tadeusz Falencikowski
Istota chmury wartości – założenia podstawowe 121

Zdzisław Jasiński
Działania operacyjne wspierające strategię przedsiębiorstwa zorientowaną na jakość 131

Dorota Jelonek
Sieci innowacji a strategiczna orientacja przedsiębiorstw na innowacje 137

Andrzej Kaleta
Jeszcze raz o elastyczności zarządzania strategicznego 153

Anna Wójcik-Karpacz, Jarosław Karpacz
Jak powstrzymywać oportunizm partnera: rola osadzenia w sieci 163

Patrycja Klimas
Relacje społeczne pracowników kreatywnych jako strategiczny zasób organizacji 181

Izabela Konieczna
Znaczenie i stan zasobów i kompetencji spółdzielni w sferze organizacji i zarządzania – wyniki badań spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego 195

Helena Kościelniak
Analiza przedsiębiorstw w sieci – wybrane problemy **211**

Zdzisław Kulczyk
Zaufanie i oportunizm jako podstawy zachowania w sieci **221**

Karolina Mazur
Sieci wewnątrzorganizacyjne **233**

Jerzy Niemczyk
Poziomy rozwoju sieci międzyorganizacyjnej **243**

Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski
Strategia sieci i przedsiębiorstw w sieci. „*Wytworzyć czy kupić*" – dylematy rozwoju współczesnych zakładów wytwórczych **253**

Marian Oliński
Wykorzystanie orientacji sieciowej w kształtowaniu modelu biznesu **267**

Piotr Pachura
Teoriopoznawcze zagadnienia badania sieci międzyorganizacyjnych w przestrzeni globalnej **289**

Kazimierz Perechuda, Wojciech Cieśliński
Teoretyczne aspekty sieciowania przestrzeni organizacyjnej **301**

Estera Piwoni-Krzeszowska
Paradygmat relacyjny czy sieciowy – wyłanianie się czy występowanie? **317**

Maria Romanowska, Wioletta Mierzejewska
Wewnętrzny rynek grupy kapitałowej jako substytut sieci biznesowych **333**

Jacek Rybicki
Inteligencja strategiczna w myśleniu sieciowym **345**

Beata Skowron-Grabowska
Procesy kreowania strategii rozwoju sieci przedsiębiorstw **361**

Agnieszka Sopińska, Albert Tomaszewski
Współpraca w sieciach poziomych w świetle badań największych polskich przedsiębiorstw **379**

Ewa Stańczyk-Hugiet
Strategicznie o ekosystemie biznesu **391**

Janusz Strużyna, Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska
Krytycznie z perspektywy ewolucyjnej, o tak zwanym otoczeniu organizacji **411**

Cezary Suszyński
Sieci biznesowe jako obszar nowych wyzwań dla teorii i praktyki zarządzania strategicznego **427**

Agnieszka Zakrzewska-Bielawska
Strategie przedsiębiorstw w sieci. Wyniki badań firm high-tech **439**

Wspomnienie Profesora Rafała Krupskiego
1947 – 2014

Andrzej Szplit
Marcin Szplit
Uniwersytet Jana Kochanowskiego
w Kielcach

Wzrost to nie wszystko,
ale bez wzrostu wszystko jest niczym
prof. Karl Schiller

Rafał Krupski – kielczanin, dolnoślązak – w poszukiwaniu (nie)równowagi w zarządzaniu strategicznym

WSTĘP

Autorzy odnoszą się w artykule do dorobku jednego z najbardziej znanych w Polsce i cenionych w środowisku specjalistów nauk zarządzania, niedawno zmarłego profesora Rafała Krupskiego Wspomina o początku kariery uczonego, o jego kieleckich korzeniach, kieleckiej szkole średniej o profilu chemiczno-fizycznym, późniejszych studiach na Wydziale Inżynieryjno-Ekonomicznym Wyższej Szkoły Ekonomicznej we Wrocławiu, pracy na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu i rektorowaniu w Wałbrzyskiej Wyższej Szkole Zarządzania i Przedsiębiorczości. Profil szkoły średniej oraz studiów wywarły ogromny wpływ na dalszą drogę życiową profesora. W swoim dorobku naukowym wielokrotnie nawiązywał do relacji nauk społecznych, w tym nauk zarządzania do nauk przyrodniczych. W artykule szczególną uwagę poświęca się pracom profesora Krupskiego dotyczących rozwojowi koncepcji i metod zarządzania strategicznego, szczególnie koncepcjom strategii przedsiębiorstw z perspektywy zasobowej ukierunkowanej na okazje. Profesor rozważał zagadnienia potencjalnych zmian w zarządzaniu strategicznym inspirowanych teorią chaosu. Kolejnym ważnym problemem badanym przez profesora to zbilansowanie strategii i zrównoważony

wzrost organizacji. Do zrównoważonego wzrostu profesor miał stosunek ambiwalentny. Był przekonany, że zrównoważony wzrost jest pewną ideą zachowania się bardzo dużych systemów w dających się przewidywać kontekstach. W mniejszych organizacjach, jakimi są firmy gospodarcze, kontekst ten jest coraz mniej znany, a warunki niepewności decyzyjnej występują powszechnie. Z teorii optymalności wiemy, że optimum lokalne nie musi być kierunkowo zbieżne z optimum globalnym. Czasami optimum lokalne traktowane autonomicznie może być jednym z najgorszych rozwiązań z punktu widzenia optimum globalnego[1] Profesor będąc zwolennikiem tej postawy nie zamykał się na naukowy dyskurs nieco innego spojrzenia na tę kwestię pisząc: tak czy owak problemy równowagi pomiędzy organizacją i jej otoczeniem w kontekście typu tego ostatniego, powinny być przedmiotem dalszych penetracji naukowych, ponieważ mają podstawowe znaczenie dla teorii i praktyki zarządzania[2]. Autor artykułu polemizuje z tezami profesora odnosząc się w tym m.in. do teorii ordo ładu gospodarczego. Polemika ta odbywała się głównie w Wałbrzyskiej Wyższej Szkole Zarządzania i Przedsiębiorczości, w której profesor Krupski był rektorem i to za jego czasów uczelnia ta stała się prawdziwą kuźnią wykuwającą najlepsze koncepcje w naukach o zarządzaniu.

1. XIX WIECZNE IDEE NAUK PRZYRODNICZYCH A PARADYGMAT NAUK ZARZĄDZANIA

Profesor Krupski urodził się w Kielcach w rodzinie znanych w mieście ziemian i przedsiębiorców. Ta genetycznie odziedziczona zdolność do przedsiębiorczości będzie towarzyszyła profesorowi przez całe życie zawodowe pomagając mu w wizji zarządzania strategicznego. Profesor Rafał Krupski od młodych lat był zafascynowany wpływem fizyki, chemii, biologii na inne nauki. To było też powodem wybrania Technikum Chemicznego, w jego czasach elitarnej szkoły w Kielcach. Sam byłem uczniem tej szkoły i jako starszy kolega z zadowoleniem przyjąłem wiadomość, że Rafał podąża naszym śladem i zdał egzaminy na Wydział Inżynieryjno-Ekonomiczny Wyższej Szkoły Ekonomicznej we Wrocławiu. Rafał Krupski już w czasach studenckich dał się poznać jako twórczy człowiek o niespotykanej „niespokojnej duszy". Mieszkaliśmy wtedy razem w słynnym akademiku o niedwuznacznej nazwie „Jaskinia" i już wtedy obserwowaliśmy jego fascynację połączenia praw nauk przyrodniczych z naukami organizacji i zarządzania. Działał w kołach naukowych a jego działalność została dostrzeżona przez naszego guru profesora Bera Hausa. Zainteresowani wiedzą, że Wydział Inżynieryjno-Ekonomiczny przedstawiał bogatą ofertę zagadnień chemii, fizyki, mechaniki przedstawianych wobec nowoczesnych systemów ekonomiki i organizacji przedsiębiorstwa. Charakter studentów kształtowany był szczególnie na pierwszym roku, a „przejście" przez docenta Alfreda Śliwę

[1] R. Krupski, *Planowanie strategiczne – problemy i kierunki badań*, w: Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań, (red) R. Krupski, Wałbrzych WWSZiP, 2009.
[2] Ibid.

z chemii nieorganicznej dosłownie „pasowało" na studenta tego przyrodniczo-ekonomicznego Wydziału. Po zdaniu egzaminu u docenta Śliwy, następne zajęcia z chemii fizycznej u dziekana Józefa Beraka było czystą przyjemnością. To ten przedmiot, obok Ekonomiki przemysłu wykładanego przez prof. Krzysztofa Jeżowskiego i Ekonomiki przedsiębiorstwa wykładanego przez prof. Arkadiusza Grossmana i seminaria prowadzone przez prof. B. Hausa były bazą do późniejszych naukowych rozważań profesora Krupskiego. W swoim CV prof. Krupski informował, że w kręgu jego zainteresowań jest też kosmologia. Według profesora Krupskiego to kosmologia w ujęciu filozoficznym jest wynikiem poszukiwania odpowiedzi na pytanie o strukturę i ewolucję Wszechświata. Popierał hipotezę, że powstanie ogólnej teorii względności dało podstawę do tworzenia fizycznych modeli Wszechświata, a co za tym idzie, do powstania kosmologii fizycznej, obejmującej kosmologię obserwacyjną i kosmologię teoretyczną. To te rozważania doprowadziły profesora Krupskiego do obserwacji relacji szkoły behawioralnej wobec tzw. przewrotu paretowskiego. To ciekawa relacja, gdzie stwierdza się, że przewrót ten zapoczątkowany przez V. Paretę, a dokończony w latach 30 i 40 XX wieku przez P. Samuelsona, doprowadził do wyeliminowania koncepcji psychologicznych z nauk zarządzania. Profesor Krupski widział tu brak uzasadnienia tych relacji, podobnie jak i te które miały charakter uwarunkowań historycznych. Profesor Krupski znawca wpływu nauk przyrodniczych na nauki zarządzania uważał, że późniejsze kłopoty tych nauk, jak i pozostałych nauk ekonomicznych mają swe źródło w zapożyczeniu przez nauki ekonomiczne w końcu XIX wieku idei z fizyki, w wyniku czego gospodarka i funkcjonujące w niej przedsiębiorstwa zostały w niewłaściwy sposób potraktowane jako zamknięty system równowagi. Spowodowało to zakonserwowanie nierelistycznych modeli, które ograniczały możliwość badań empirycznych. Fizyka i inne nauki przyrodnicze uwolniły się od tej „skorupy", i dla przykładu w II połowie XX wieku nastąpił rozkwit badan, znajdujących się daleko od stanu równowagi, są dynamiczne i złożone. Profesor Krupski był zwolennikiem tych koncepcji, przedstawiając to w znanym modelu planowania strategicznego i taktyczno-operacyjnego z perspektywy zasobowej uwzględniający okazje i zagrożenia[3].

2. DYLEMATY ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Profesor Krupski był jednym z tych autorytetów, którzy widzieli, że klasyczne metody zarządzania strategicznego tracą na znaczeniu, stają się w wielu branżach nieprzydatne[4]. Krupski był zdania, że wobec dalszego wzrostu turbulencji otoczenia sytuacja zarządzania strategicznego w organizacjach jest nie do pozazdroszczenia. Jego podstawowe założenia zarówno

[3] R. Krupski, *Bariery efektywności badań naukowych z zakresu zarządzania strategicznego*, w: Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod, Wałbrzych WWSZiP 2014.

[4] R. Krupski, *Jak radzić sobie z niepewnością w planowaniu strategicznym?*, w: Planowanie strategiczne w warunkach niepewności, (red) R. Krupski, Wałbrzych WWSZiP, 2007.

epistemologiczne, jak i metodologiczne powinny ulec istotnym modyfikacjom, ponieważ bez adekwatnego do sytuacji penetrowania i założeń przyszłości, trudno wyobrazić sobie jakikolwiek rozwój przedsiębiorstw. Wydaje się więc twierdził Krupski, że należy odpowiedzieć na następujące pytania:

- czy w kontekście zarządzania strategicznego można inaczej przewidywać przyszłość? I co powinno być przedmiotem penetracji w zakresie przyszłości?,
- czy przyjmując, że pewne aspekty przyszłości są ze swej natury całkowicie nieprzewidywalne oraz, że niezupełność wiedzy jest regułą a nie wyjątkiem możemy planować i zarządzać strategicznie bez posługiwania się wiarygodnymi, długoterminowymi prognozami?[5]

Profesor Krupski wobec tych pytań oferował wdrożenia modeli planowania scenariuszowego i opcji strategicznych z ich cechą jaką jest elastyczność. Odpowiedzią na pierwsze pytanie zdaniem Krupskiego może być wykorzystanie teorii chaosu w penetrowaniu przyszłości. To bardzo ważna część dociekań profesora Krupskiego. Choć sam stwierdza, że nadal są niespełnione nadzieje jakie od lat wiąże się z aplikacjami teorii chaosu. Zgodnie z tą teorią istnieją układy, w których proste przyczyny prowadzą do znacznych nieregularności zachowań, a te sprawiają wrażenie przypadkowości. Krupski wyjaśnia, że dla rozróżnienia takich nieregularnych lecz jednoznacznych zjawisk od kompletnego nieporządku używa się pojęcia chaosu (lub chaosu deterministycznego)[6]. Z tego wynika wniosek, że chaos nie jest więc przypadkowy. Jest on ukrytą postacią porządku. Krupski przestrzega jednak nad trudnościami w tworzeniu układów chaotycznych wymieniając takie kategorie, które opisują te układy jak: atraktory, intermitencja, bifurkacja, fraktale. Przykładowo jako często używane atraktory[7] Krupski wymienia:

- cykl życia produktu,
- cykl życia rynku,
- cykl życia organizacja,
- cykl życia sektora,
- cykle koniunktury gospodarczej,
- cykl życia strategii,
- cykl życia okazji.

Odpowiedź na drugie pytanie sprawia więcej trudności. Krupski odwołuje się do badań zagranicznych i polskich, z których wynika, że znaczna

[5] Ibid.
[6] Ibid.
[7] Atraktor jest wyróżnionym stanem dynamiki układu, do którego nieliniowo zmierzają elementy układu.

część przedsiębiorstw rozwija się nie o plan, ale dzięki przypadkom, wykorzystywaniem różnorodnych okazji. Krupski dochodzi więc do wniosku, że mamy do wyboru trzy możliwości:

- planować zgodnie z kanonami klasycznych ujęć dorobku zarządzania strategicznego, z uwzględnieniem długoterminowych prognoz, korygując od czasu do czasu przyjętą strategię,
- w ogóle nie planować strategicznie (długofalowo), a strategie ograniczać np. do planowania redundancji wybranych zasobów tworząc w ten sposób potencjał do wykorzystywania okazji,
- planować wykorzystywanie okazji w dłuższym horyzoncie czasu czyli wpleść w strategię przedsiębiorstwa zagadnienia identyfikowania i wykorzystywania okazji[8].

Profesor Krupski nie ukrywa, że jest zwolennikiem trzeciej koncepcji, co skutkowało jego interpretacją definicji strategii: Strategia to zdefiniowane (ex ante) okazje, które trzeba wykorzystać, oraz zdefiniowane redundancje zasobów i kompetencji, które trzeba tworzyć ze względu na szanse i zagrożenia[9].

Dużą zasługą badań profesora Krupskiego to włączanie do nauk zarządzania innych nauk, co także w przyszłości może przezwyciężać ograniczenia charakterystyczne dla nauk zarządzania i osiągnąć rezultaty badawcze pozwalające na zbudowanie uniwersalnej teorii zarządzania strategicznego. Czy to jest możliwe? Na takie pytanie odpowiada pozytywnie prof. M. Romanowska, stawia jednak kilka warunków, przede wszystkim zaakceptowania ograniczeń poznawczych i teoriotwórczych wynikających z istoty nauk społecznych, dużej złożoności i specyfiki nauk o zarządzaniu i nie frustrowania się brakiem jednoznacznych wyników badań. Kolejne wyzwanie to przestrzeganie w badaniach empirycznych zasady triangulacji nakazującej łączenie różnych technik badawczych, podejść i badanych zbiorowości. Warto też, zdaniem M. Romanowskiej przemyśleć sprawę standaryzacji metod badawczych w zakresie strategii, na wzór standaryzacji w psychologii w formie licencjonowanych testów, aby dać szanse badaczom na prowadzenie badań porównawczych. M. Romanowska jest też wielką zwolenniczką korzystania z dorobku i metodologii innych dyscyplin naukowych[10].

Odniesienie się do propozycji naukowych profesora Krupskiego nasuwa pytanie o zapełnienie luki między potrzebami praktyki w dziedzinie zarządzania a ofertą nauk zarządzania. Mam tu na uwadze zagadnienia chaosu i dużej roli redundancji zasobów i kompetencji. Prof. J. Rokita ma tu szereg wątpliwości. W swoim wykładzie na inaugurację roku akademickiego 2003/2004 w ówczesnej Akademii Ekonomicznej w Katowicach prof. Rokita przedstawił je w formie dylematów: ryzyko i niepewność w zarządzaniu, luka między praktyką a naukami zarządzania, niedoskonałość prognoz jako główna przeszkoda przewidywania zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa,

[8] R. Krupski, *Jak radzić sobie z niepewnością w planowaniu strategicznym…*, s. 104.
[9] Ibid.
[10] M. Romanowska, *Bariery efektywności badań naukowych z zakresu zarządzania strategicznego*, w: Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod (red) R. Krupski, WWSZiP 2014.

strategie uczenia się organizacji jako narzędzie radzenia sobie z nieprzewidywalnością i gwałtownością zmian w otoczeniu, logiczny inkrementalizm, ewolucjonizm i podejmowanie podwyższonego ryzyka jako czynniki stanowiące podstawę strategii uczenia się organizacji[11]. Prof. Rokita przestrzega przed tym, że obok braku strategii, nieumiejętności uczenia się aby stworzyć dobrą strategię, wielkim problemem jest zła strategia. Zła strategia prowadzi bowiem do błędnych decyzji, a te skumulowane mogą prowadzić do kryzysów w wymiarze sektora, a nawet globalnym[12].

3. Od teorii chaosu i redundancji zasobów i kompetencji do ordozarządzania

Jak już pisałem profesor Krupski był wielkim przeciwnikiem zamkniętego systemu równowagi. Tzw. wzrost zrównoważony dopuszczał w zachowaniach bardzo dużych systemów w dających się przewidzieć kontekstach. W przypadku przedsiębiorstw wyrażał tu wątpliwości. W tym wypadku byłem z profesorem Krupskim w naukowym dyskursie. Obserwuje się ostatnio ożywioną dyskusję na temat przesunięcia punktu ciężkości badanej problematyki z analizy generowania i alokacji zasobów, w tym również ich redundancji na koordynację działań wewnątrz firmy oraz na jej relacje z otoczeniem. Podobne opinie wyrażają polscy eksperci. Jerzy Cieślik praktyk z wieloletnim doświadczeniem i dyrektor Centrum Przedsiębiorczości w Akademii im. L. Koźmińskiego twierdzi, że najważniejszą rzecz, którą państwo ma do zaoferowania przedsiębiorcom, jest zrównoważone otoczenie gospodarcze. Chodzi o przewidywalność i stabilność. Cieślik wyraża też interesującą tezę, o wystarczającej dla Polski liczby przedsiębiorców, oraz i to, że z ekonomicznego punktu widzenia przeciwstawianie korporacji i MŚP nie ma większego uzasadnienia[13]. Jeszcze inne opinie wydają się herezjami. Otóż w USA już dawno nastąpiło odejście od przeciwstawiania sobie innowacji i imitacji. Ekonomista William Baumol – uznawany za kandydata do Nagrody Nobla – przestrzega przed myśleniem w stylu „to zaledwie imitacja". Profesor Oded Shenkar z Ohio State University uważa, że trzeba mówić o IMOwacjach, a więc połączyć badania nad nowymi rozwiązaniami i imitowaniem w jedno[14].

Jestem przekonany, że szereg teorii ,w tym teoria ordo dotycząca ładu gospodarczego mogą wspomóc rozumienie współczesnego zarządzania. Teorie ordo nawiązują w swojej nazwie do pojęcia „ordo". Znane było już w antycznej filozofii, a w średniowieczu definiowano jako połączenie różnych elementów struktury społecznej w jedną sensowną całość. Uważa się, że rozwój nauk zarządzania i wynikający z tych nauk wzrost winien czerpać w teorii ordo w tym zakresie, żeby umiejscawiać jej zasady ładu gospo-

[11] J. Rokita, *Dylematy zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami*, Biuletyn Ekonomisty. Biuletyn Naukowo-Informacyjny nr 1/2003, PTE w Katowicach, 2003.
[12] Ibid.
[13] Dziennik Gazeta Prawna nr 246, 19-20 grudnia 2014.
[14] Ibid.

darczego w danym czasie i miejscu, a za jego pośrednictwem przy uwzględnieniu różnic kulturowych i społecznych doskonalić w procesie gospodarowania zdolności predykcyjne i aplikacyjne. W teorii ordo koncepcji ładu gospodarczego postuluje się, żeby ład doprowadził do przezwyciężenia istniejącego nieporządku, chaosu i anarchii. Moim zdaniem sformułowane koncepcje ładu gospodarczego stanowionego Euckena oraz ładu spontanicznego von Hayeka wymagają w celu ich dalszego rozwoju empirycznej weryfikacji, co jednak nie podważa moim zdaniem ich zasadności.

Tabela 1. Sądzę, że punktem wyjścia do tych rozważań mógłby być poniższy model

	Zarządzanie tradycyjne	Ordozarządzanie
Równowaga	Zamknięte systemy w stanie równowagi	Zrównoważone otoczenie przedsiębiorstw i elastyczność ładu gospodarczego
Synergia	Presja na identyfikowanie synergii	Identyfikowanie synergii oraz „antysynergii”
Sieci	Interakcje miedzy przedsiębiorstwami tylko poprzez rynek	Organizowanie organizacji wirtualnych, sieci relacji ulegają z czasem zmianie, przemysł 4.0 (w Niemczech jako Industrie 4.0 w USA jako Smart Manufactoring Leadership Consortium)
Ewolucja	Brak wewnętrznych zdolności kreacji	Logiczny inkrementalizm, ewolucjonizm, zdolność podejmowania podwyższonego ryzyka

Źródło: opracowanie własne.

Teoria ordo, powstała w krajach niemieckojęzycznych wyraźnie stwierdza, że w przedsiębiorstwach wyczerpują się proste metody zapewnienia efektywności ich funkcjonowania. Największe przedsiębiorstwa niemieckie uruchamiają inicjatywy mające na celu zapewnienie wzrostu i ciągłej optymalizacji funkcjonowania poprzez gromadzenie i przetwarzanie detalicznych informacji w czasie rzeczywistym. Niemcy tę inicjatywę nazwali Industrie 4. 0 określaną jako czwartą rewolucję gospodarczą, powodującą zaprzęgnięcie informatyki do dokonania zmian w przedsiębiorstwach w celu stworzenia inteligentnej fabryki.

PODSUMOWANIE

Podsumowując można stwierdzić, że nauki zarządzania znacząco choć stopniowo poszerzają zakres przedmiotu badań. Wielką w tym rolę odegrał profesor Krupski. Jego śmierć jest dla nauki, ale dla nas jego kolegów, dla praktyków, a przede wszystkim dla studentów stratą niepowetowaną. Chciałbym wyrazić wdzięczność władzom Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Za-

rządzania i Przedsiębiorczości za upamiętnienie tą konferencją pamięć o wielkim Profesorze.

LITERATURA:

[1] Buchanan J., *Economics in the Post-Socialist Century*, w: J. W. Hey, ed. The Future of Economics, Blackwell, Oxford, 1992.

[2] Krupski R., *Jak radzić sobie z niepewnością w planowaniu strategicznym?*, w: *Planowanie strategiczne w warunkach niepewności*, (red) R. Krupski.

[3] Pysz P., *Państwo i ład gospodarczy w ordoliberalnej koncepcji polityki gospodarczej*, w: *Ład gospodarczy jako efekt działalności państwa w społecznej gospodarce rynkowej*, Warszawa PTE 2005.

[4] Rokita J., *Dylematy zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami*, Biuletyn Ekonomisty. Biuletyn naukowo-Informacyjny nr 1/2003, PTE w Katowicach, 2003.

[5] Romanowska M., *Bariery efektywności badań naukowych z zakresu zarządzania strategicznego*, w; *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod* (red) R. Krupski, WWSZiP, 2014.

STRESZCZENIE

Zarządzanie strategiczne, w tym relacje sieci, wymagają badań naukowych analizujących ich dostosowanie do współczesnych warunków. Niniejszy artykuł poświęcony pewnemu fragmentowi dorobku profesora Krupskiego porusza wyniki badań profesora, szczególnie w zakresie ujęcia zasobowego. Autor artykułu odnosi się też do prezentowanej przez prof. Krupskiego teorii chaosu i redundancji zasobów i kompetencji wobec koncepcji sformułowanej przez autora artykułu pod nazwą „ordozarządzanie". Koncepcje te uzupełniane są rozważaniami prof. M. Romanowskiej i J. Rokity.

SUMMARY

Strategic management, including network relationships, require scientific research analysing their adaptation to modern conditions. The article, based on the achievements of Professor Krupski, refers to the professor's research findings concerning the resource-based view. The author touches also chaos theory and redundancy of resources and competencies, presented by Professor Krupski, with the references to his own concept named "ordo-management". These concepts are complemented by considerations of Professor M. Romanowska and J. Rokita.

Rafał Krupski
Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Relacje niesformalizowane w badaniach empirycznych

WSTĘP

Literatura dotycząca zasobów relacyjnych, relacji, organizacji sieciowych, jest wyjątkowo bogata. Podstawowym problemem jest oczywiście problem: czy działać względnie niezależnie (Bettis, Bradley, Hamel, 1992) czy być uwikłany w sieci (Doz, Hamel, 1998)? Dla tego drugiego wypadku powstały już koncepcje strategii przedsiębiorstwa działającego w sieci oraz koncepcje strategii sieci. Elementami tych strategii są kategorie zaprezentowane w tabeli 1.

Tabela 1. Elementy teorii zasobów relacyjnych

Definicje relacji
Podmioty relacji: • rynkowe (dostawcy, nabywcy, konkurenci, gracze pozabranżowi), • kontekstowe (sfery ekonomicznej, społeczno-kulturowej, polityczno-administracyjnej i technologicznej),
Cele relacji: • związane z dzieleniem się zasobami (uczenie się, użyczanie), • dotyczące integracji działań (powiązanie, jednoczenie), • nastawione na zgranie pozycji (wspieranie, lobbing)
Determinanty relacji (dopuszczalność, pilność, intensywność, rozkład władzy)
Formy relacji (sformalizowane i niesformalizowane, a w innym przekroju różne formy organizacyjne usytuowane pomiędzy idealnym rynkiem a hierarchią

Źródło: na podstawie B de Wit, R. Meyer, *Synteza strategii,* PWE, Warszawa 2007 s. 217-249

Jak wynika z tabeli wśród form relacji wyróżnia się te sformalizowane i niesformalizowane i to, że są one ważnym elementem decyzyjnym strategii zarówno przedsiębiorstwa działającego w sieci, jak i w ogóle strategii sieci. Relacje niesformalizowane występują w kontaktach interpersonalnych, czyli na poziomie indywidualnym i grup (Mazur, 2011), a także w kontaktach interpersonalnych pracowników i kierowników różnych organizacji współpracujących ze sobą. (np. działów sprzedaży jednych przedsiębiorstw i działów zaopatrzenia innych przedsiębiorstw). Ten ostatni przypadek na zewnątrz może być rozpatrywany w kategoriach sformalizowanych relacji międzyorganizacyjnych, a także niezależnie od tego w kategoriach niesformalizowanych więzi np. przyjaźni, zaufania wzajemnego ludzi pochodzących z różnych organizacji (Prahalad, Ramaswamy, 2005). Tak w jednym, jak i w drugim wypadku relacje niesformalizowane można sprowadzić do tych pejoratywnie brzmiących jak: relacje nepotyczne, kumoterskie, lobbystyczne oraz do tych szlachetnych, jak: przyjaźń, zaufanie. Tak definiowane relacje niesformalizowane mogą mieć istotne znaczenie we współtworzeniu nowych wartości (Prahalad, Ramaswamy, 2005). Jednak ich badanie i pomiar potencjalnych efektów są znacznie utrudnione. Celem artykułu jest wykazanie w drodze badań empirycznych ważności strategicznej tego swoistego zasobu, jakim są relacje niesformalizowane na tle innych zasobów zarówno materialnych, jak i niematerialnych, bez analitycznej identyfikacji struktury i źródeł pochodzenia tego zasobu. Wspomniane badania przeprowadzono w latach 2005 – 2014 i dotyczyły one różnych aspektów zasobów materialnych i niematerialnych. W artykule wyeksponowano tylko te z nich, które dotyczyły bezpośrednio relacji niesformalizowanych, jako specyficznego zasobu.

1. Wyniki badań empirycznych dotyczących oryginalności zasobów i ich strategiczności

W przeprowadzonych w 2005 roku własnych eksploracjach, dotyczących między innymi barney'owskich cech zasobów, na których powinno się budować strategie organizacji, zbadano 151 firm dużych, średnich, małych i mikro. Przedmiotem badań były zasoby, co do których istniało podejrzenie, że mogą być przynajmniej względnie oryginalne w przedsiębiorstwach w skali swych sektorów (Krupski, 2006). Lista 11 badanych zasobów obejmowała:

1. wiedzę (wspartą zbiorami informacji w formie tradycyjnej i/lub elektronicznej), umiejętności i talenty pracowników (specjalistyczne, elitarne, oryginalne),
2. postawy i zachowania pracownicze (lojalność, dyspozycyjność, kreatywność), motywacje i inne elementy kultury organizacyjnej,
3. relacje z otoczeniem uprzywilejowane, sformalizowane (koncesje, certyfikaty, wynikające z umów uprzywilejowanie),

4. relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane (wynikające z kontaktów osobistych, zaufania i lojalności, koneksji, itp.),
5. technologie branżowe (np. posiadane patenty, kosztochłonne *high technology* lub wartościowe ze względu tradycje),
6. technologie informatyczne (autorskie, kosztowne oprogramowanie) wspomagające technologie branżowe i procesy informacyjno-decyzyjne,
7. własne lub będące do dyspozycji zasoby naturalne (oryginalność właściwości fizyko- chemicznych),
8. lokalizację (miejsce produkcji, świadczenia usług, sprzedaży, oryginalne historycznie budynki, itp.),
9. image firmy (znaki handlowe, historia, reputacja),
10. źródła finansowania,
11. rutyny, rozwiązania wewnątrzorganizacyjne (procesy, struktury).

Badano stan i oddzielnie potencjał w zakresie kształtowania cech zasobów takich jak: standard branżowy, względnie rzadkie w branży, rzadkie w branży i trudne do skopiowania oraz rzadkie i nie do skopiowania. Uzyskane wyniki (ich fragment przedstawia tabela 2) w przekroju 11 rodzajów zasobów można sprowadzić do następującego stwierdzenia:

Tabela 2. Ocena stanu zasobów przedsiębiorstw z punktu widzenia ich oryginalności. Fragment wyników badań

Zasoby	Standard branżowy i poniżej	Względnie rzadkie w branży	Rzadkie w branży	Rzadkie i trudne do skopiowania	Rzadkie i nie do skopiowania
Relacje z otoczeniem uprzywilejowane, sformalizowane (koncesje, certyfikaty, wynikające z umów uprzywilejowanie)	58%	16%	9%	15%	2%
Relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane (wynikające z kontaktów osobistych, zaufania i lojalności, koneksji)	38%	27%	17%	18%	
Technologie branżowe (np. posiadane patenty, kosztochłonne high technology lub o wartościach historycznych)	53%	10%	15%	12%	10%

Źródło: R. Krupski, *Badania nad oryginalnością zasobów przedsiębiorstwa* [w:] J. Skalik (red.) Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006,

W ok. 50% firm występują wartościowe, rzadkie, a nawet trudno kopiowalne zasoby, które jak głosi teoria, mogą być podstawą do budowy krótkookresowej lub nawet długookresowej strategii przewagi konkurencyjnej. **Najwięcej firm (62%) zadeklarowało jako wartościowy i przynajmniej rzadki zasób w postaci relacji z otoczeniem uprzywilejowanych i niesformalizowanych.** Aż 72% uważa, że potencjał w tym zakresie jest znacznie większy. Zasób ten uznają za wartościowy, rzadki i trudny do skopiowania, przede wszystkim mikro- i małe firmy. Interesujące jest to, że relacje sformalizowane tylko 42% firm uznało za rzadkie w branży. Większość (58%) uznało, że zasób ten na poziomie przedsiębiorstwa nie jest oryginalny. Podobnie jest z większością zasobów materialnych, w tym z technologiami branżowymi (por. tabela 2). W kolejnej tabeli 3 przedstawiono zhierarchizowane zasoby w przedsiębiorstwach z punktu widzenia ich oryginalności (pięć pierwszych miejsc).

Tabela 3. Zhierarchizowane zasoby w przedsiębiorstwach z punktu widzenia ich oryginalności. Wyniki badań.

Miejsce w hierarchii ważności rzeczywistej strategiczności zasobu (w badaniach empirycznych dominanta w 11 rodzajach wyodrębnionych zasobów)	Rodzaj zasobu
1	Relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane (wynikające z kontaktów osobistych, zaufania i lojalności, koneksji)
2	Postawy i zachowania pracownicze (lojalność, dyspozycyjność, kreatywność) i inne elementy kultury organizacyjnej
3	Lokalizacja (miejsce produkcji, świadczenia usług, sprzedaży, oryginalne historyczne budynki)
4	Wiedza (wsparta zbiorami informacji w formie tradycyjnej i/lub elektronicznej) umiejętności i talenty pracowników (specjalistyczne, elitarne, oryginalne)
5	Image firmy (znaki handlowe, historia, reputacja)

Źródło: na podstawie: R. Krupski, *Strategiczność zasobów,* Przegląd Organizacji, 9/2006.

2. WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH DOTYCZĄCYCH WAŻNOŚCI RELACJI NIESFORMALIZOWANYCH W WYKORZYSTYWANIU OKAZJI I UNIKANIU ZAGROŻEŃ

W kolejnych tabelach: 4 i 5 przedstawiono zidentyfikowaną w badaniach empirycznych ważność zasobów relacyjnych, niesformalizowanych w przedsiębiorstwach dla wykorzystywania okazji oraz unikania zagrożeń w przekroju wielkości firm określanych liczbą zatrudnionych. Z tabeli 4 wynika za wyjątkiem firm dużych relacje niesformalizowane są zdecydowanie najważniejsze dla wykorzystywania okazji.

Tabela 4. Miejsce w hierarchii ważności rzeczywistej użyteczności zasobu dla wykorzystywania okazji (w badaniach empirycznych dominanta w 11 rodzajach wyodrębnionych zasobów)

Miejsce	Firmy duże	Firmy średnie	Firmy małe	Mikro- firmy
1	Wiedza	**Relacje niesformalizowane**	**Relacje niesformalizowane**	**Relacje niesformalizowane**
2	Postawy i zachowania pracownicze	Wiedza	Wiedza	Postawy i zachowania pracownicze
3	Relacje z otoczeniem uprzywilejowane sformalizowane	Technologie informacyjne	Technologie informacyjne	Lokalizacja
4	Lokalizacja	Lokalizacja	Źródła finansowania	Wiedza
5	Technologie branżowe	Relacje sformalizowane	Relacje sformalizowane	Image firmy

Źródło: R. Krupski, *Identyfikacja ważnych strategicznie zasobów przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych [w:]* Zarządzanie – kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy PN AE we Wrocławiu nr 1187, Wrocław 2007 s. 13-23.

W przypadku zagrożeń natomiast, relacje nieformalne jako zasób są najważniejsze jedynie w firmach małych.

W zakresie ważności zasobów w wykorzystywaniu okazji, ankietowani typowali po trzy ze zbioru jedenastu badanych zasobów. Uzyskane wyniki interpretowano z uwzględnieniem wielkości badanych firm (Krupski, 2006). Generalnie, **jako najważniejsze dla wykorzystywania okazji najczęściej typowano: relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane** (107 wskazań), wiedzę, umiejętności i talenty pracowników (81 wskazań) oraz technologie informatyczne (63 wskazania). Relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane wybierano w ogóle jako najważniejszy

zasób (kontekst elastyczności, wykorzystywania okazji), niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa. Wiedzę typowali przede wszystkim przedstawiciele dużych, średnich i małych firm (ale nie mikro). Dla firm mikro najważniejszym zasobem w opisywanym kontekście jest lokalizacja. Małe i średnie firmy, wśród trzech najważniejszych zasobów dla wykorzystywania okazji, wymieniają technologie informatyczne.

Tabela 5. Miejsce w hierarchii ważności rzeczywistej użyteczności zasobu dla neutralizacji zagrożeń (w badaniach empirycznych dominanta w 11 rodzajach wyodrębnionych zasobów)

Miejsce	Firmy duże	Firmy średnie	Firmy małe	Mikro- firmy
1	Wiedza	Postawy i zachowania pracownicze	**Relacje niesformalizowane**	Wiedza
2	**Relacje niesformalizowane**	Wiedza	Wiedza	Źródła finansowania
3	Postawy i zachowania pracownicze	Rutyny, rozwiązania wewnątrzorganizacyjne	Postawy i zachowania pracownicze	Postawy i zachowania pracownicze
4	Rutyny, rozwiązania wewnątrzorganizacyjne	Technologie branżowe	Relacje sformalizowane	Lokalizacja
5	Źródła finansowania	**Relacje niesformalizowane**	Rutyny, rozwiązania wewnątrzorganizacyjne	**Relacje niesformalizowane**

Źródło: R. Krupski, *Identyfikacja ważnych strategicznie zasobów przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych [w:]* Zarządzanie – kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy PN AE we Wrocławiu nr 1187, Wrocław 2007 s. 13-23.

3. UŻYTECZNOŚĆ RELACJI NIESFORMALIZOWANYCH NA TLE UŻYTECZNOŚCI INNYCH ZASOBÓW NIEMATERIALNYCH

Użyteczność definiowana jest jako suma zadowolenia, jaką daje konsumentowi posiadanie danego dobra. Dobro jest tym użyteczniejsze im intensywniej zaspokaja określoną naszą potrzebę. Teorię użyteczności wykorzystuje głównie ekonomia i teoria gier przede wszystkim dlatego, że właśnie użyteczność jest jednym z podstawowych kryteriów wyboru. Umożliwia

ona zajmowaniem się ryzykiem i środkami ograniczenia ryzyka. Ekonomia matematyczna operuje między innymi funkcją użyteczności wspartą twierdzeniem Noblisty Debreu o istnieniu ciągłej funkcji użyteczności. To ważne twierdzenie matematyczne gwarantuje między innymi skończoną użyteczność zasobów. Dla zarządzania strategicznego, w tym dla szkoły zasobowej, niezwykle ważna jest teoria wzrostu firmy E.T. Penrose oparta na zasobach. Odróżnienie zasobów i produkcyjnych usług oraz tych drugich od produkcyjnych możliwości, pozwoliły jej na dość kategoryczne stwierdzenia, że to nie zasobny ale usługi, które mogą one świadczyć, stanowią o wkładzie w procesy produkcyjne (Penrose, 1959, s. 25). W tym znaczeniu można więc mówić o użyteczności zasobów, biorąc pod uwagę cechę multicelowego ich wykorzystywania (te same zasoby używane w różnych celach lub w kombinacji z różnymi innymi zasobami dostarczają różne grupy usług). Multifinalność zasobów, jako cecha wykorzystania zasobów, potęguje się w przypadku zasobów niematerialnych. Zwiększa to oczywiście potencjał elastyczności organizacji, ale komplikuje rozważania na temat ich użyteczności, stopnia ich wykorzystywania, powstawania różnych rezerw itp. Komplikacje te wynikają nie tylko z obiektywnych trudności pomiaru użyteczności, ale również z istoty zasobów niematerialnych, których ta użyteczność dotyczy.

Metoda badań użyteczności zasobów niematerialnych

Badania użyteczności tych zasobów, które ze swej istoty niematerialności, są trudno mierzalne (albo w ogóle niemierzalne) stwarzają dodatkowe kłopoty, rodzą wiele problemów. W badaniach przyjęto, że użyteczność zasobów niematerialnych zostanie określona nie przy pomocy ich cech, ale przy pomocy kierunków ich wykorzystania, nazwanych tu ogólnobehawioralnymi obszarami aktywności przedsiębiorstwa. Przyjęte ogólnobehawioralne obszary aktywności przedsiębiorstw, dla istnienia i rozwoju których mają służyć (być użyteczne) określone zasoby niematerialne, to zestawione jako antynomiczne:

- poziom strategiczny – poziom operacyjny zarządzania,
- wykorzystywanie okazji – unikanie zagrożeń,
- rozwój – istnienie firmy,
- innowacje – replikacje w firmie,
- konkurowanie – współdziałanie z konkurentami,
- pozyskiwanie klientów – utrzymywanie klientów,
- realizacja procesów – realizacja wyników.

Generalnie w badaniach wykorzystano koncepcję pomiaru użyteczności zasobów T. Gospodarka (2009, s. 148-152). Dla każdego z wyróżnionych 14 obszarów aktywności ogólnobehawioralnej, ankietowani (wybrani przedstawiciele kadry kierowniczej przedsiębiorstw) oceniali:

- ważność (rangę) danego rodzaju zasobu niematerialnego, w kształtowaniu każdego z pięciu badanych rodzajów zasobów, w umownej skali 1-5,

- stopień wykorzystania danego zasobu w kształtowaniu danego obszaru aktywności behawioralnej przedsiębiorstwa, w umownej skali 1 – 10.

W badaniach przyjęto, że przedmiotem eksploracji będą następujące zasoby niematerialne:

- wiedza, umiejętności i talenty pracowników,
- postawy i zachowania pracownicze,
- relacje z otoczeniem sformalizowane,
- relacje z otoczeniem niesformalizowane,
- *image* firmy.

Przemnożone rangi poszczególnych rodzajów zasobów niematerialnych i jednostkowych ocen stopnia wykorzystania tych zasobów w konkretnym przedsiębiorstwie, dają w wyniku ważoną ocenę użyteczności danego zasobu w kształtowaniu danego rodzaju aktywności behawioralnej przedsiębiorstwa. Umożliwia to ostateczne zhierarchizowanie użyteczności badanych zasobów niematerialnych dla każdego, wyodrębnionego rodzaju aktywności przedsiębiorstwa.

Badania zostały przeprowadzone w 2012 i w 2013 roku wśród studentów studiów MBA na Wydziale Zarządzania, Informatyki i Finansów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Słuchacze tego studium są najczęściej członkami zarządów spółek prawa handlowego, lub przynajmniej członkami naczelnego kierownictwa firm. Ostatecznie zebrano i przeanalizowano 167 ankiet, dotyczących różnych przedsiębiorstw.

W tabeli 6 przedstawiono przykład identyfikacji użyteczności badanych zasobów niematerialnych dla wykorzystywania okazji.

Tabela 6. Wyniki badań dotyczących oceny użyteczności zasobów niematerialnych dla wykorzystywania okazji

Zasoby niematerialne	% firm (N=167) typujących pierwszorzędny wpływ zasobu na wykorzystywanie okazji	Przeciętna ocena stopnia wykorzystania potencjału zasobu na podejmowanie okazji (skala ocen: 1-10 dla każdego zasobu oddzielnie)	Ocena stopnia użyteczności
Wiedza	35%	7,13	2,49
Postawy i zachowania pracowników	7%	5,05	0,35
Relacje sformalizowane	18%	6,76	1,21
Relacje niesformalizowane	**39%**	**6,76**	**2,63**
Image firmy	1%	5,68	0,05

Źródło: R. Krupski, M. Osyra, *Użyteczność zasobów niematerialnych w świetle badań empirycznych. Kontekst strategiczny* [w:] Zarządzanie strategiczne. Modele biznesu. Nowe obszary badań (red. J. Rokita), GWSH, Katowice, 2013, s. 15-26.

Z badań wynika, że **najbardziej użytecznym zasobem dla wykorzystywania okazji są relacje niesformalizowane.** W kolejnej tabeli 7 zestawiono wyniki badań użyteczności zasobów niematerialnych dla wszystkich wyodrębnionych obszarów behawioralnych.

Tabela 7. Użyteczność zasobów niematerialnych w przekroju rodzajów aktywności przedsiębiorstwa. Wyniki badań empirycznych

Rodzaje aktywności	Użyteczność zasobów niematerialnych	Uwagi
Poziom strategiczny	1. wiedza (3,80) 2. relacje niesformalizowane (1,00) 3. relacje sformalizowane (0,89) 4. image firmy (0,76) 5. postawy i zachowania pracownicze (0,16)	Zdecydowanie największą użyteczność ma wiedza
Poziom operacyjny	1. postawy i zachowania pracownicze (2,66) 2. wiedza (2,08) 3. relacje sformalizowane (0,84) 4. relacje niesformalizowane (0,74) 5. image firmy (0,35)	Największą użyteczność mają postawy i zachowania pracownicze oraz wiedza
Wykorzystywanie okazji	1. relacje niesformalizowane (2,63) 2. wiedza (2,49) 3. relacje sformalizowane (1,21) 4. postawy i zachowania pracownicze (0,35) 5. image firmy (0,06)	Największą użyteczność mają relacje niesformalizowane oraz wiedza
Unikanie zagrożeń	1. postawy i zachowania pracownicze (2,60) 2. wiedza (1,80) 3. relacje sformalizowane (1,39) 4. relacje niesformalizowane (1, 06) 5. image firmy (0,09)	Zdecydowanie największą użyteczność mają postawy i zachowania pracownicze
Rozwój firmy	1. wiedza (3,51) 2. relacje niesformalizowane (1,21) 3. postawy i zachowania pracownicze (0,89) 4. image firmy (0,32) 5. relacje sformalizowane (0,27)	Zdecydowanie największą użyteczność ma wiedza
Istnienie firmy	1. postawy i zachowania pracownicze (2,53) 2. wiedza (2,12) 3. relacje sformalizowane (0,69) 4. relacje niesformalizowane (0,63) 5. image firmy (0,53)	Zdecydowanie największą użyteczność mają postawy i zachowania pracownicze oraz wiedza
Innowacje	1. wiedza (3,25) 2. postawy i zachowania pracownicze (2,22) 3. relacje sformalizowane (0,48) 4. relacje niesformalizowane (0,19) 5. image firmy (0,04)	Zdecydowanie największą użyteczność ma wiedza oraz postawy i zachowania pracownicze

Tabela 7. Użyteczność zasobów niematerialnych w przekroju rodzajów aktywności przedsiębiorstwa. Wyniki badań empirycznych (c.d.)

Rodzaje aktywności	Użyteczność zasobów niematerialnych	Uwagi
Replikacje	1. wiedza (4,13) 2. relacje sformalizowane (1,39) 3. postawy i zachowania pracownicze (0,59) 4. relacje niesformalizowane (0,37) 5. image firmy (0,07)	Zdecydowanie największą użyteczność ma wiedza
Konkurencja	1. wiedza (3,47) 2. relacje niesformalizowane (0,86) 3. image firmy (0,85) 4. relacje sformalizowane (0,69) 5. postawy i zachowania pracownicze (0,43)	Największą użyteczność ma wiedza
Współpraca z konkurencją	1. wiedza (2,87) 2. relacje sformalizowane (1,33) 3. image firmy (0,56) 4. relacje niesformalizowane (0,55) 5. postawy i zachowania pracownicze (0,36)	Największą użyteczność ma wiedza
Pozyskiwanie klientów	1. wiedza (2,98) 2. image firmy (2,33) 3. relacje niesformalizowane (0,69) 4. relacje sformalizowane (0,41) 5. postawy i zachowania pracownicze (0,26)	Zdecydowanie największą użyteczność mają: wiedza i image firmy
Utrzymywanie klientów	1. wiedza (2,67) 2. image firmy (2,49) 3. postawy i zachowania pracownicze (0,67) 4. relacje niesformalizowane (0,54) 5. relacje sformalizowane (0,41)	Zdecydowanie największą użyteczność ma wiedza oraz image firmy
Realizacja procesów	1. wiedza (3,89) 2. postawy i zachowania pracownicze (1,96) 3. relacje sformalizowane (0,94) 4. image firmy (0,18) 5. relacje niesformalizowane (0,04)	Zdecydowanie największą użyteczność ma wiedza
Realizacja wyników	1. wiedza (3,29) 2.postawy i zachowania pracownicze (2,62) 3. image firmy (0,53) 4. relacje sformalizowane (0,48) 5. relacje niesformalizowane (0,18)	Zdecydowanie największą użyteczność ma wiedza oraz postawy i zachowania pracownicze

Źródło: R. Krupski, M. Osyra, *Użyteczność zasobów niematerialnych w świetle badań empirycznych. Kontekst strategiczny* [w:] Zarządzanie strategiczne. Modele biznesu. Nowe obszary badań (red. J. Rokita), GWSH, Katowice, 2013, s. 15-26.

Z badań wynika, że wiedza jest najbardziej użytecznym zasobem niematerialnym w dziesięciu na czternaście zbadanych obszarach behawioralnych przedsiębiorstw. W trzech z pozostałych czterech obszarów (istnienia

firmy, unikania zagrożeń oraz poziomu operacyjnego) okazało się, że za najbardziej użyteczny zasób niematerialny uznano –postawy i zachowania pracownicze. **Dla wykorzystywania okazji najbardziej użyteczne są relacje niesformalizowane.** Wyodrębniając jako najbardziej użyteczne zasoby zajmujące dwa pierwsze miejsca w tym swoistym rankingu, wyniki badań dotyczących relacji niesformalizowanych są następujące: **relacje niesformalizowane są najbardziej użyteczne:**

- **na poziomie strategicznym,**
- **w rozwoju firmy,**
- **dla wykorzystywania okazji,**
- **w walce konkurencyjnej.**

Relacje sformalizowane są ważne w takich obszarach jak:

- we współpracy z konkurencją,
- w replikacji.

4. WAŻNOŚĆ RELACJI NIESFORMALIZOWANYCH W RÓŻNYCH ETAPACH CYKLU ŻYCIA OKAZJI

W ostatnich badaniach przeprowadzonych w latach 2013-2014 starano się zidentyfikować ważność zasobów niematerialnych w poszczególnych etapach cyklu wykorzystywania okazji. Przedstawiciele kierownictw 125 przedsiębiorstw w ankiecie badawczej mieli za zadanie wytypować najważniejsze według nich zasoby niematerialne w procesach postrzegania, podejmowania decyzji o wykorzystywaniu okazji oraz eksploatowania okazji. Wyniki badań przedstawia tabela 8.

Tabela 8. Ważność zasobów niematerialnych w procesach postrzegania, podejmowania decyzji o wykorzystywaniu okazji i eksploatacji okazji. Liczby typowań w badaniach empirycznych 125 przedsiębiorstw

Zasoby niematerialne najważniejsza dla: monitoringu, decyzji i eksploatacji okazji	Monitoring otoczenia	Decyzja o wykorzystaniu okazji	Eksploatacja okazji
Wiedza	74 (59%)	33 (26%)	23
Postawy i zachowania pracownicze	15	14	21
Relacje z otoczeniem sformalizowane (np. umowy)	15	30	25
Relacje z otoczeniem niesformalizowane (np. znajomości)	31 (25%)	**44 (35%)**	5
Image firmy	-	-	45 (36%)

Źródło: R. Krupski, *Niepublikowane wyniki badań własnych*, 2014.

Z badań i tabeli 8 wynika, że w fazie monitorowania okazji najczęściej za najważniejszą uważana jest wiedza. **Przy podejmowaniu decyzji o wykorzystywaniu okazji za najważniejsze uważane są relacje nieformalne z otoczeniem.** O sukcesie w fazie eksploatowania okazji decyduje najczęściej *image* firmy.

LITERATURA:

[1] Bettis R.A., Bradley S.P., Hamel G., *Outsourcing and Indusrtial Decline,* Academy of Management Executive 1992.

[2] Doz Y., Hamel G., *The Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering,* Harvard Business School Press, Boston, MA 1998.

[3] Gospodarek T., *„Modelowanie wybranych zagadnień nauk o zarządzaniu oparte na metodzie naukowych programów badawczych i formalizmie reprezentatywnym",* Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.

[4] Krupski R., *Badania nad oryginalnością zasobów przedsiębiorstwa* [w:] J. Skalik (red.) *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja,* Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006.

[5] Krupski R., *Identyfikacja ważnych strategicznie zasobów przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych* [w:] *Zarządzanie – kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy,* PN AE we Wrocławiu nr 1187, Wrocław 2007.

[6] Krupski R, *Strategiczność zasobów,* Przegląd Organizacji, 9/2006.

[7] Krupski R., Osyra M., *Użyteczność zasobów niematerialnych w świetle badań empirycznych. Kontekst strategiczny* [w:] *Zarządzanie strategiczne. Modele biznesu. Nowe obszary badań* (red. J. Rokita), GWSH, Katowice, 2013.

[8] Mazur K., *Tworzenie i przywłaszczanie wartości. Perspektywa relacji: pracownik – organizacja,* Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2011.

[9] Penrose E., *The Theory of Growth of the Firm,* Blackwell, Oxford 1959.

[10] Prahalad C.K., Venkat Ramaswamy, *Przyszłość konkurencji. Współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami,* PWE, Warszawa 2005.

[11] de Wit B., Meyer R., *Synteza strategii,* PWE, Warszawa 2007.

STRESZCZENIE

Relacje niesformalizowane w badaniach empirycznych

Celem artykułu jest wykazanie w drodze badań empirycznych ważności strategicznej swoistego zasobu, jakim są relacje niesformalizowane, na tle innych zasobów zarówno materialnych, jak i niematerialnych, bez analitycznej identyfikacji struktury i źródeł jego pochodzenia. Przedstawiono więc: wyniki badań empirycznych dotyczących oryginalności zasobu – relacje niesformalizowane na tle oryginalności innych zasobów materialnych i niematerialnych, wyniki badań dotyczących ważności relacji niesformalizowanych w wykorzystywaniu okazji i unikaniu zagrożeń, wyniki badań dotyczących użyteczności zasobów niematerialnych w przekroju rodzajów aktywności przedsiębiorstwa i na tym tle użyteczność relacji niesformalizowanych oraz wyniki badań empirycznych dotyczących użyteczności zasobów niematerialnych w poszczególnych etapach cyklu życia okazji. Z badań wynika, że relacje niesformalizowane traktowane jako swoisty zasób organizacji, należą do najważniejszych w hierarchii zasobów. Istotnie determinują efektywność organizacji i jej pozycję konkurencyjną.

Słowa kluczowe: relacje nieformalne, zasoby, strategia

SUMMARY

Not-formalized relationships in empirical research

The goal of the paper is to prove by means of empirical research results the strategii importance of a resource: not-formalized relationships in comparison with other resources both tangible and intangible ones, however, omitting the analytical identification of structure and sources of origin. Consequently, the following research results have been presented: a) concerning the originality of the resource: not-formalized relationships in comparison with the originality of other tangible and intangible resources, b) concerning the importance of not-formalized relationships in using occasions and avoiding threats, c) concerning the usefulness of intangible resources due to various types of enterprises' activities, and d) concerning the usefulness of intangible resources in particular stages of the occasion life cycle. As for the research results, not-formalized relationships are treated as a peculiar organizational resource and they constitute the most important resource. Not-formalized relationships significantly determine the effectiveness and competitive position of an organization.

Keywords: not-formalized relationships, resources, strategy

Grzegorz Bełz
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

Sieci zarządcze w strategii wzrostu przedsiębiorstwa

WPROWADZENIE

W ostatnich latach można zaobserwować coraz więcej przypadków ekspansji zagranicznej polskich przedsiębiorstw. Daje to powody do satysfakcji ze sprawności zarządzania i dynamiki wzrostu polskich przedsiębiorstw. Równocześnie jednak skłania do refleksji nad przyczynami tak częstych porażek tego typu strategii wzrostu w przypadku większości przedsiębiorstw na świecie. Fuzje i przejęcia stanowią bowiem w ostatnich dekadach podstawę większości strategii dynamicznego wzrostu przedsiębiorstw. Stanowią jednak również poważne wyzwanie dla menedżerów decydujących się na taką formę rozwoju. Analiza dwóch ostatnich fal fuzji i przejęć zachodzących na przestrzeni minionych czterdziestu lat wskazuje, że większość przedsiębiorstw przejmujących nie osiągnęła zamierzonych celów (Kolev i in.; 2012).

Celem artykułu jest zaprezentowanie koncepcji realizowanych przeze mnie obecnie badań zarządczych struktur sieciowych w procesach integracji potransakcyjnej. O ile sama koncepcja sieci międzyorganizacyjnych jest już szeroko opisana w polskiej literaturze przedmiotu, to można odczuwać brak publikacji opisujących badania takich sieci opierające się na faktycznej analizie sieciowej. W moich zainteresowaniach badawczych wychodzę od poziomu analizy sieci organizacyjnych, której podmiotem są poszczególne osoby, członkowie kadry zarządzającej przedsiębiorstw. W obecnych badaniach grupa ta poszerzona została o reprezentantów kadry kierowniczej wielu przedsiębiorstw, które wchodzą w skład grupy kapitałowej. Są w niej zarówno organizacje polskie jak i zagraniczne.

Artykuł przedstawia podstawowe podejścia do analizy sieci wewnątrz- i międzyorganizacyjnych, które są obecnie wykorzystywane w analizie zebranych w ostatnim czasie danych. Realizowane badanie jest studium

przypadków celowo wybranej grupy organizacji wchodzących w skład grupy kapitałowej przechodzącej procesy ekspansji zagranicznej, której istotnym elementem są fuzje i przejęcia.

PODSTAWY TEORETYCZNE

Istotną odmianą strategii rozwoju przedsiębiorstw jest ich nieorganiczny wzrost realizowany poprzez fuzje i przejęcia. Procesy takie są uważane za podstawowe rozwiązania dla organizacji poszukujących szybkich ścieżek wzrostu na coraz bardziej konkurencyjnych i globalnych rynkach (Faulkner i in.; 2012). Mimo ponad stuletniej historii fuzji i przejęć ich ostatnia, piąta fala zapoczątkowana w ostatniej dekadzie XX wieku, dowodzi utrzymywania się znaczących wyzwań w zakresie pozytywnych efektów, zwłaszcza dla firm przejmujących (Martynowa, Renneboog; 2008). Szczególne znaczenie w osiąganiu rezultatów fuzji i przejęć odgrywa okres integracji potransakcyjnej, który uważany jest za decydujący dla budowy synergii i zwrotu z inwestycji (Angwin; 2004). Mimo jego znaczenia, badania nad tą fazą procesów fuzji i przejęć nie są zbyt szerokie. Niewątpliwie jednak zwracają one uwagę na znaczenie zdolności ukształtowania efektywnej współpracy pomiędzy członkami łączących się organizacji w realizacji wspólnych celów w oparciu o współdzielone wartości (Buono, Bowditch, 2003).

Obierana strategia oraz model biznesowy są zazwyczaj dziełem najwyższego kierownictwa przedsiębiorstw a ich wdrażanie wymaga intensywnego zaangażowania kierownictwa średniego szczebla. Przekonanie takie prowadzi do poszukiwania i interpretacji procesów kształtowania i implementacji strategii w oparciu o analizę zespołów kierowniczych. Hurst, Rush i White ponad 20 lat temu zwrócili uwagę na to, że funkcje przypisywane kierownictwu w procesie tworzenia nowych strategii są ograniczone i nie wykorzystują w pełni ludzkich zdolności kognitywnych. Ustrukturyzowane i zracjonalizowane ramy działania są nie tyle błędne, co niekompletne. Niekompatybilność właściwych funkcji kierowniczych ze składem osobowym zespołu zarządzającego mogłaby być częściowo wyeliminowana poprzez przyjęcie szerszej perspektywy, która uwzględniałaby procesy mentalne i dzięki temu lepiej wykorzystywała ludzki potencjał (Hurst i in., 1989). Dlatego też w podejmowanych w ostatnich latach badaniach wraz z moimi współpracownikami łączę koncepcję triumwiratu ról zarządczych z analizą sieci organizacyjnych.

Proponowana przeze mnie koncepcja triumwiratu ról zakłada, że w każdej organizacji procesy zarządcze realizowane są poprzez trzy współistniejące role: przedsiębiorczą, przywódczą i menedżerską (administracyjną). Każda rola jest odmiennym profilem działań zarządczych, koncentrującym się na innych zadaniach, kluczowych dla przetrwania, funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa (Bełz; 2010). Rozkład oraz natężenie występowania tych archetypowych ról wpływa na zdolności adaptacyjne organizacji, kluczowe w procesie integracji i budowania synergii. Muszą być one analizowane w skali całych grup kierowniczych a nie jednostek, gdyż jak wskazywał już Zaleznik, samodzielne wypełnianie zadań wynikających z wszyst-

kich ról triumwiratu nie jest możliwe (Zaleznik; 2004). Podejście takie zgodne jest z koncepcją Czarniawskiej-Joerges i Wolffa, którzy zwracają uwagę na cykliczność zainteresowania praktyki i teorii zarządzania poszczególnymi, archetypowymi rolami. Zainteresowanie to tłumaczą zmiennymi warunkami gospodarki, które stawiają przed przedsiębiorstwami odmienne wyzwania. Czarniawska i Wolff proponują łącznie patrzeć na te role uważając, że odzwierciedlają one pragnienia i obawy organizacyjnych społeczności i są symbolami, które pomagają przypisywać znaczenie wydarzeniom zachodzącym w organizacji (Czarniawska-Joerges, Wolff; 1991). Również Mayo i Nohria w swoich badaniach nad zarządzaniem i przywództwem w amerykańskich firmach w XX wieku wyodrębnili trzy archetypy ról zarządczych: przedsiębiorcy, lidera i menedżera. Koncentrowali się co prawda na przemianach w istocie zarządzania i przywództwa w kolejnych okresach minionego wieku identyfikując role wiodące, ale jak stwierdzili: w każdej z dekad wszystkie te archetypy koegzystowały i były wszechobecne. (Mayo, Nohria; 2005). W ostatnich latach również Dover i Dierk w swoich badaniach na temat innowacji i oburęczność zauważyli, że "menedżerowie, przedsiębiorcy i liderzy wnoszą różne umiejętności i zdolności do ról jakie pełnią w przedsiębiorstwie". Wspomniani autorzy w swych badaniach podsumowują te archetypowe role jako: skupianie się na obecnie występującej złożoności (menedżer), koncentrowanie się na zmianach (lider), oraz skupianie się na pojawiających się okazjach (przedsiębiorca) (Dover, Dierk; 2012).

W opisywanej koncepcji badań opieram się wraz z zespołem na koncepcji analizy sieci wewnątrz- oraz międzyorganizacyjnych. Analiza sieci społecznych w organizacji, rozwijana w ostatnich latach także jako analiza sieci organizacyjnych (ONA), stała się ważnym narzędziem badań organizacji. Opiera się na analizie empirycznej rzeczywistej współpracy w nieformalnych sieciach organizacyjnych, inaczej określanych jako sieci społeczne. Jak wykazały badania, właściwy stopień połączeń w sieciach organizacyjnych i międzyorganizacyjnych może mieć znaczny wpływ na osiągane wyniki (Borgatti, Foster, 2003). Jedną z najbardziej wyróżniających cech współczesnych analiz sieci organizacyjnych jest korzystanie z matematycznych i graficznych technik badania sieci społecznych dla uzyskania zwięzłego i usystematyzowanego obrazu sieci. Formalne metody matematyczne i graficzne stosowane do reprezentacji danych w sieciach społecznych opierają się na matematycznych zasadach analizy grafów. Pozwala to na sugerowanie i wskazywanie zjawisk, których badacze mogą szukać w gromadzonych przez siebie danych (Jamali, Abolhassani; 2006). Zastosowanie analizy sieci organizacyjnych i społecznych w procesach fuzji i przejęć daje natomiast znaczące możliwości analizy i interpretacji mechanizmów integracji potransakcyjnej (Fabac i in. 2011).

KONCEPCJA BADAŃ

Opisywane w artykule badania oparte są na analizie sieci organizacyjnych oddziałów i spółek wchodzących w skład polskiej grupy kapitałowej dokonującej w ostatnich latach dynamicznej ekspansji na rynkach zagranicznych. Ekspansja ta zachodziła zarówno w formie organicznej, sprowadzającej się do zakładania własnych oddziałów na rynkach zagranicznych, jak również do przeprowadzania fuzji i przejęć. Strategia taka rodzi naturalne wyzwania kształtowania synergii i wartości dodanej dla spółki-matki.

Badanie sieciowe zostało oparte o kwestionariusz internetowy skierowany do ponad dwustu menedżerów wszystkich szczebli poszczególnych oddziałów i spółek wchodzących w skład badanej grupy kapitałowej. Kwestionariusz badawczy opiera się na identyfikacji podstawowych wymiarów sieciowych, jak również archetypowych ról zarządczych. Pierwsze z nich prezentuje tabela 1 poniżej.

Tabela 1. Ogólne atrybuty sieciowe

Atrybut sieciowy	Opis
Współpraca	Relacje opisujące sieci bieżącej, codziennej współpracy
Wiedza i doświadczenie	Relacje wskazujące osoby uważane za źródło wiedzy i doświadczenia, wpływające na działania podejmowane przez kadrę kierowniczą
Atmosfera i klimat	Wskazania osób, które tworzą pozytywny klimat i atmosferę pracy
Decyzyjność	Relacje wskazujące osoby uznawane za sprawnych decydentów potrafiących równocześnie wyegzekwować realizację wydanych poleceń
Źródła informacji	Wskazania osób będących źródłami istotnych informacji i wiedzy dotyczących politycznych i biznesowych zjawisk i zdarzeń zachodzących w organizacji
Zaufanie	Relacje opisujące zaufanie pomiędzy kierownikami
Energia	Relacje wskazujące osoby postrzegane jako lokomotywy pozytywnie stymulujące innych do działania
Inspiracja i kreatywność	Relacje wskazujące osoby postrzegane jako kreatywne i inspirujące, które swymi pomysłami wywierają wpływ na kadrę kierowniczą

Źródło: opracowanie własne.

Powyższe wymiary pozwalają na analizę takich cech sieci organizacyjnej jak zaufanie, współpraca, energia, komunikacja, decyzyjność, itp. Analiza archetypowych ról zarządczych opiera się natomiast na identyfikowaniu osób wypełniających role scharakteryzowane w tabeli 2 poniżej.

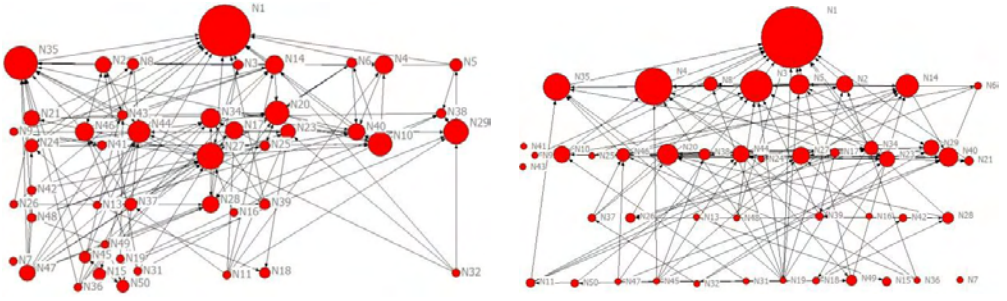
Tabela 2. Atrybuty archetypowych ról zarządczych

Atrybut sieciowy	Charakterystyczne cechy
Menedżerski	Dobry organizator, poszukujący sposobów i rozwiązań podnoszących efektywność, standaryzujący i formalizujący pracę, uzyskujący wyniki dzięki implementacji najlepszych praktyk
Przywódczy	Kształtujący poczucie tożsamości i wspólnoty, skuteczny we wpływaniu i kształtowaniu przekonań i postaw ludzi, inspirujący i motywujący ludzi do realizacji wyznaczanych przez niego celów
Przedsiębiorczy	Innowacyjny, promujący i wdrażający innowacje, skoncentrowany na pojawiających się okazjach i możliwych efektach biznesowych, określający nowe wizje przyszłości nierzadko sprzeczne z obecnie uznawanymi

Źródło: opracowanie własne.

Kwestionariusz badawczy zawiera 17 pytań. Otrzymane modele sieciowe pozwolą zwizualizować i określić wartości wzajemnego postrzegania archetypowych ról zarządczych oraz podstawowych charakterystyk sieci społecznych. Wskazania na osoby wraz z oceną wagi ich oddziaływania pozwolą zdefiniować sieci organizacyjne uwzględniające całkowitą wartość wskazań na każdą osobę i siłę poszczególnych wskazań dla poszczególnych wymiarów archetypowych. Wskazania na osobę (wskaźnik sieciowy *in-degree*) określają wartość badanej cechy na podstawie wskazań innych osób. Wskaźnik ten oparty jest na popularności danej osoby. Natomiast wskazania danej osoby (wskaźnik *out-degree*) określają potencjalny wpływ innych na wskazującego. Przy przedstawianych analizach wykorzystano głównie wskaźnik *in-degree* jako pewną zobiektywizowaną ocenę grupy.

Analiza struktury występowania archetypowych ról zarządczych pozwoli dla każdej badanej organizacji wchodzącej w skład grupy kapitałowej zobrazować diagramy analogiczne to prezentowanych przeze mnie w przypadku badań jednej organizacji (Bełz; 2014). Ich poglądowy obraz prezentuje rysunek poniżej.

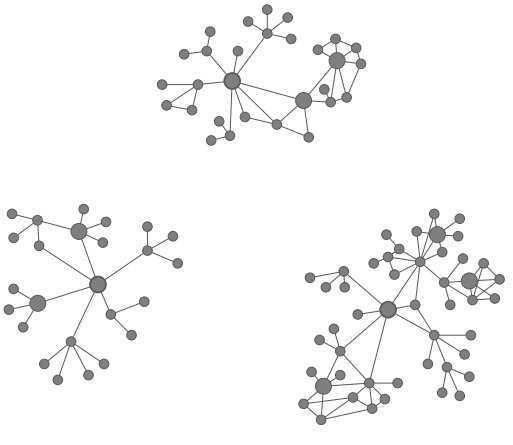


Rysunek 1. Diagramy rozkładu archetypowych ról triumwiratu

Źródło: opracowanie własne.

Diagramy te umożliwią rozpoznanie wewnętrznej struktury sieci zarządczych w każdej z organizacji wchodzących w skład badanej grupy kapitałowej. Identyfikacja osób wypełniających archetypowe role menedżerskie umożliwi wypracowanie wniosków usprawniających procesy transformacji kulturowej i społecznej, kształtowania wspólnych standardów działania oraz identyfikowania i kształtowania synergii.

W odniesieniu do powiązań w ramach sieci międzyorganizacyjnej i potencjału budowy synergii w procesie integracji potransakcyjnej istotne staje się rozpoznanie innych atrybutów analizowanych sieci społecznych. Spośród różnorodnych możliwości za istotne uważam zwrócenie uwagi na identyfikację tzw. kluczowych graczy zarówno w ujęciu pozytywnym jak i negatywnym.



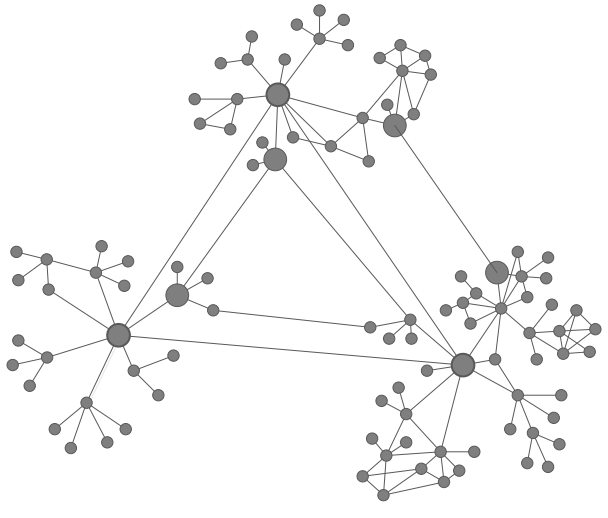
Rysunek 2. Diagram identyfikujący kluczowych graczy w ujęciu pozytywnym

Źródło: opracowanie własne.

W ujęciu pozytywnym chodzi o identyfikowanie osób w najwyższym stopniu powiązanych istotnymi relacjami sieciowymi z jak największą liczbą

innych członków zarówno ich własnej organizacji jak i grupy kapitałowej. Co istotne powiązania te nie muszą być bezpośrednie. Praktyczne zastosowanie identyfikacji tego typu osób znajduje miejsce w organizacji przechodzącej procesy transformacji, która musi oprzeć je na względnie małej liczbie często nieformalnych liderów posiadających znaczący wpływ na zachowania i postawy pozostałych pracowników (Borgatti; 2006). Ich poglądowy rozkład dla wybranych trzech organizacji prezentuje diagram poniżej.

W ujęciu negatywnym chodzi natomiast o identyfikowanie osób od których w najwyższym stopniu zależy zachowanie spójności sieci rozumianej zarówno jako ich własna organizacja jak i grupa kapitałowa. Praktyczne zastosowanie identyfikacji tego typu osób znajduje miejsce w organizacji przechodzącej procesy integracji potransakcyjnej, która nie chce stracić osób o kluczowym znaczeniu dla funkcjonowania każdej z organizacji (spółek-córek) jak również dla współpracy w ramach tworzonej grupy (Borgatti; 2006). Ich poglądowy rozkład dla wybranych trzech organizacji prezentuje diagram poniżej.



Rysunek 3. Diagram identyfikujący kluczowych graczy w ujęciu negatywnym

Źródło: opracowanie własne.

Oba zaprezentowane perspektywy identyfikacji osób o kluczowym znaczeniu są niezmiernie istotne w procesach integracji potransakcyjnej. Powodzenie strategii wzrostu realizowanej za pomocą fuzji i przejęć zależy bowiem w głównej mierze od zdolności osiągania synergii ze współdziałania łączących się organizacji. Dostępne obecnie metody analizy sieci organizacyjnych mogą przyczynić się w istotnym stopniu do wypracowania zarówno nowych modeli opisujących procesy integracji potransakcyjnej jak i kształtowania strategii wzrostu poprzez fuzje i przejęcia. Pozwalają one bowiem na uwzględnienie znacznie większego zbioru czynników kształtujących za-

równo spójność sieci organizacyjnych jak i efektywność realizowanych przez nie procesów biznesowych. Równocześnie jednak, jak wskazuje jeden z prekursorów nowoczesnych metod analizy sieci społecznych, metody te radzą sobie dobrze z problemami złożoności umożliwiając predykcję zachowań takich sieci (Barabasi; 2009).

PODSUMOWANIE

Celem artykułu było zaprezentowanie koncepcji analizy sieciowych struktur zarządczych w trakcie implementacji strategii wzrostu opartej o fuzje i przejęcia. Niezwykle newralgicznym etapem tych procesów jest integracja potransakcyjna.

Realizowane badania opierają się na zawansowanych metodach analizy sieci organizacyjnych. W artykule zaprezentowane zostały wybrane zagadnienia i obszary takiej analizy. Powiązanie dogłębnej analizy sieci wewnątrzorganizacyjnych z będącą jej naturalnym rozszerzeniem analizą sieci międzyorganizacyjnych stwarza nowe sposobności poznania i interpretacji mechanizmów odpowiedzialnych za powodzenie procesów integracji.

LITERATURA:

[1] Angwin, D. (2004), *Speed in M&A integration: The first 100 days*; European Management Journal, tom 22(4), s. 418-430.

[2] Barabasi A. (2009), *Scale-Free Networks: A Decade and Beyond*; Science, tom 325, July 24.

[3] Bełz G. (2010), *Triumwirat ról w procesach odnowy i rozwoju przedsiębiorstw, Zarządzanie w teorii*, Prace Naukowe UE 137, Wrocław, s. 213-223.

[4] Bełz G. (2014), *Organizational Ambidexterity w strategii konkurencyjności przedsiębiorstwa*, [w:] Krupski R. *Zarządzanie Strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Nr 27, s. 257-266.

[5] Borgatti S. (2006), *Identifying sets of key players in a social network; Computational and Mathematical Organization Theory*, nr 12, s. 21-34.

[6] Borgatti S., Foster P. (2003), *The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology*, Journal of Management, tom 29 (6), s. 991-1013.

[7] Buono, A. F., Bowditch, J. L. (2003), *The Human Side of Mergers and Acquisitions: Managing Collisions Between People*, Cultures and Organizations; Washington, D. C., Beard Books.

[8] Dover P.A., Dierk U. (2012): The ambidextrous organization: integrating managers, entrepreneurs and leaders, Journal of Business Strategy, tom 31(5), s. 49-58.

[9] Fabac R., Schatten M., Duricin T. (2011), *Social Network Mixing Patterns In Mergers & Acquisitions – A Simulation Experiment*; Business Systems Research Journal, tom 2(1), s. 36-44.

[10] Faulkner, D., Teerikangas, S., Joseph, R. J. (2012), *The Handbook of Mergers and Acquisitions*; Oxford University Press.

[11] Homburg, C., Bucerius, M. (2006), *Is speed of integration really a success factor of mergers and acquisitions? An analysis of the role of internal and external relatedness*; Strategic Management Journal, tom 27, s. 347-367.

[12] Hurst, D.K., Rush, J.C., & White, R.E. (1989), *Top management teams and organizational renewal*; Strategic Management Journal, tom 10: s. 87-105.

[13] Jamali, M., Abolhassani, H. (2006), *Different Aspects of Social Network Analysis*, 2006 IEEE/WIC/ACM International Conference on Web Intelligence.

[14] Kolev K., Haleblian J., McNamara G. (2012), A review of the merger and acquisition wave, [w:] Faulkner, D., Teerikangas, S., Joseph, R. J. (2012), *The Handbook of Mergers and Acquisitions*; Oxford University Press.

[15] Martynova, M., & Renneboog, L. (2008). *A Century of Corporate Takeovers: What have we Learned and Where do we Stand?* Journal of Banking and Finance, nr 32: s. 2148-77.

[16] Raisch S., Birkinshaw J., Probst G., Tushman M. (2009), *Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance*, Organization Science, tom 20(4), 2009, s. 685–695.

[17] Reeves M., Haanaes K., Hollingsworth J., Scognamiglio F. (2013), *Ambidexterity. The Art of Thriving in Complex Environments*, BCG. Perspectives, The Boston Consulting Group, Inc.

[18] Zaleznik A. (2004), *Managers and Leaders. Are They Different?*; Harvard Business Review, January, HBR OnPoint 8334 by Harvard Business School Publishing.

STRESZCZENIE

Artykuł poświęcony jest zagadnieniu analizy sieci organizacyjnych w diagnozie procesów integracji potransakcyjnej. Prezentuje koncepcję badań organizacji wchodzących w skład grupy kapitałowej przechodzącej dynamiczny proces ekspansji zagranicznej. Wspomniane badania zrealizowane zostały w styczniu i lutym 2015 roku a wnioski z nich płynące pozwoliły

na wskazanie możliwości zastosowania analizy sieci organizacyjnych w implementacji strategii rozwoju międzynarodowego przedsiębiorstwa ze szczególnym uwzględnieniem fazy integracji potransakcyjnej.

Słowa kluczowe: analiza sieci organizacyjnych, triumwirat zarządczy.

SUMMARY

Managerial networks in company growth strategy

The article is devoted to the issue of organizational network analysis in the diagnosis of post-transaction integration processes. It presents a concept of the research focused on organizations forming the capital group undergoing a dynamic process of international expansion. These studies were carried out in January and February 2015 years and the conclusions from them helped to indicate the applicability of organizational network analysis in the implementation of international business development strategy with particular emphasis on post-transaction integration phase.

Keywords: organizational network analysis, managerial triumvirate.

Paweł Cabała
Uniwersytet Ekonomiczny
w Krakowie

Kierunki wykorzystania koncepcji scenariuszy w zarządzaniu strategicznym

UWAGI WSTĘPNE

Celem artykułu jest charakterystyka rozwoju zastosowań praktycznych scenariuszy oraz wskazanie potencjalnych funkcji, jakie mogą one pełnić w procesie zarządzania strategicznego[1]. Artykuł powstał w związku ze wspomnieniem dokonań naukowych Profesora Rafała Krupskiego. Scenariusze odgrywały ważną w rolę w rozwijanej przez Profesora koncepcji organizacji w ruchu. Szczególnie bliska była Profesorowi idea zarządzania przez scenariusze, która znalazła swój wyraz w propozycji konfigurowania scenariuszy poprzez analizę dynamiczną systemu przejść między scenariuszami. System taki powinien obejmować działania związane z rozwijaniem lub redukowaniem poszczególnych typów działalności podstawowej, a wraz z tym przedsięwzięcia związane z modyfikacją funkcjonalnych programów działania, zwłaszcza w zakresie działalności marketingowej. [*Zarządzanie* ... 2005 s. 63; Krupski i Sus-Januchowska, 2009]. Zdaniem Profesora, opracowywanie scenariuszy oraz odpowiadających im strategii pozwala doskonalić interaktywny system kształtowania zasobów strategicznych przedsiębiorstwa.

Fundamentalnym zagadnieniem teorii i praktyki zarządzania strategicznego jest formułowanie założeń na temat przyszłości. Przyszłość jest z definicji niepewna, dlatego podejmowanie długofalowych decyzji wyłącznie na podstawie ekstrapolacji dotychczasowych trendów może stanowić po-

[1] Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego w 2015 roku. Temat projektu „Koncepcje badania sprawności systemów zarządzania". W artykule wykorzystano fragmenty pracy [Cabała 2012].

ważne zagrożenie dla rozwoju przedsiębiorstwa. Jednym z rozwiązań zagadnienia niepewności w zarządzaniu strategicznym jest koncepcja scenariuszy.

Jeżeli przyszłość jest niepewna, to racjonalnym sposobem działania powinno być dążenie do redukcji niepewności. Redukowanie niepewności sprowadza się najczęściej do budowy prognoz opisujących najbardziej prawdopodobny rozwój sytuacji na podstawie dostępnych informacji z przeszłości. Inne sposoby redukcji niepewności polegają na realizacji strategii unikania ryzyka lub strategii przenoszenia ryzyka na podmiot zewnętrzny (np. firmę ubezpieczeniową). Koncepcja scenariuszy oferuje nieco inne rozwiązanie, które wyraża się pozornie paradoksalnym stwierdzeniem, że sposobem redukcji niepewności jest akceptacja niepewności; akceptacja w sensie psychologicznym, organizacyjnym i decyzyjnym.

Akceptacja niepewności w zarządzaniu przedsiębiorstwem wymaga analizy różnych kierunków rozwoju sytuacji w otoczeniu, brania pod uwagę różnych scenariuszy i wariantów strategii. Zarządzanie w warunkach niepewności wymaga ponadto ciągłego doskonalenia systemu wczesnego ostrzegania, którego ostatecznym celem jest efektywna adaptacja przedsiębiorstwa do zmian w otoczeniu z odpowiednim wyprzedzeniem.

1. POWSTANIE I ISTOTA KONCEPCJI SCENARIUSZY

Początki koncepcji scenariuszy sięgają lat pięćdziesiątych ubiegłego wieku, kiedy to w Stanach Zjednoczonych oraz Francji podejmowano działania mające na celu opracowanie metodologii badania przyszłości. Badania prowadzone były dla potrzeb planowania długookresowego i koncentrowały się głównie na zastosowaniach militarnych (USA) oraz społeczno-gospodarczych (Francja). Od początku lat siedemdziesiątych idea scenariuszy zaczęła zdobywać uznanie w innych krajach. W tym czasie pojawiają się pierwsze udokumentowane przypadki zastosowania scenariuszy w przedsiębiorstwach. Kolejne lata to okres rosnącego zainteresowania metodą scenariuszy zarówno od strony teoretycznej, jak i aplikacyjnej. Rezultatem rozwoju koncepcji jest wielość podejść w rozumieniu scenariuszy, a także sposobów ich tworzenia i wykorzystania.

Pierwsza opublikowana definicja ujmuje scenariusze jako „potencjalne sekwencje zdarzeń opracowywane w celu wyeksponowania przypadkowych procesów i związanych z nimi problemów decyzyjnych. Scenariusz pokazuje, jak pewna hipotetyczna sytuacja będzie się krok po kroku rozwijać oraz jakie są alternatywy decydentów w zakresie możliwości powstrzymania, zmiany kierunku lub wsparcia przebiegu tej sytuacji" [Kahn i Weiner 1967, s. 6]. Termin „scenariusz" jako nazwę opisu rozwoju danej sytuacji w przyszłości podsunął H. Khanowi scenarzysta i powieściopisarz L. Rosten; nawiązał on do terminologii stosowanej w Hollywood [Ringland 2006, s. 13][2].

W ostatnich dekadach zaproponowano dziesiątki innych definicji scenariusza, które bezpośrednio lub pośrednio odnoszą się do zacytowanej.

[2] L. Rosten urodził się w 1908 r. w Łodzi.

Wydaje się jednak, że pojęcie to jest dostatecznie jasne i zrozumiałe. „Scenariusz to *wewnętrznie spójny obraz tego, jak może wyglądać przyszłość*" [Porter 2006, s. 526]. Nieporozumienia dotyczące koncepcji scenariuszy wynikają bardziej z wielorakich zastosowań oraz interpretacji poszczególnych rodzajów scenariuszy.

Scenariusze bywają dzielone na: optymistyczne, pesymistyczne oraz najbardziej prawdopodobne. Podział taki stosowany jest głównie w badaniu wrażliwości przepływów pieniężnych i dotyczy analizy ryzyka finansowego przedsięwzięć inwestycyjnych. W literaturze poświęconej planowaniu scenariuszowemu pojawia się stosunkowo rzadko. Zamiast określenia scenariusz najbardziej prawdopodobny używa się nazw scenariusz umiarkowany lub bazowy. Czasami można spotkać się z innym określeniem – „oficjalna przyszłość". Scenariusze nazywane w ten sposób tworzy się na podstawie przyjmowanych przez kadrę menedżerską założeń i przekonań [Randall i Ertell 2005].

Scenariusz najbardziej prawdopodobny (czy też bazowy, umiarkowany lub określany mianem oficjalnej przyszłości) należy odróżnić od tzw. scenariusza odniesienia (*reference scenario*). Zdaniem R. L. Ackoffa, scenariusz odniesienia jest „ekstrapolacją przeszłości, przy założeniu, że system oraz jego otoczenie będą się rozwijały bez interwencji, tzn. bez zmiany trendów, jakie zaobserwowano w przeszłości" [1981, s. 251]. Scenariusze odniesienia nie są prognozami w sensie najbardziej prawdopodobnego rozwoju zdarzeń, lecz projekcjami opisującymi to, co by się zdarzyło, w przypadku braku stosownych działań (reakcji). Ich celem jest odpowiedź na pytanie kiedy i w jaki sposób system ulegnie rozpadowi, jeśli nie będzie interwencji.

Opracowane scenariusze powinny być wewnętrznie spójne, wiarygodne i oryginalne. Scenariusz jest wewnętrznie spójny, gdy czynniki opisujące przebieg przyszłych zdarzeń są niesprzeczne, czyli nie wykluczają się wzajemnie. Wiarygodność scenariusza odnosi się do realnej możliwości wystąpienia opisywanych zdarzeń. Oryginalność jest z kolei cechą scenariuszy, które opisują zdarzenia znacznie odbiegające od obecnego stanu rzeczy. Opracowanie scenariuszy, które spełniają *jednocześnie* wszystkie trzy warunki jest zadaniem niełatwym. Dlatego coraz częściej w opracowywaniu scenariuszy wykorzystuje się wiele metod równocześnie.

Scenariusze umożliwiają budowę „laboratorium przyszłości" w przedsiębiorstwie, którego celem jest wykonywanie eksperymentów dotyczących skutków różnych decyzji w różnych warunkach. Dzięki temu scenariusze mogą wspomagać procesy organizacyjnego uczenia się.

2. PIERWSZE ZASTOSOWANIA W BIZNESIE

Początki zastosowań koncepcji scenariuszy w zarządzaniu przedsiębiorstwem sięgają la 70. XX w. Liderami w tym zakresie były dwa koncerny: General Electric oraz Royal/Dutch Shell (w skrócie: Shell). W General Electric scenariusze wykorzystywano do analizy otoczenia stosując rozwiązania wypracowane wcześniej przez Rand Coropration, głównie metodę delficką oraz analizę wpływów krzyżowych. Scenariusze stanowiły część procesu

planowania i miały na celu identyfikację czynników wpływających na działalność całej korporacji.

Pierwsze eksperymenty z wykorzystaniem koncepcji scenariuszy w koncernie Shell wiążą się natomiast z wdrażaniem ujednoliconego systemu planowania pod koniec lat 60. ubiegłego wieku. W 1967 r. uruchomiono w Shell projekt „Rok 2000", którego celem była analiza sytuacji w przemyśle naftowym w perspektywie nadchodzących 30 lat. Jedną z dywizji objętych programem był oddział Shell we Francji, w którym jako planista pracował P. Wack. Pierwsze eksperymenty P. Wacka ze scenariuszami nie dały oczekiwanych efektów, pozwoliły jednak dostrzec obszary niepewności związane z dalszym rozwojem branży [Wack 1985]. W 1972 r. opracowano sześć kolejnych scenariuszy, które koncentrowały się na bezpośrednim wpływie problemów z podażą i wahaniami cen ropy na działalność koncernu.

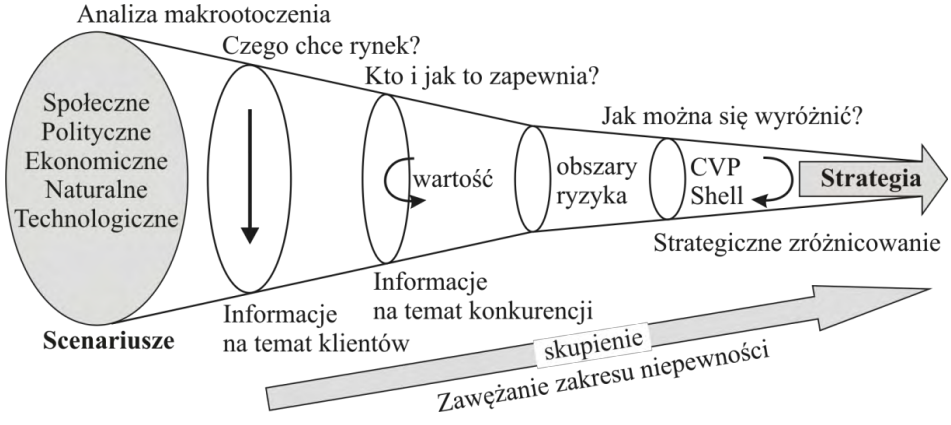
W jednym z artykułów P. Wack pisze, że przygotowując prognozy zakłada się, że przyszłość będzie rozwijała się według wzorców rozpoznanych w przeszłości. W większości przypadków wyznaczone w ten sposób prognozy są dokładne, lecz właśnie to powoduje, że są niebezpieczne. Wcześniej czy później prognozy okazują się nietrafne. Rozwiązanie problemu przewidywań w biznesie zdaniem P. Wacka nie polega na zastosowaniu lepszych technik prognozowania czy poszukiwaniu lepszych prognostów. Potrzebna jest natomiast „akceptacja niepewności, próba jej zrozumienia oraz zrobienia z niej użytku. Dzisiejsza niepewność nie jest tylko przypadkowym odstępstwem od tego, co przewidywaliśmy, lecz stanowi zasadniczą cechę strukturalną środowiska biznesowego" [Wack 1985]. Propozycje P. Wacka sprowadzają się do systematycznego wdrażania w organizacji trzech podstawowych zasad: zachęcania kadry menedżerskiej do szerszego spojrzenia na otoczenie, identyfikowania sił determinujących zmiany (*predetermined elements*) oraz szukania nowego spojrzenia na znane kwestie przez uważną analizę przyjmowanych z góry założeń na temat otocznia i roli, jaką ma w nim do odegrania organizacja[3].

Kryzys naftowy w 1973 r. utrwalił przekonanie zarządu Shell o konieczności uwzględniania różnych kierunków rozwoju sytuacji w otoczeniu. Podejście scenariuszowe jest w tej firmie stosowane i doskonalone do dzisiaj. Ideę wykorzystania scenariuszy w planowaniu strategicznym w Shell pokazano na rys. 1.

W koncernie Shell scenariusze są obecnie tworzone na trzech poziomach: globalnym, regionalnym oraz projektu. Scenariusze globalne identyfikują światowe trendy oraz możliwe zaburzenia i stanowią podstawę tworzenia strategii korporacji. Scenariusze regionalne (*focused scenarios*) dotyczą jednostek biznesu w poszczególnych rejonach świata i są wykorzystywane w procesie formułowania strategii biznesu. Scenariusze projektu są natomiast rozwijane w związku z realizacją przedsięwzięć inwestycyjnych. W decyzjach inwestycyjnych wykorzystuje się ponadto realne opcje [Cornelius, van de Putte i Romani 2005]. Warto w tym miejscu wspomnieć, że na

[3] Interesującą analizę poglądów P. Wacka przeprowadził G. Burt [2010].

powiązania między planowaniem scenariuszowym a koncepcją realnych opcji zwracał uwagę również R. Krupski [2007, s. 96-102].



Rysunek 1. Wykorzystanie scenariuszy w planowaniu strategicznym w firmie Shell

Źródło: [Cornelius, van de Putte i Romani 2005, s. 100].

Jak widać, opracowywanie scenariuszy może dotyczyć różnych poziomów zarządzania. Przykład koncernu Shell jest jednak wyjątkowy, ponieważ jest to jedna z niewielu firm na świecie, która regularnie i systemowo wykorzystuje scenariusze w procesie zarządzania. W większości przedsiębiorstw tworzenie scenariuszy jest pojedynczym przedsięwzięciem, podejmowany w związku w tworzeniem lub modyfikacją planu strategicznego.

3. ROZWÓJ ZASTOSOWAŃ PRAKTYCZNYCH

Z czasem coraz więcej przedsiębiorstw zaczęło dostrzegać potrzebę wykorzystania scenariuszy w procesie planowania. Jedne z większych badań mających na celu stwierdzenie, w jakim stopniu przedsiębiorstwa amerykańskie stosują scenariusze, miały miejsce już pod koniec 1978 r. Ustalono, że spośród 1000 największych firm przemysłowych odnotowanych przez magazyn „Fortune", ok. 150 stosuje scenariusze. Najczęściej z metody scenariuszy korzystały firmy posiadające wydzieloną komórkę ds. planowania, zatrudniającą od 2 do 10 specjalistów. Przeciętnie przygotowywano trzy scenariusze w formie pisemnej (od 1 do 6 stron każdy, chociaż zdarzały się tez 50-stronicowe), nie korzystano przy tym z pomocy firm zewnętrznych. Scenariusze różnicowano na optymistyczne, pesymistyczne oraz najbardziej prawdopodobne. Były tworzone bez wewnętrznych procedur, nie stosowano również technik badania delfickiego czy analizy wpływów krzyżowych.

W podsumowaniu tych badań stwierdzono, że metoda scenariuszy wydaje się być czymś więcej niż chwilową modą [Linneman i Klein, 1979].

Druga faza opisanych wyżej badań miała charakter jakościowy [Klein i Linneman 1981]. Na podstawie wywiadów z kadrą menedżerską ośmiu przedsiębiorstw z różnych branż deklarujących stosowanie scenariuszy zbadano, w jaki sposób są one rzeczywiście tworzone i wykorzystywane. We wszystkich przypadkach scenariusze były przygotowane na poziomie korporacji i dla potrzeb najwyższego szczebla zarządzania. Dane na temat otoczenia dostarczały głównie komórki ds. planowania lub dział ekonomiczny. Poza tym w każdym przypadku opracowywanie scenariuszy przebiegało inaczej. Mimo dostępnych w literaturze przedmiotu opisów sformalizowanych technik opracowywania scenariuszy, nie korzystano w praktyce z żadnej z nich. Dywizje przygotowywały plany na podstawie najbardziej prawdopodobnego scenariusza. Kierownicy dywizji byli jedynie proszeni o ustne wyjaśnienia, w jaki sposób zareagowaliby na scenariusz pesymistyczny lub optymistyczny. Nie przygotowywano formalnych planów awaryjnych dla dywizji, tłumacząc to złożonością, niską użytecznością oraz wysokimi kosztami.

Do chwili obecnej opisano wiele przypadków wdrożeń koncepcji scenariuszy w przedsiębiorstwach. Przeglądowe badania empiryczne należą jednak do rzadkości. Dostatecznie nowym przykładem może być próba zbadania efektywności planowania scenariuszowego na podstawie pogłębionych wywiadów z kadrą menedżerską dziewięciu przedsiębiorstw [Visser i Chermack 2009]. W badanych firmach scenariusze przygotowywano na okres od 3 do 25 lat. Tylko w trzech przypadkach w procesie tworzenia scenariuszy uczestniczyły osoby z zewnątrz. W odpowiedzi na pytanie, co kryje się pod pojęciem planowania scenariuszowego, stwierdzano zgodnie, że dotyczy ono strategii przedsiębiorstwa. Gdy poproszono o bliższe wyjaśnienie, pojawiły się jednak różne określenia. Planowanie scenariuszowe opisywano jako: „narzędzie badania wielu złożonych obszarów środowiska biznesowego oraz czynników, które wywołują w nich zmiany", „proces ukierunkowany na tworzenie wspólnej wizji, którego efektem jest zdefiniowanie głównych rodzajów niepewności oraz identyfikacja priorytetów", „radar pozwalający obserwować w promieniu 360^0 otoczenie przedsiębiorstwa", a nawet jako „nieustrukturalizowany proces analizy rozwoju sytuacji w otoczeniu". Obecnie zamiast określenia „scenariusz najbardziej prawdopodobny", częściej używa się „scenariusz bazowy".

4. Funkcje scenariuszy

Scenariusze w zarządzaniu przedsiębiorstwem były od początku wykorzystywane w planowaniu strategicznym oraz doskonaleniu systemów wczesnego ostrzegania. Co najmniej od dwóch dekad opracowywanie scenariuszy wiąże się ponadto z problematyką doskonalenia komunikacji wewnętrznej, organizacyjnego uczenia się oraz umacniania sieci powiązań z interesariuszami zewnętrznymi (idea zrównoważonego rozwoju). Cele two-

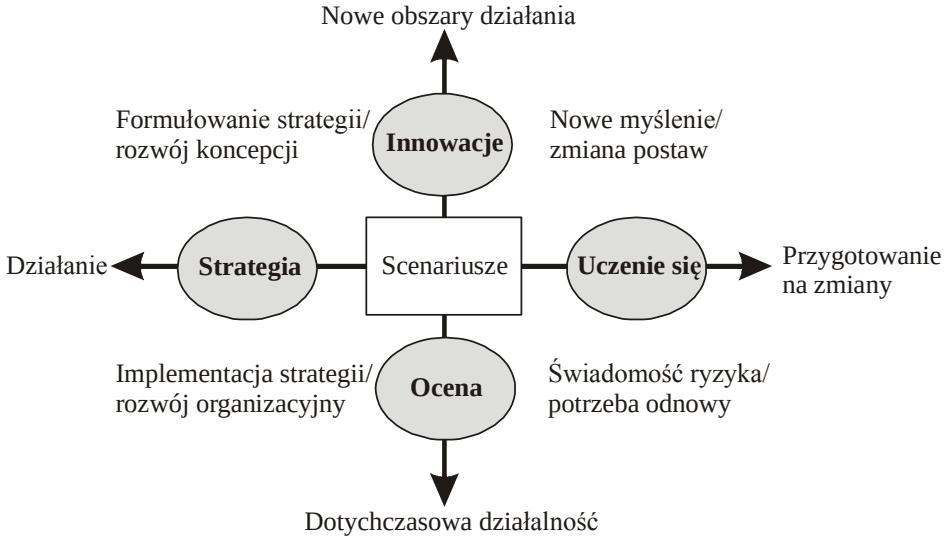
rzenia scenariuszy dla potrzeb zarządzania przedsiębiorstwem oraz funkcje scenariuszy z czasem stają się coraz liczniejsze.

Scenariusze stosowane są m.in. jako narzędzie: komunikacji społecznej (pozwalają lepiej zrozumieć złożoność i kierunki pożądanych i niepożądanych zmian), jako narzędzie stymulacji inicjatyw i koordynacji decyzji (np. projekty foresigtingu w planowaniu rozwoju regionalnego), zarządzania kryzysowego (np. w obronie cywilnej pozwalają przetestować i zaprojektować system reagowania na sytuacje kryzysowe) oraz wspomagania decyzji strategicznych w biznesie.

Interesujące i oryginalne ujęcie możliwości wykorzystania scenariuszy wypracowano we Francji, w ramach podejścia określanego mianem *la prospective.* Określenie *la prospective* jest trudne do jednoznacznego przetłumaczenia, a obecne użycie tego podejścia najlepiej oddaje wyrażenie „tworzenie strategicznych scenariuszy" [Godet 2001, s. 2]. Ogólnie rzecz biorąc, koncepcja *la prospective* akcentuje bardziej otwarte i krytyczne spojrzenie na przyszłość i w przyszłość. Spojrzenie otwarte oznacza zerwanie z fatalistyczną wizją świata i akceptację różnych ewentualności jako punkt wyjścia w definiowaniu bieżących problemów. W jednym artykułów M. Godet [1986] streszcza podejście *la prospective* w siedmiu punktach: 1) wyjaśnianie obecnej sytuacji z perspektywy przyszłości, 2) badanie wielu kierunków rozwoju przyszłości, 3) adaptacja podejścia globalnego i systemowego, 4) branie pod uwagę czynników jakościowych i strategii różnych aktorów, 5) zwracanie uwagi na to, że informacje i prognozy nie są neutralne, 6) opowiedzenie się za pluralizmem i komplementarnością podejść, 7) kwestionowanie przyjętych z góry poglądów na prognozy.

Scenariusze w zarządzaniu przedsiębiorstwem: (1) stymulują kadrę menedżerską do myślenia na temat środowiska zewnętrznego organizacji, (2) pozwalają lepiej zrozumieć dynamikę zmian, (3) wskazują na przełomowe momenty w przyszłości, (4) ułatwiają identyfikację szans i zagrożeń, (4) przez pytania typu: „co jeśli?", umożliwiają kadrze menedżerskiej „wypróbowywanie przyszłości" i opracowanie odpowiednich sposobów reagowania na nieoczekiwane zdarzenia, (6) pozwalają rozważyć istotne konsekwencje przyszłych zmian dla funkcjonowania organizacji, (7) rozszerzają zakres możliwych wariantów działania, (8) sprawiają, że strategie są bardziej odporne na zagrożenia i elastyczne w warunkach zmian zewnętrznych, ponadto (9) wspomagają obserwację otoczenia oraz ocenę adekwatności realizowanych strategii, a także (10) stanowią źródło informacji wykorzystywanych w podejmowaniu bieżących decyzji [Raltson i Wilson, 2006, s. 18-20].

Powyższa lista zalet wykorzystania scenariuszy w przedsiębiorstwie ma raczej charakter postulatywny. Pokazuje jednak, że koncepcja scenariuszy może stanowić podstawę rozwoju nowych metod zarządzania strategicznego. Opracowywanie scenariuszy nie tylko wspomaga planowanie, lecz wspiera cały proces zarządzania strategicznego, co pokazano na rys. 1.



Rysunek 1. Kierunki wykorzystania koncepcji scenariuszy w zarządzaniu strategicznym

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Lindgren i Bandhold 2003, s. 25].

W zależności od stosowanego podejścia podaje się różne funkcje scenariuszy. Z jednej strony spotyka się bardziej rygorystyczne i sformalizowane analizy prospektywne wykonane przez specjalistów zewnętrznych i przeznaczone dla najwyższego szczebla zarządzania. Z drugiej strony stosowane jest podejście bardziej kolektywne, w którym angażuje się kadrę niższych szczebli w celu mobilizacji sił i przygotowania na zmiany. Podejście pierwsze stosuje np. firma Lafarage, drugie firma Reneault. Stosując sformalizowane narzędzia analizy prospektywnej, Grupa Lafarage już w połowie lat 70. przewidziała stopniowy spadek popytu na cement, a także bardzo szybko dostrzegła możliwości związane z transformacją gospodarek Europy Wschodniej. Z kolei firma Renault, stosując podejście kolektywne zaangażowała tysiące pracowników w program badania przyszłości. Stał się on płaszczyzną wymiany poglądów, pozwalając firmie lepiej przygotować się do restrukturyzacji w połowie lat 80. [Godet 2001, s. 83-84].

PODSUMOWANIE

W rozwoju koncepcji scenariuszy uderzające jest zróżnicowanie proponowanych rozwiązań metodycznych: od wyrafinowanych narzędzi matematyczno-statystycznych, przez sugestie praktyków, pojedynczych konsultantów, firm konsultingowych, aż po śmiałe pomysły futurologów neofitów. Niektóre propozycje tworzenia scenariuszy (np. wykorzystujące techniki relaksacji, czy medytacji) to w istocie pewne chwyty psychologiczne. Metody bardziej rygorystyczne i stosowane przez dekady w praktyce są różnie wy-

korzystywane. Przykładem jest analiza wpływów krzyżowych, która w istocie jest zbiorem metod rozwijanych i doskonalonych przez lata (m.in. KSIM, SMIC, INTERAX, BASICS). Analiza wpływów krzyżowych przez jednych autorów traktowana jest jako pojedyncza technika tworzenia scenariuszy, a przez innych utożsamia z planowaniem scenariuszowym.

Mając do dyspozycji wiele podejść i metod badawczych, warto pamiętać, że wybór metody tworzenia scenariuszy powinien być podporządkowany funkcjom, jakie scenariusze mają spełniać w procesie zarządzania przedsiębiorstwem.

LITERATURA:

[1] Ackoff R.L. [1981], *Creating the Corporate Future. Plan or be Planned for*, John Wiley & Sons, New York.

[2] Burt G. [2010], *Revisiting and extending our understanding of Pierre Wack's the gentle art of re-perceiving*, "Technological Forecasting and Social Change", Vol. 77, Issue 9.

[3] Cabała P. (2012), *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu bezpieczeństwem strategicznym przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

[4] Cornelius P., Putte van de A., Romani M. [2005], *Three Decades of Scenario Planning in Shell*, "California Management Review", Vol. 48, No. 1

[5] Godet M. [1986], *Introduction to La Prospective: seven key ideas and one scenario method*, "Futures", April.

[6] Godet M. [2001], *Creating Futures. Scenario Planning as a Strategic Management Tool*, Economica, London.

[7] Kahn H., Weiner A.J. [1967], *The Year 2000: a framework for speculation on the next thirty years*, Macmillan Publishing, New York.

[8] Klein H.E., Linneman R. E. [1981], *The Use of Scenarios in Corporate Planning – Eight Case Histories*, "Long Range Planning", Vol. 14, No. 5.

[9] Krupski R. [2007], *Jak radzić sobie z niepewnością w planowaniu strategicznym?*, w: *Planowanie w warunkach niepewności*, pod red. R. Krupskiego, Prace Naukowe WWSZiP, Wałbrzych.

[10] Krupski R., Sus-Jnuchowska A. [2009], *Konfigurowanie scenariuszy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu", Nr 129.

[11] Krupskiego R. (red.), [2005], *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, , PWE, Warszawa.

[12] Lindgren M. Bandhold H. [2003], *Scenario planning. The link between future and strategy*, Pagrave, MacMillan, New York.

[13] Linneman R. E., Klein H.E. [1979], *The Use of Multiple Scenarios by U.S. Industrial Companies*, "Long Range Planning", Vol. 12, No. 1.

[14] Porter M.E. [2006], *Przewaga konkurencyjna*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.

[15] Ralston B., Wilson I. [2006], *The Scenario Planning Handbook. A Practitioner's Guide to Developing Strategies in Today's Uncertain Times*, Thomson South-Western, Mason.

[16] Randall D., Ertel C. [2005], *Moving beyond the official future*, "Financial Times" Special Reports/Mastering Risk, September 15.

[17] Ringland G. [2006], *Scenario Planning. Managing for the Future*, John Wiley & Sons, Ltd., Chichester.

[18] Visser M.P., Chermack T. J. [2009], *Perceptions of the relationship between scenario planning and firm performance: A qualitative study*, „Futures", Vol. 41, Issue 4.

[19] Wack P. [1985], *Scenarios: uncharted waters ahead*, "Harvard Business Review", September-October.

STRESZCZENIE

Kierunki wykorzystania koncepcji scenariuszy w zarządzaniu strategicznym

W artykule omówiono możliwości wykorzystania scenariuszy w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Koncepcja scenariuszy jest obecnie z powodzeniem stosowana w procesie planowania strategicznego w wielu przedsiębiorstwach. Doświadczenia praktyczne pokazują jednak bardzo różne kierunki wykorzystania tej koncepcji, czego wyrazem jest wielość podejść i metod tworzenia scenariuszy. Efektywność wykorzystania scenariuszy jest uzależniona od prawidłowego zdefiniowania celów i funkcji jakim mają służyć. Celem artykułu jest ukazanie rozwoju zastosowań praktycznych scenariuszy oraz wskazanie potencjalnych funkcji, jakie mogą one pełnić w procesie zarządzania strategicznego. Na początku artykułu przedstawiono powstanie oraz istotę koncepcji scenariuszy, następnie pokazano przykłady zastosowań praktycznych oraz wyniki badań empirycznych dotyczących zakresu wykorzystania tej koncepcji w biznesie, a na końcu opisano funkcje, jaką mogą pełnić scenariusze w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

SUMMARY

Directions for use of the scenario concept in strategic management

In the paper directions of applying the scenario concept in business management were discussed. The concept of scenarios is being used successfully in the process of strategic management in many companies nowadays. However, applications and experiences indicate very different directions of scenario usage which is proved by the development of different approaches and methods of building scenarios. Scenarios can be effectively used when their goals and functions are properly defined. The purpose of the article is to describe the development of the scenario concept and to outline potential functions that scenarios can fulfill in the process of strategic management. At the beginning of this paper the origin and essence of the scenario concept were presented. This was followed by examples of applications and results of different empirical research concerning the scope of usage of the concept in business management. Finally, the potential functions they can perform in business management scenarios. scenarios in a company were characterized.

Agnieszka Chrisidu-Budnik
Uniwersytet Wrocławski

Quid pro quo: zaufanie i kontrakty w sieciach międzyorganizacyjnych

WPROWADZENIE

Zaufanie i prawo stanowią dwa mechanizmy społeczne, które są elementarnym narzędziem kształtowania relacji międzyorganizacyjnych. Jednocześnie zaufanie i prawo tworzą odmienną strukturę kontroli w sieciach międzyorganizacyjnych. Rozbieżność struktury kontroli wynika z różnic jakie występują między powyższymi mechanizmami społecznymi. Prawo ma uzasadnienie tetyczne – jego źródłem są ściśle określone organy w państwie. Zaufanie ma uzasadnienie aksjologiczne. Źródłem obowiązywania norm zaufania są społecznie rozwijające się oceny. Normy zaufania zaczynają dominować wówczas, gdy upowszechniania się przekonanie o pozytywnych skutkach ich występowania. I na tym polega substancjonalny element zaufania, w którym tkwi jego cel praktyczny, a mianowicie użyteczność i korzyść, które są zabezpieczone przez normy społeczne. Podobnie, wyodrębnić można substancjonalny element prawa, w którym ujawnia się jego cel praktyczny – użyteczność i korzyść, które są zabezpieczone przez normy prawne. Prawo operuje sankcjami skupionymi, tzn. sformalizowanymi i zinstytucjonalizowanymi, które stosowane mogą być tylko przez precyzyjnie określone organy, w specjalnym trybie i w przewidzianej procedurze. Zaufanie opiera się na sankcjach rozproszonych, tzn. opartych na aktach społecznego potępienia, dezaprobaty, utraty wiarygodności, które mogą być użyte przez każdego uczestnika formalnie zorganizowanej społeczności[1].

[1] Aksjologia, substancjonalny element zaufania i rozproszony charakter sankcji tworzą podwaliny dla rozwoju kapitału społecznego, którego znaczenie współcześnie dostrzega się w kontekście skutecznego funkcjonowania sieci międzyorganizacyjnych [Pöyhönen, Smedlund, 2004, 351 i n.; Nahapiet, Ghoshal 1998, s. 242 i n.; Nahapiet, 2008,s. 580].

W przestrzeni sieci międzyorganizacyjnych zaufanie generuje cztery zasadnicze skutki: determinuje wybór partnera współpracy, motywuje do wykonania pierwszego kroku oraz zmniejsza potrzebę zabezpieczenia się przed zawodem za pomocą szczegółowego określenia wzajemnych obowiązków i precyzyjnego monitorowania ich wykonania, zaufanie może być substytutem prawa [Machnikowski 2010, 79; Deakin, Lane, Wilkinson 1997, s. 106]. Natomiast prawo w sferze relacji międzyorganizacyjnych wywołuje pięć zasadniczych skutków: tworzy otoczenie instytucjonalne dla zawierania transakcji gospodarczych [Wiliamson 1993, s. 477], tworzy ramy dla wymiany dóbr i usług w danej gospodarce dążąc do zapewnienia sprawności jej funkcjonowania (prawo kontraktów) [Łolik, 2014, s.1.], może być substytutem, zasobem komplementarnym wobec zaufania, ale także samo prawo może być źródłem zaufania [Poppo L., Zenger T, 2002, s.707].

Celem artykułu jest ukazanie znaczenia związków między zaufaniem a prawem, które upatruje się w kwestii wzajemności, tj. zasady *quid pro quo* (z łac. coś za coś). Chodzi o funkcjonalne relacje między zaufaniem a prawem, tzn. w jaki sposób relacje zaufania wpływają na treść kontraktów i odwrotnie, w jaki sposób kontrakty wpływają na relacje zaufania. Poszukiwanie związków między zaufaniem a prawem na poziomie najbardziej ogólnym pozwala zidentyfikować cztery stanowiska: autonomia, substytucyjność, komplementarność, motywacja. Oczywiście powyższy podział ani nie ma aspiracji do wyczerpania problematyki, ani zapewne nie istnieje taka praktyczna możliwość.

AUTONOMIA

W ramach stanowiska autonomicznego, zaufanie i prawo traktowane są jako dwa niezależne mechanizmy, miedzy którymi nie zachodzi żadna zbieżność [Luhmann , s.34]. Pogląd, że prawo jest funkcjonalną alternatywą zaufania, jako pierwszy sformułował Niklas Luhmann. Niemiecki prawnik i socjolog twierdził, że zaufanie i prawo stanowią dwa różne mechanizmy społeczne i nie występują między nimi żadne podobieństwa funkcjonalne. Jego zdaniem fundamentalna dla prawa instytucja kontraktu jest do tego stopnia autonomiczna, iż nie uzasadnia twierdzenia, że zaufanie odgrywa jakąkolwiek rolę jako „faktyczny warunek czy też podstawa ważności umowy bądź miało jakieś znaczenie dla skutków jej niewykonania". [Machnikowski, 2010, s.78] Tak rozumiana autonomia eliminuje dyskusje o wzajemnym wpływie dwóch mechanizmów społecznych, dlatego ograniczam się tylko do zaakcentowania obecności tego stanowiska w problematyce związków zaufania i prawa we współpracy sieciowej.

SUBSTYTUCJA. KOMPLEMENTARNOŚĆ

Substytucyjność oraz komplementarność, jako dwa mechanizmy utrzymywania równowagi międzyorganizacyjnej, wykształciły się w anglo-

saskiej teorii kontraktów relacyjnych (*theory of relational contracts*). Podstawy tej teorii stworzył Stewart Macaulay [Macaulay, 1963], a rozwinął i rozpropagował w systemie *common law* Ian Macneil, który uważany jest za twórcę terminu „kontrakty relacyjne" [Macneil,1980, 2001]. Należy jednak zauważyć, że umowy relacyjne nie tworzą jednolitej teorii, w jej obszarze można wyodrębnić różne nurty, chociaż niewątpliwie zachodzą miedzy nimi interakcje zarówno pojęciowe, jak i zakresowe. Dodatkowo, powstaje pytanie, czym są umowy relacyjne? Dostrzega się, iż od samego początku starano się ująć pojęcie umów relacyjnych w ramy precyzyjnej definicji. Dlatego powstały dziesiątki definicji mające swoją wartość poznawczą, ale nie udało się wypracować definicji pełnej i powszechnie akceptowanej [Eisenberg, 1995]. Trudności w tym zakresie oddaje często przytaczana opinia, że kontrakt może być określony mianem relacyjnego tylko w jego kontekście sytuacyjnym. Najważniejszym ogniwem, wokół którego skupia się istota kontraktów relacyjnych jest brak możliwości określenia *ex ante* wszystkich zobowiązań stron i tym samym roszczeń w nieprzewidywalnych przypadkach [Goetz, Scott, 1981, s.1091]. Akceptacja tej opinii powoduje, że w zasadzie każdy kontrakt niekompletny można uznać za kontrakt relacyjny. Obszar, który chcemy zdefiniować, jest więc niezwykle obszerny i należy go od razu w jakiś sposób ograniczyć. Odwołanie się do samej nazwy i kryjącej się za nią treści pozwala odróżnić ten typ kontraktu od innych. Pierwszym rzucającym się w oczy określeniem jest relacja i od razu, choćby intuicyjnie można przyjąć, że umowy relacyjne opierają się na relacjach, które są źródłem tych umów. Rzeczywiście najbardziej rozpowszechnionym sposobem określania umów relacyjnych jest odwoływanie się do pojęcia relacji. Tym samym ciężar definiowania umów relacyjnych przenosi się na pojęcie relacji, które nie jest bynajmniej jednoznaczne i łatwe do określenia. [Stańczyk-Hugiet, 2013, s.52 i n.]. W teorii umów relacyjnych chodzi o relacje zaufania. Kierując się takim właśnie założeniem twierdzi się, że umowy relacyjne, to takie, w których wybór kontrahenta współpracy oparty jest na wiążącej go z nim osobistej relacji zaufania, albo też relacja ta wytworzyła się w toku trwałej współpracy kontraktowej. Konsekwencją istnienia relacji zaufania w sieciach międzyorganizacyjnych jest zwiększenie stabilności współpracy przez możliwość nieformalnej (powstawanie nowych, nie wyrażonych wprost w umowie obowiązków) i dynamicznej zmiany treści takiego kontraktu w trakcie jego trwania. Treść kontraktu relacyjnego nie jest zatem „zamykana" na etapie jego zawarcia, ale ewoluuje wraz ze zmieniającymi się uwarunkowaniami zewnętrznymi. Na znaczeniu zyskuje wówczas wspólny cel stron, a nie partykularny interes każdej z nich [Łolik, 126]. W teorii umów relacyjnych powszechnie aprobowane jest przekonanie, że zaufanie i prawo spełniają dwie podobne funkcje: zapewniają elastyczność współpracy i promują kooperację. Brak jest konsensusu w kwestii tego, czy są to zasoby wobec siebie substytucyjne czy też komplementarne. W tym kontekście ważny jest podział na nurt negatywnych i nurt pozytywnych związków między zaufaniem a prawem.

W nurcie negatywnych związków między zaufaniem a prawem wskazać należy przede wszystkim na prace S. Macaulay'a, które wywarły istotny wpływ na postrzeganie wzajemnych zależności między powyższymi zasoba-

mi w obszarze nauk ekonomicznych i prawnych [Malhotra, Murnighan 2002; Tenbrunsel, Messick 1999; Sitkin, Roth 1993; Galanter 1998; Cross 2005; Colombo 2010]. Badania dotyczące praktycznej roli transakcji, które prowadził Macaulay – przede wszystkim w stanie Minnesota – wykazały, że przedsiębiorcy nie wykorzystują rygorystycznie prawnych mechanizmów egzekwowania obowiązków stron współpracy. Jeżeli między stronami występuje relacja zaufania, prawo ma znaczenie drugorzędne – strony preferują negocjacje. Jednocześnie przedsiębiorcy znacznie częściej odwoływali się do formalizacji współpracy, jeżeli podejmowali ją z nieznanymi dotąd partnerami [Beale, Dugdale, 1975, s. 47]. Niewątpliwie Macaulay, jako jeden z pierwszych, zakwestionował dominację ujęcia normatywnego, by zwrócić się ku bardziej proceduralnemu ujęciu kooperacji, która może realizowana być w sposób nieformalny – w obrębie powiązań sieciowych. To proceduralne ujęcie kooperacji, współcześnie określane jest mianem deliberacji[2]. Przede wszystkim jednak podważył znaczenie prawa w umowach, tworząc koncepcję zaufania jako substytutu prawa we współpracy między przedsiębiorcami, czego konsekwencją miała być „marginalizacja prawa kontraktów" [Gordon, 1985, s. 573]. Podmioty mogą uczestniczyć w kooperacji biznesowej opierając się wyłącznie na zaufaniu, które przede wszystkim pełni rolę substytutu wobec prawa. Zaufanie jest mechanizmem zapewniającym elastyczną i dynamiczną współpracę. W tym sensie Macaulay promował nieformalne relacje jednocześnie abstrahując od kwestii bezpieczeństwa współpracy, tzn. ryzyka ewentualnego niewykonania bądź też nienależytego wykonania kontraktu[3]. Koncepcja zaufania jako substytutu prawa wpisuje się we wspomniany nurt negatywnych związków między zaufaniem a prawem. Macaulay twierdził, że wysoce sformalizowane kontrakty podważają relacje zaufania między stronami współpracy", ponieważ obecność formalizacji świadczy o „braku zaufania" i prowadzi do przekształcenia się „ dobrowolnej kooperacji w proces antagonistycznych targów" [Macaulay, 1963, s. 64]. Zwolennicy nurtu negatywnego w teorii umów relacyjnych, twierdzą, że stopień sformalizowania kontraktu jest odwrotnie proporcjonalny do stopnia zaufania miedzy stronami współpracy. Prawo eliminuje, „niszczy"

[2] Niniejszy artykuł nie jest poświęcony wyjaśnianiu czym jest deliberacja w sieciach międzyorganizacyjnych. Przegląd literatury przedmiotu pozwala na konstatacje, że deliberacja zakreśla wyraźne różnice pomiędzy Targowiskiem (Market), a Forum [Elster,1997, s. 11]. Na Targowisku mamy do czynienia z agregatywnym ujęciem kooperacji, która jest pochodną indywidualnych, odosobnionych interesów przedsiębiorców oraz procesu kumulacji ich preferencji. Jest to ujęcie kooperacji charakterystyczne dla nowej ekonomii instytucjonalnej. Forum stanowi przestrzeń transformacji preferencji stron umowy poprzez racjonalną dyskusję, której celem jest sformułowanie i wyartykułowanie interesu wspólnego. Jednocześnie w procesie deliberacji występuje proces międzyorganizacyjnego uczenia się, który polega na zastępowaniu jednostkowej i instrumentalnej racjonalności *a priori,* kolektywną i autoteliczną racjonalnością *a posteriori* [J. Sroka, 2009, s. 36]. Jest to ujęcie charakterystyczne dla teorii umów relacyjnych.

[3] Umowy nieformalne nie są nowym zjawiskiem. W średniowieczu wykształciło się określenie *contractus innominati,* które obejmowało różne umowy nieformalne, z reguły o wzajemne świadczenia. Umowy te zatem same z siebie były niezaskarżalne. Jeśli zawarto umowę tego rodzaju i jeśli jedna strona już wykonała swoje świadczenie, a druga nie – to stronie, która wykonała świadczenie, nie przysługiwała skarga o wykonanie tego wzajemnego świadczenia [Kuryłowicz, Wiliński, 2013, s. 269].

zaufanie i stanowi jego antytezę [Arrighetti, *et al.* 1997, s. 174, Solomon, Flores 2011, s. 63].

Nurt pozytywnych związków między zaufaniem a prawem w ramach teorii umów relacyjnych stworzył Ian Macneil, który przyjmował unikatową i holistyczną perspektywę kontraktu [Barnet,1992, s. 1177]. „Przez kontrakt rozumiem nie więcej i nie mniej, niż relacje między stronami, której celem jest współpraca w przyszłości". [Macneil,1980, s. 4] Przyjęcie powyższej optyki kontraktu, powodowało, że umowy prawa (*contract in law*) stanowiły dla niego tylko pewną część większej całości, jaką tworzą różnego rodzaju kontrakty. Charakterystycznym zabiegiem w metodologii badawczej amerykańskiego prawnika, było odejście od dokonywania dystynkcji między różnymi rodzajami kontraktów, na rzecz stworzenia kontinuum umów. Jeden kraniec stanowiły kontrakty, w których jednoznacznie wyrażono wszystkie obowiązki stron współpracy, w momencie jej zawierania. Macneil określał je mianem kontraktów odnawialnych (*discrete contracts*). Drugi kraniec kontinuum tworzyły kontrakty długoterminowe powodujące powstawanie trwałych relacji społecznych między stronami, które określał mianem kontraktów splecionych (*intertwined contracts*) [Macneil, 1987, s. 275-276]. Ten rodzaj kontraktów odnosił się do kontraktów długoterminowych, które generują powstawanie obowiązków nie znajdujących odzwierciedlenia w sformalizowanych postanowieniach umowy. Według Macneil'a, strony utrzymując długoterminową współpracę i dążąc do zapewnienia jej skuteczności, nie mogą wyłącznie opierać się na formalnych regułach. Długoterminowa współpraca wymaga dostosowywania się do zmieniających się warunków. Reagowanie na zmiany w otoczeniu wymaga elastycznego podejścia, którego nie są w stanie dostarczyć same postanowienia formalne, równie istotne są normy społeczne, a wśród nich zaufanie. Na gruncie kontraktów splecionych ujawnia się komplementarna rola zaufania wobec prawa. Przedsiębiorcy podejmują współpracę przez zawieranie umów formalnych, jednocześnie w trakcie współpracy tworzą relacje zaufania [Wicks, *et.al.*,1999], które umożliwiają kreacje nowych obowiązków, nie będących wyrażonych wprost w umowie. Poszukiwanie różnic między nurtem negatywnym i nurtem pozytywnym pozwala na konstatacje, że dotyczą one;

1. Czasu powstania zaufania. W nurcie negatywnym stosunki kontraktowe oparte są na zaufaniu *ex ante*, tzn. osobistym zaufaniu, które determinuje wybór partnera przyszłej współpracy. W nurcie pozytywnym akcentuje się znaczenie zaufania *in tractu,* tzn. zaufania kognitywnego, które wytworzyło się w trakcie długoterminowej relacji kontraktowej.

2. Mechanizmów elastyczności zapewniających dostosowywanie się do zmieniających się uwarunkowań. W nurcie negatywnym, mechanizm ten oparty jest na normach zaufania; w nurcie pozytywnym – na zaufaniu i prawie. Umowa jest warunkiem *sine qua non* dla wytworzenia się relacji zaufania kognitywnego.

3. Wpływie prawa na zaufanie. W nurcie negatywnym prawo traktowane jest jako porządek niszczący zaufanie. Nurt pozytywnych związ-

ków postrzega zaufanie i prawo jako dwa komplementarne mechanizmy zwiększające efektywność współpracy.

Elementem wspólnym i charakterystycznym dla teorii umów relacyjnych jest dostrzeżenie relacji o charakterze nieformalnym we współpracy sieciowej, które doprowadziło do akceptacji zaufania, jako aksjologicznej podstawy mogącej warunkować tworzenie sieci międzyorganizacyjnych i determinować jej efektywność.

WSPÓŁCZESNE RELACJE MIĘDZY ZAUFANIEM A PRAWEM. MOTYWACJA

Obecny intensywny rozwój umów uważa się za głownie źródło wzrostu relacji sieciowych, w których uczestniczą przedsiębiorcy. Najwięcej takich nowych rodzajów umów (nienazwanych) wykształciło się w praktyce gospodarczej USA, które przeniknęły do systemów prawa stanowionego. I to właśnie w Stanach Zjednoczonych zaczęto podważać znaczenie teorii kontraktów relacyjnych, zwłaszcza jego negatywny nurt. Badania wykazały, że czyste, tzn. nieformalne (pozbawione rygorów prawnych) kontrakty relacyjne spotkać można wśród społeczeństw, które nie dysponują wiarygodnym i sprawnym systemem instytucji prawa [Kali, 2001, s. 21 i n.; The World Bank, 2002]. W obszarze współczesnej teorii kontraktów doszło także do wykształcenia się dwóch nurtów – negatywnych i pozytywnych związków między zaufaniem a prawem, które jednak opierają się na logice odmiennej od teorii kontraktów relacyjnych. Owa „zmieniona" logika jest konsekwencją rozwoju współpracy sieciowej i poszukiwania przez partnerów współpracy bezpieczeństwa, które zrekompensuje ryzyko towarzyszące zawarciu każdej umowy. Uwzględnienie faktu, że w podejściu sieciowym niezmienny pozostaje ekonomiczny cel prowadzenia działań gospodarczych – jest to nadal formuła zysku ekonomicznego [Niemczyk, 2013, s. 143], może umożliwić przełamanie stanu nieufności między stronami, jeżeli mają one świadomość istnienia sprawnego systemu instytucji prawa, który gwarantuje szybkie i skuteczne dochodzenie roszczeń w sytuacji naruszenia postanowień umowy. Uczestnicy sieci międzyorganizacyjnych posiadają obiektywną pewność, ze ich ewentualne roszczenia zostaną sprawnie i bezstronnie rozpoznane [Łolik, 2014, s. 11]. W tym kontekście ujawnia się motywacyjna, a nie kompensacyjna funkcja systemu prawa, które uruchamia strukturę bodźców motywacyjnych do podejmowania bardziej ryzykownych decyzji, które są immamentnym elementem działalności gospodarczej

W literaturze prawniczej rozpowszechniony jest pogląd, że umowy nienazwane, które współcześnie stanowią dominującą podstawę tworzenia sieci międzyorganizacyjnych (sieci agencyjne, franchisingowe, konsorcja, *joint-venture*, *pool*, kooperacja przemysłowa) przyjmują tylko postać dwustronnych czynności prawnych; nie ma czynności wielostronnych. Po każdej stronie występuje jednak wielość podmiotów oraz osoby trzecie, na rzecz których lub z których udziałem realizuje się umowę [System Prawa Prywatnego, 2010, s. 11]. Umowa nienazwana, jako dwustronny stosunek prawny nawiązuje do obecnego w literaturze ekonomicznej pojęcia efektu sieciowe-

go. „Jest to efekt przejawiający się we wzroście użyteczności, jaki odczuje konsument z tytułu przyłączenia się do sieci kolejnego jej użytkownika". [Niemczyk, 2013, s. 37] Wzrost liczby uczestników sieci eliminuje relacje zaufania, która co najwyżej może mieć miejsce pomiędzy dwoma stronami określonego stosunku prawnego. Mechanizmem, który wymusza lojalne zachowania uczestników sieci jest sama wiarygodność sieci, jako całości oraz konstrukcja systemu prawa, która nakłada na uczestników kooperacji sieciowej realną odpowiedzialność za nienależyte wykonywanie postanowień umowy.

Obowiązujące regulacje prawne, których zasadniczym celem jest przyczynienie się do wzrostu efektywności współpracy sieciowej, poprzez obniżenie kosztów transakcyjnych wymiany w ramach sieci, determinują współczesne relacje miedzy zaufaniem a prawem. Przede wszystkim zaufanie może pozostawać w stosunku do sieci międzyorganizacyjnej w różnych układach – jego udział w sieciach międzyorganizacyjnych może mieć różny charakter lub wcale nie wiązać się z jej istnieniem. Konstrukcja umów pozwala dostrzec, że relacja zaufania jest obecnie rozumiana przede wszystkim obiektywnie, z punktu widzenia obowiązującego w danym kraju systemu prawa, norm kulturowych, aniżeli subiektywnie, jako odczucie uczestnika współpracy i jego oczekiwania wobec partnerów kooperacji. Zaufanie subiektywne posiada charakter osobisty. Bez względu na moment jego pojawienia się (przed zawarciem kontraktu, w trakcie współpracy), zaufanie osobiste pozostaje zawsze zaufaniem interpersonalnym. Źródłem zaufania obiektywnego jest sama umowa, która tworzy stan przewidywalności; zabezpiecza przed ewentualną zmianą warunków współpracy i zmianą interesów stron współpracy.

Rola umowy, jako źródła budowy zaufania staję się jeszcze bardziej doniosła, gdy uwzględni się fakt, że współpraca w ramach sieci międzyorganizacyjnych odbywa się w warunkach koopetycji. Konfiguracja konkurencji i współpracy powoduje, że przedsiębiorcy zawierając umowę i oczekując jej wykonania w perspektywie kilku lub kilkunastu lat muszą zabezpieczyć swoje interesy. Istnienie konkurencji w profesjonalnym obrocie gospodarczym nie sprzyja budowie zaufania między przedsiębiorcami. Konieczność zabezpieczania indywidualnych interesów partnerów współpracy uruchamia mechanizm włączania do umów różnego rodzaju klauzul (np. *hardship*, *act of God*). Klauzule powodują, że kontrakt jest odpowiednio elastyczny i umożliwia dostosowywanie się do zmieniających się warunków. Ma to szczególne znaczenie w przypadku wspomnianych kontraktów długoterminowych. Turbulencja otoczenia gospodarczego będąca przedmiotem badań prowadzonych przez Rafała Krupskiego [Krupski, 2005; Krupski, 2010, Krupski, 2011] coraz częściej powoduje drastyczne zakłócenie równowagi kontraktowej. Założenie *ceteris paribus* jest często wykorzystywane w teorii, jednak w realnym obrocie gospodarczym występuje nader rzadko i zawsze należy liczyć się ze zmianą warunków rynkowych czy też okoliczności towarzyszących danemu kontraktowi[Łolik, 2014, s. 126].

Zasygnalizowanie współczesnych uwarunkowań kontraktowania pozwala przejść do problematyki negatywnych i pozytywnych związków między zaufaniem a prawem. W nurcie negatywnym, zaufanie (osobiste, su-

biektywne) jest eliminowane przez instytucje systemu prawa. Prawo tworząc warunki przewidywalności, a przez to redukując ryzyko kontraktowania zastępuje zaufanie – prawo staje się substytutem zaufania [Cross, s. 1457]. Obserwacja ewolucji niektórych umów, np. umowy franchisingu, forfaitingu, uzasadnia wniosek, że współcześnie wyeliminowano z nich relacje osobistego zaufania. Są to przykłady umów pozbawionych elementu zaufania interpersonalnego. Przyczyną takiego stanu rzeczy jest po pierwsze, profesjonalny charakter stron, po drugie, samodzielność prawna stron współpracy i po trzecie cel umowy – np. w przypadku franchisingu – zapewnienie jednolitości i spójności sieci. Jednolitość i spójność sieci, jako cel nadrzędny umowy powoduje, że nie chodzi o zaufanie w sieci, a o wiarygodność całej sieci.

Nurt pozytywnych relacji między prawem a zaufaniem odwołuje się do wspomnianej w artykule koncepcji kapitału społecznego. Ważnym elementem kapitału społecznego jest zaufanie do kontrahentów biznesowych, rozwiązań instytucjonalnych, w tym gwarancji drogi sądowej, przewidywalności rozstrzygnięć sądowych. W nurcie pozytywnym zwraca się jednak uwagę, że przeszkodą w budowie kapitału społecznego jest nie tylko brak lub niski poziom zaufania, ile okoliczność, że ten brak zaufania jest uzasadniony, co czyni nieufność postawą racjonalną. A zatem zaufanie lub nieufność mogą być postawami racjonalnymi lub nieracjonalnymi. Ukazanie zaufania i nieufności w kontekście racjonalności lub jej braku pozwala zwrócić uwagę na współczesną optykę komplementarnej i substytucyjnej funkcji prawa. Wyodrębnić należy cztery przypadki:

1. zaufanie jest postawą racjonalną,
2. zaufanie jest postawą nieracjonalną,
3. nieufność jest postawą racjonalną,
4. nieufność jest postawą nieracjonalną.

Komplementarna funkcja kontraktu ujawnia się w sytuacji nr 2 i 4, gdy zaufanie i nieufność są postawami nieracjonalnymi oraz w sytuacji nr 3. W sytuacji nr 2 i 4 chodzi o wspomnianą funkcję umowy, jako źródła zaufania. Prawo w tym kontekście jest zjawiskiem wielopłaszczyznowym, bowiem jego pierwotną funkcją jest zachęcenie do uczynienia pierwszego kroku, a w konsekwencji do wypracowania obiektywnego zaufania. *De facto* mamy tu do czynienia z motywacyjno-komplementarną funkcją prawa. Kontrakt daje możliwość zainicjowania współpracy i jej kontynuacji w trakcie której mogą wykształcić się relacje zaufania. Prawo można także rozpatrywać w kategoriach stricte ekonomicznych – szczególnie w sytuacji 3, kiedy nieufność jest postawą racjonalną. Naturalną konsekwencją nieufności jest powstrzymywanie się od współpracy, jednak sytuacja rynkowa nader często „wymusza" współpracę. W tej sytuacji substytucyjna funkcja prawa przejawia się w sprawności funkcjonowania instytucji prawnych w celu egzekwowania praw i obowiązków wynikających z tego rodzaju współpracy. Jest to szczególnie istotne, ponieważ tego typu kontrakty odznaczają się wysokimi kosztami transakcyjnymi, na które składają się koszty sformali-

zowanego systemu monitoringu i kontroli partnera współpracy [Lewicki, *et al.*, 1998, s. 438 i n.]. Zestawienie podstawowych różnic między teorią kontraktów relacyjnych a współczesną teorią kontraktów zawarte zostało w tab. 1.

Tabela 1. Różnice między teorią kontraktów relacyjnych a współczesną teorią kontraktów

Wyszczególnienie	Teoria kontraktów relacyjnych	Współczesna teoria kontraktów
Źródło elastyczności umowy	zaufanie	prawo kontraktów
Percepcja ryzyka	niska	wysoka
Prymat relacji	nieformalne	formalne
Relacja zaufania i prawa	zaufanie eliminuje potrzebę formalizacji współpracy, prawo niszczy zaufanie	prawo buduje zaufanie, prawo eliminuje zaufanie
Rodzaj zaufania	subiektywne, interpersonalne, kognitywne	obiektywne, kognitywne
Związki funkcjonalne	substytucja, komplementarność	motywacja, substytucja, komplementarność
Źródło zaufania	interakcje	umowa

Źródło: opracowanie własne.

W optyce teorii kontraktów relacyjnych zasadą konstytuującą powstawanie sieci są dążenia przedsiębiorców do wymiany zasobów. Zaufanie umożliwiać ma zastępowanie klasycznej współpracy przez niesformalizowane lub w niskim stopniu sformalizowane, autonomiczne powiazania sieciowe, które zaczynają funkcjonować poza konkretnym system prawa. Paradoksalnie, współczesna teoria kontraktów odwołuje się do bardziej tradycyjnej optyki, akcentując znaczenie formalizacji, jako instrumentu redukcji ewentualnych działań oportunistycznych. Formalizacja tworzy strukturalną hierarchię, która polega na koordynacji działań autonomicznych przedsiębiorców uwikłanych w sieci. Kontrakty i właściwe dla nich mechanizmy wymuszania kształtują strukturę bodźców motywujących uczestników sieci do określonych zachowań – pożądanych z punktu widzenia interesu sieci jako całości.

LITERATURA:

[1] Arrighetti A., Bachmann R., Deakin S, *Contract Law, Social Norms and Inter-Firm Cooperation,* "Cambridge Journal of Economics" 1997, Vol. 21, nr 2.

[2] Barnett R.E., *Conflicting Visions: A Critique of Ian Macneil's relational Theory of Contract,* "Virginia law Review" 1992, Vol.78.

[3] Beale H., Dougdale T., *Contracts Between Businessman; Planning and the Use of Contractual Remedies*, "British Journal of Law and Society" 1975, Vol.45, nr 2.

[4] Colombo R.J., *The Role of Trust in Financial Regulation,* "Villanova Law Review" 2010, Vol. 55, nr 3.

[5] Cross F.B., *Law and Trust,* "Georgetown Law Journal" 2005, Vol. 93, nr 5.

[6] Deakin Ch., Lane Ch. Wilkinson, *Contract Law, Trust Relations and Incentives for Co-operation: A Comparative Study,*[w:] *Contracts, Co-operation and Competition: Studies in Economics, Management and Law,* (red.) Deakin Ch., Michie J., Oxford 1997.

[7] Eisenberg M.A., *Relational Contracts,*[w:] *Good Faith and Fault in Contract Law,*(red.) J. Beatson, D Friedmann, Clarendon, Oxford 1995.

[8] Elster J, *The Market and the Forum,* [w:] *Deliberative Democracy. Essays on reason and Politics*, (red.) J. Bohman, W. Rehg, MIT Press, Cambridge 1997.

[9] Galanter M., *The Faces of Mistrust: The Image of Lawyers in Public Opinion, Jokes, and Political Discourse*, "Cincinnati Law Review" Vol. 66, nr 805.

[10] Goetz CH.J., Scott R.E., *Principles of Relational Contracts,* "Virginia Law Review" 1981, Vol. 67, nr 6.

[11] Gordon R.W., *Macaulay, Macneil, and the Discovery of Solidarity and Power in Contract Law,* "Wisconsin Law Review" 1985, Vol. 565.

[12] Kali R., *Business Networks in Transition Economies: Norms, Contracts, and Legal Institutions,*[w:] *Assessing The Value of Law in Transition Economies*, (red.) Murrell P., Ann Arbor: University of Michigan Press, 2001.

[13] Krupski R., *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznym organizacjom*, PWE, Warszawa 2005.

[14] Krupski R., *Kontekst chaosu w planowaniu strategicznym*, "Przegląd Organizacji" 2010, nr 3.

[15] Krupski R., *Kontekst turbulencji otoczenia w badaniach empirycznych nad strategiami przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji" 2011, nr 9.

[16] Kuryłowicz M., Wiliński A., *Rzymskie prawo prywatne,* Wolters Kluwer, Warszawa 2013.

[17] Lewicki R., Mc Allister D.J., Bies R.J., *Trust and Distrust: New Relationships and Realities,* "Academy of Management Review" 1998, Vol. 23, nr.3.

[18] Luhmann N., *Trust. A Mechanism for the Reduction of Social Complexity*, [w:] *Trust and Power. Two works by Niklas Luhmann*, Chichester 1979.

[19] Łolik M., *Współczesne prawo kontraktów,* C.H Beck, Warszawa 2014.

[20] Macaulay S., *Non-Contractural Relations in Business: A Preliminary Study*, American Society Review" 1963, Vol. 28, nr 1.

[21] Machnikowski P, *Prawne instrumenty ochrony zaufania przy zawieraniu umowy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2010.

[22] Macneil I.R., *The New Social Contract: An Inquiry into Modern Contractual Relations,* Yale University Press 1980.

[23] Macneil I.R., *Relational Contract Theory as Sociology: A Reply to Professors Lindberg and de Vos*, "Journal of Institutional and Theoretical Economics"1987, Vol. 143, nr 2.

[24] Macneil I.R., *The Relational Theory of Contract: Selected Works of Ian Macneil*, Sweet& Maxwell, London 2001.

[25] Malhorta D., Murnighan J.K., *The Effects of Contracts on Interpersonal Trust,* "Administrative Science Quartely" 2002, Vol. 47, nr 3.

[26] Nahapiet J., Ghoshal S., *Intellectual Capital and the Organizational Advantage,* "Academy of Management Review" 1998, Vol.23, nr 2.

[27] Nahapiet J., *The Role of Social Capital in Inter-Organizational Relationships*, [w:] *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations,* Oxford University Press 2008.

[28] Niemczyk J., *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2013.

[29] Poppo L., Zenger T., *Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitute or Complements,* "Strategic Management Journal" 2003, Vol.23, nr 8.

[30] Pöyhönen A., Smedlund A., *Assessing Intellectual Capital Creation in Regional Clusters*, "Journal of Intellectual Capital" 2004, Vol. 5, nr 3.

[31] Sitkin S.B., Roth N.L., *Explaining The Limited Effectiveness of Legalistic "Remedies" for Trust/Distrust*, "Organization Science" 1993, Vol. 4, nr 3.

[32] Solomon R.C., Flores F, *Building Trust: in Business, Politics, Relationships, and Life,* Oxford University Press 2011.

[33] Sroka J., *Deliberacja i rządzenie wielopasmowe,* Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2009.

[34] Stańczyk-Hugiet E., *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2013.

[35] System Prawa Prywatnego. *Prawo zobowiązań – umowy nienazwane*. Tom 9, (red.) W.J. Katner, C.H Beck, Warszawa 2010.

[36] Tenbrunsel A.E., Messick D.M., *Sanctioning Systems, Decision Frames, and Cooperation*, "Administrative Science Quarterly" 1999, Vol. 44.

[37] The World Bank, Building Institution for Markets 2002.

[38] Wicks A.C., Berman S.L., Jones T.M., *The Structure of Optimal Trust: Moral and Strategic Implications*, "Academy of Management Review" 1999, Vol. 24, nr1.

[39] Williamson O.E., *Calculativeness, Trust and Economic Organization*, "Journal of Law and Economics" 1993, Vol. 36, nr 1.

STRESZCZENIE

Quid pro quo: zaufanie i kontrakty w sieciach międzyorganizacyjnych

W artykule skoncentrowano się na problematyce wzajemnych związków miedzy prawem a zaufaniem w procesach międzyorganizacyjnej kooperacji i znaczeniu tych związków dla współczesnej wymiany ekonomicznej. W artykule przedstawiono stan badań nad relacjami miedzy zaufaniem a prawem, które oparte są na zasadzie wzajemności. Szczególną uwagę poświęcono teorii umów relacyjnych i dwóm jej nurtom (negatywny, pozytywny), aby wyjaśnić problem wzajemności, a następnie zestawić teorię umów relacyjnych z współczesną teorią kontraktów.

Słowa kluczowe: zaufanie, kontrakt, sieć, kooperacja międzyorganizacyjna.

SUMMARY

Quid pro quo: trust and contracts in interorganizational networks

This article explores the role of trust and law in process of interorganizational cooperation, and their relevance to the current economic exchange. It outlines a recent history of research and debate on the relationship between trust and contracts which is based on reciprocity rule. It

goes on to distinguish the theory of relation contracts and two dominant approaches (positive and negative) to understanding the issue of reciprocity, before introducing more recent data on trust and contracts.

Keywords: trust, contract, network, interorganizational cooperation.

Wojciech Czakon
Uniwersytet Ekonomiczny
w Katowicach

„Droga po strukturze" – od strategii współdziałania do strategii sieci

Tytułowa droga po strukturze odnosi się wprost do zbioru esejów Tomasza Kuhn'a i podobnie jak rzeczona praca odnosi się do podstawowych dla rozwoju nauki kwestii, a szczególnie do postępu[1]. Podobnie również przyjmuję społeczną naturę badań naukowych, która wyraża się w przyjmowaniu wspólnych założeń badawczych, ale też wspólnego ich kwestionowania otwierającego drogę do udoskonalania wiedzy o badanych zjawiskach. Nauka przejawia bowiem okresy kumulatywnego rozwoju, napędzanego ścisłym stosowaniem aparatu metodycznego do poznania rzeczywistości, ale występują w niej także nieciągłości. Rodzą się one z napięć pomiędzy dotychczas stosowanymi założeniami, a eksploracją nowych, bardziej obiecujących założeń badawczych. Choć więc motywacją wspólną obydwu paradygmatów – dotychczasowego i wyłaniającego się – jest niezadowolenie z istniejącego stanu wiedzy, to jednak przekonanie o potrzebie nowego sposobu poszukiwań rodzi nową społeczność badawczą, nowe pytania, metody i rezultaty.

W niniejszym opracowaniu skupiam się tym, co poprzedza wyłonienie się nowego paradygmatu, czyli napięciom, a także ich inspiratorom, by naświetlić nieciągłą zmianę zachodzącą w zarządzaniu strategicznym. Najłatwiej chyba pokazać napięcia wskazując przeciwstawne stanowiska dla szkoły planistycznej i szkoły zasobowej, tych dwóch nurtów myślowych o najsilniejszym wpływie na edukację menedżerską i badania zarządzania strategicznego. Gdy główny nurt rozwija potrzebę planowania rozwoju organizacji, napięcie powstaje poprzez kwestionowanie samej kategorii celów[2]. Ten ożywczy kontrapunkt otwiera drogę do poszukiwania tego, co organizacje robią zamiast, mimo albo obok formalnie przyjętych celów, a przy tym osiągają rynkowy sukces i przewagę nad konkurentami. Gdy główny nurt wskazuje na konieczność rozpoznawania zmian w otoczeniu po to, by do nich w systematyczny sposób dostosować się zachowując trwałą tożsamość

[1] Kuhn, T. (2003), *Droga po strukturze,* Wydawnictwo Sic!, Warszawa, s. 8.
[2] Krupski, R. (2003), *Strategia bez celów.* Przegląd organizacji, Nr 11, s. 8-11.

organizacji, napięcie powstaje poprzez kwestionowanie stałości[3]. Ten kontrapunkt kwestionuje stałość organizacji, a w duchu zasady strategicznego dopasowania proponuje elastyczność, czy nawet super-elastyczność organizacji. Gdy główny nurt upatruje przewagi konkurencyjnej w posiadanych zasobach jako warunku tworzenia wartości i osiągania przewagi konkurencyjnej, kontrapunkt wymaga redundancji[4], nadmiaru będącego odpowiedzią elastycznej organizacji na niepewność otoczenia. Okazuje się więc, że wpływ pojedynczego autora związany z wielokrotnym, czy wręcz rutynowym kwestionowaniem istniejącego paradygmatu tworzy ożywcze dla nauk o zarządzaniu napięcia, otwierając drogę postępu przez inkubację nowych paradygmatów. Przyjmuję dla potrzeb niniejszego opracowania ten właśnie sposób analizy ewolucji badań w naukach o zarządzaniu, by ukazać dobrze już widoczne nieciągłości rodzące paradygmat sieciowy[5].

Współdziałanie jest centralną osią nauk o zarządzaniu, które badają przyczyny, sposoby, motywacje i efekty wspólnej pracy ludzi. W tym sensie mają one wyraźnie wspólne korzenie z prakseologią, która wszelako podejmuje zarówno wątki działań indywidualnych, jak i zbiorowych. Wyróżnikiem najnowszych dociekań w zarządzaniu strategicznym jest natomiast współdziałanie na poziomie międzyorganizacyjnym. Ograniczam zakres analizy od dołu do strategii współdziałania przedsiębiorstw, jako międzyorganizacyjnej odpowiedzi na wyzwania strategiczne[6], a od góry do wyłaniającej się koncepcji strategii sieci[7]. Rezultaty analizy przedstawiam w dwóch częściach. Pierwsza przyjmuje tradycyjne spojrzenie na strategię, tj. takie, w którym cele indywidualne przedsiębiorstwa mogą w części być realizowane we współpracy bilateralnej lub poprzez portfel więzi z innymi organizacjami. Powstaje więc scentralizowana wokół ogniskowego przedsiębiorstwa struktura więzi, wyrażająca strategię. Druga część przyjmuje wyłaniające się, zbiorowe spojrzenie na strategię, w którym to cele wielu przedsiębiorstw połączonych siecią więzi są realizowane wspólnie.

1. EGO-STRATEGIE

Chandlerowski dogmat strategiczny[8] opiera się na dwóch filarach: strategicznego dopasowania do otoczenia oraz instrumentalnego wykorzystania struktur organizacyjnych do realizacji celów strategicznych. Jak wskazują

[3] Krupski, R. (2004), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Nr 1014, s. 350-359.

[4] Krupski, R. (2012), *Redundancje zasobów i procedur jako panaceum na niepewność otoczenia*, Organizacja i Kierowanie, Nr 151, s. 11-22.

[5] Czakon, W. (2011), *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, Przegląd Organizacji, Nr 11, s. 5-8.

[6] Romanowska, M. (1997), *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

[7] Niemczyk, J. (2013), *Strategia: od planu do sieci*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

[8] Chandler, A. D. (1990), *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*, Vol. 120), MIT Press.

najnowsze prace[9], ewolucjonizm wyjaśnia nie tylko pochodzenie gatunków[10], a przez analogię także morfologię przedsiębiorstw, ale także ich świadome wybory strategiczne w długim terminie. Zarówno presja otoczenia w każdym momencie, jak też ewolucja otoczenia wymusza ewolucję strategiczną przedsiębiorstwa, bowiem niedopasowane przetrwać nie zdoła. Drugi chandlerowski filar to sekwencja „structure follows strategy", który wykracza poza ekonomiczny zabieg alokacji zasobów do wybranych kierunków strategicznych i wymaga od stratega wysiłku organizatorskiego, by właściwie ukształtować strukturę wewnętrzną. Kolejne dwie dekady refleksji strategicznej rozwijają spojrzenie na strukturę w kierunku zewnętrznym. Miejsce dopasowania do otoczenia stopniowo zajmuje celowe kształtowanie pozycji przedsiębiorstwa względem innych podmiotów wskutek dokonanych wyborów strategicznych[11]. Porterowski model analizy atrakcyjności sektora przenosi uwagę na relacje pomiędzy podmiotami otoczenia konkurencyjnego jako zmienną strukturalną poprzedzającą decyzje strategiczne[12]. Główny nurt zarządzania strategicznego wyraża się więc w indywidualnych wyborach strategicznych, a dla nich układy sił zewnętrznych oddziałujących na przedsiębiorstwo stanowią strukturę determinującą, w której należy zajmować odpowiednią pozycję, ale jednocześnie determinującą dlatego, że struktury zewnętrznej kształtować nie sposób.

Krótkowzroczne skupienie na relacjach konkurencyjnych połączone z egocentryzmem refleksji strategicznej uzupełnia dynamicznie rozwijający się od końca lat siedemdziesiątych ubiegłego wieku nurt badań nad współdziałaniem organizacyjnym[13]. Zależność zasobowa, ekonomia neoinstytucjonalna, czy nawet socjologiczna perspektywa na działalność gospodarczą podważają dogmat chandlerowski na wielu poziomach. Po pierwsze uznają ograniczenia strategiczne przedsiębiorstwa, na przykład zasobowe, wskazując jednocześnie drogę ich osłabienia, lub wręcz przekucia na sukces w drodze aliansów strategicznych[14]. Po drugie porzucają w znacznej mierze deterministyczny stosunek względem otoczenia, bowiem oferuje ono możliwości kształtowania własnego porządku relacji, celowo zaprojektowanego ze względu na strategię przedsiębiorstwa[15]. Po trzecie, wskazują na paradoks ewolucjonizmu, w którym to presja otoczenia kształtuje strategię, a nie decyzje pojedynczego podmiotu[16]. Podważając zdolność indywidualnego decydenta do dokonywania wyborów strategicznych proponują jednak zbiorowy poziom analizy, w którym strategia jest wspólna, a nie jednostkowa. Rozwi-

---

[9] Stańczyk-Hugiet, E. (2013), *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

[10] Darwin, C. (1859), *On the origin of species by means of natural selection*, Murray, London.

[11] Mintzberg, H. (1987), *The strategy concept 1: five p's for strategy*. U. of California, s. 11-24.

[12] Porter, M.E. (1996), *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa.

[13] Czakon, W. (2007), *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.

[14] Romanowska, M., Trocki, M. (2002), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa.

[15] Araujo, L., Brito, C. (1997), *Agency and constitutional ordering in networks: A case study of the port wine industry*, International Studies of Management & Organization, s. 22-46.

[16] Astley, W. G., Fombrun, C. J. (1983). *Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments*, Academy of Management Review, Vol. 8 Nr 4, s. 576-587.

nięcie tego nurtu myślowego prowadzi przez wspólnie kształtowane struktury współpracy[17] w stronę skoordynowanego myślenia strategicznego wielu decydentów naraz.

Zatem główny nurt w zarządzaniu strategicznym opiera się zatem na dogmacie przekonywującym, a nawet twórczym, ale niekompletnym. Wskazując na otoczenie jako determinantę adaptacji pozostawia się mało swobody strategowi. Zadanie adaptacji jest z kolei tak dalece trudne do samodzielnej realizacji przez zabiegi skierowane do wewnątrz organizacji, że prawdopodobieństwo sukcesu staje się niewielkie. I rzeczywiście, samo pozycjonowanie w otoczeniu konkurencyjnym nie wyjaśnia istotnej części zmienności rentowności przedsiębiorstw[18]. Podniesienie tych słabości dogmatyzmu otwiera pole do lepszego zrozumienia strategii poprzez eksplorację dwóch kierunków. Pierwszy, to strategie współdziałania, które uzupełniają ego-strategie o rozszerzoną strukturę wokół przedsiębiorstwa instrumentalnie wykorzystywaną do realizacji jego celów. Drugi to strategie sieciowe, które uwzględniają zbiorowy poziom decydowania, wielokierunkowe zależności i nowe obiekty badań.

2. Strategie sieci

Badacze tego problemu wskazują na wyraźną już obecność korzyści z tytułu uczestnictwa w sieciach, czy ich współtworzenia, w refleksji o osiąganiu przewagi konkurencyjnej. Przyjmuje się w szczególności, że obok tradycyjnych typów renty ekonomicznej znajdujących się w polu dążeń strategów, tj. renty chamberlainowskiej, ricardiańskiej i schumpeteriańskiej, ujawniła się ostatnio także renta sieciowa[19]. Uzasadnione wydaje się więc dostrzeganie tendencji, polegającej na coraz istotniejszej roli sieci w refleksji strategicznej. Czym innym jednak sytuowanie renty sieciowej pośród istotnych celów przedsiębiorstwa, a czym innym projektowanie strategii przedsiębiorstw w sieci.

Dotychczasowa ewolucja pozwala wyróżnić co najmniej dwie cechy specyficzne dla strategii sieci[20]:

- zbiorowy zasięg strategii, obejmujący wiele podmiotów,
- skupienie na wspólnym, wielopodmiotowym tworzeniu wartości przy jednoczesnym dopuszczeniu konkurencji o tę wartość.

Zbiorowy zasięg strategii niesie ważne konsekwencje dla procesu zarządzania strategicznego oraz jego rezultatów. Pośród nich najłatwiej zauważyć pojawienie się w centrum uwagi badaczy sieciowego modelu bizne-

[17] Koza, M. P., Lewin, A. Y. (1998), *The co-evolution of strategic alliances*, Organization Science, Vol. 9 Nr 3, s. 255-264.

[18] Rumelt, R. P. (1991), *How much does industry matter?*, Strategic Management Journal, Vol. 12 Nr 3, s. 167-185.

[19] Niemczyk, J. (2013), *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

[20] Używam tu zamiennie pojęcia „strategia sieci" oraz „strategia przedsiębiorstwa w sieci" ze względów formalno-prawnych, bowiem sieć zwykle nie ma odrębnej osobowości.

su, wyrażanego metaforami **ekosystemu biznesu**[21], albo sieci biznesowej. Taki model biznesu uwzględnia role poszczególnych podmiotów, ich wzajemne relacje oraz wyznacza granice wobec otoczenia, wobec którego zyskuje znaczne możliwości wpływu.

Dotychczasowe rozpoznanie ról w ekosystemie biznesowym ogranicza się do identyfikacji przejawów przywództwa sieciowego, nazywanego na poziomie organizacji przedsiębiorstwem flagowym, orkiestratorem czy firmą hub'em[22]. Nowe względem tradycyjnego podejścia zadania, związane z tworzeniem architektury łańcucha wartości rozpiętego na sieci współpracujących przedsiębiorstw należą właśnie do takiego przedsiębiorstwa flagowego. Słabiej rozpoznana jest rola operatorów poszczególnych ogniw, bowiem nie testowano dotąd przekonywująco założenia o ich podporządkowaniu w ekosystemie. Brakuje więc danych o tym, jakie strategie realizuje operator, na przykład ze względu na wyłączność funkcjonowania w ekosystemie lub także poza nim, ze względu na rolę w kształtowaniu kierunku rozwoju nowych produktów i technologii, oraz ze względu na cele indywidualne.

Dysponujemy więc w istocie kiełkującą wiedzą o architekcie ekosystemu, ale już tylko powierzchowną o jego uczestnikach. Co więcej, gdyby rozwinąć metaforę ekosystemu, to pojawić musiałyby się inne, szczególne role producentów, konsumentów i destruentów. O ile pierwsi tworzą wartość gospodarczą, to drudzy skupiają się na jej przejmowaniu – drapieżnym lub pasożytniczym. Paralela do ekosystemu biologicznego pokazuje przestrzeń do przyszłych badań, bowiem w dzisiejszej postaci ekosystemy biznesu opisywane są wyłącznie ze względu na współudział w tworzeniu wartości tj. operatorów poszczególnych działań w łańcuchu wartości i dyrygentów całości, pomijając przy tym w znacznym stopniu zawłaszczanie, a tym bardziej zawłaszczanie nieproporcjonalne do udziału w tworzeniu wartości.

Dalej, zagadnienie kształtowania strategii ekosystemu pozostaje również w niewielkim stopniu rozpoznane. Zakłada się bowiem istnienie jakiegoś ośrodka strategicznego, centrum właśnie, które jest twórcą myśli strategicznej dla wszystkich pozostałych, których następnie selekcjonuje i zaprasza do współpracy. Trudno jednak nie dostrzec, że myśl strategiczna jest obecna także w innych miejscach, a wobec tego proces tworzenia strategii będzie znacząco różnił się od strategii w ramach pojedynczej organizacji. Inaczej bowiem niż dla jednego przedsiębiorstwa, brakuje w sieci mechanizmów władzy i hierarchii, zastępowanych raczej współzależnością i koordynacją. W rezultacie powstaje wątpliwość czy istnieje jedna strategia sieci, czy też zachodzą różne strategie rozwoju w ramach ekosystemu biznesu.

Wątpliwość ta prowadzi w kierunku inspirującej, choć nieco sztucznej pary tworzenie-zawłaszczanie wartości. Upowszechnia się ona za sprawą badań nad **koopetycją**, ściśle powiązaną przecież z systemem wartości. Koopetytorzy mają świadomość współzależności i potrzeby współdziałania, a eksploatują ją w celu osiągnięcia większych korzyści własnych. Inaczej jednak niż przedsiębiorstwa swobodnie funkcjonujące na rynku, przedsię-

[21] Moore, J. F. (1996), *The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems*. New York: HarperBusiness.
[22] Czakon, W. (2012), *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

biorstwa w sieci nie mogą stosować konkurencji na dotychczasową skalę wobec każdego podmiotu. W szczególności, wysiłek konkurowania obrócony jest przeciwko podmiotom znajdującym się poza siecią, a w mniejszym stopniu względem podmiotów wspólnie w niej osadzonych.

Koopetycja łączy się z modelami biznesu nie tylko ze względu na sieciowy zasięg, ale także na swoiste wyróżniki tworzenia wartości, do których zalicza się[23]: wzrost wielkości obecnie obsługiwanych rynków, tworzenie nowych rynków, wzrost efektywności użytkowania zasobów, poprawa pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Najciekawszym aspektem koopetycji w otoczeniu sieciowym jest umożliwianie osiągnięcia przewagi konkurencyjnej własnym konkurentom. Paradoksalnie więc zwycięstwo w rywalizacji rynkowej zależy od zwycięstwa współpracujących ze sobą rywali, i łącznie przekłada się na wspólny sukces strategiczny koopetytorów. Ujawnia się w koopetycji napięcie strategiczne, którego właściwe zarządzanie dla osiągnięcia celów indywidualnych i wspólnych jawi się jako nowa kompetencja przedsiębiorstwa. Podobnie jak dotychczas rozpoznane kluczowe kompetencje, zarządzanie napięciami koopetycyjnymi[24] może być wyróżniające dla organizacji, a nadto jest warunkiem koniecznym korzystania z potencjalnych beneficjów współpracy sieciowej z rywalami rynkowymi.

Ewolucja strategii w stronę nowego obiektu, a jednocześnie poziomu analizy przebiega powoli, a jeszcze wolniej znajduje swoje odbicie w publikacjach badawczych. Identyfikacja tego wyłaniającego się trendu jest utrudniona właśnie ze względu na wczesny etap i niewielką liczbę publikacji. Jednakże uwaga badaczy koncentruje się obecnie wokół typowych dla strategii sieci obiektów, tj. wzorca zbiorowego współdziałania, oraz typów strategii realizowanych w ramach tego wzorca.

PODSUMOWANIE

Badania nad strategią sieci znajdują się obecnie w trudnym, burzliwym okresie wyłaniania postaci zasługującej na miano trwałej. Przedsiębiorstwa to trwałe osadzenie w sieci od dawna stosują, ale badania zarządzania strategicznego wyraźnie nie nadążają nie tylko z wyjaśnieniem mechanizmów i zjawisk zachodzących typowo w środowisku sieciowym, ale nawet z samą identyfikacją typów strategii, ich wyróżników oraz warunków powodzenia. Konstatacja ta nie jest wyrazem pesymizmu, wręcz przeciwnie – ujawnia ona niezwykle obiecujący obszar prospekcji naukowej. Być może od czasu zgłoszenia zasobowej teorii firmy najbardziej przełomowy dla refleksji strategicznej. Przełomowość wiąże się z nowymi założeniami badawczymi, obiektami badań oraz warsztatem badawczym.

Założenia wyrażają się obecnie w mniejszym stopniu *explicite*, a w większym przyjmują postać wspólnoty badawczej która zgłasza wspólną

[23] Ritala, P., Golnam, A., Wegmann, A. (2014), *Coopetition-based business models: The case of Amazon. com.* Industrial Marketing Management, Vol. 43 Nr 2, s. 236-249.

[24] Fernandez, A. S., Le Roy, F., Gnyawali, D. R. (2014), *Sources and management of tension in co-opetition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in Europe*, Industrial Marketing Management, Vol. 43 Nr 2, s. 222-235.

tożsamość nie tylko względem siebie, ale także względem dotychczas realizowanych badań. Ten społeczny wymiar badań nie umyka uwadze, a jego popularność ułatwi w niedługim czasie precyzyjne sformułowanie kluczowych wyróżników paradygmatu sieciowego[25]. Niewątpliwie jednak znaczenie współzależności, ewolucji, zbiorowego poziomu analizy wyróżnia badania sieciowe od tradycyjnego podejścia w zarządzaniu strategicznym.

Obiekty badawcze to rzecz jasna wyodrębnione układy powiązań sieciowym realizujące częściowo wspólne cele. Problem ich granic rozwiązuje właśnie wspólnota procesów tworzenia wartości, co wyraża się w obecnym już od wielu lat pojęciach sieci wartości oraz ekosystemów biznesowych. Jak każde obiekty złożone, zasługują one na rozpoznanie wewnętrznej struktury, tj. relacji orz ról (specjalizacji) pełnionych przez przedsiębiorstwa. Droga do rozpoznania strategii sieci prowadzi przez sieciowe obiekt badań oraz koopetycyjne modele biznesu, oparte w znacznej mierze na współzależności i synergicznym połączeniu procesów tworzenia i przechwytywania wartości.

Eksploracja sieci po raz kolejny stawia badacza nauk o zarządzaniu przed problemem złożoności. Tym razem jednak sama perspektywa sieci dostarcza narzędzi uproszczenia tej złożoności, bowiem kieruje uwagę w stronę zmiennych strukturalnych. Niebagatelną rolę do spełnienia mają więc techniki analizy sieci, w tym SNA. Ponadto, w ramach wielokierunkowych związków zachodzi potrzeba stosowania coraz bardziej wyrafinowanych technik statystycznej analizy danych. Potrzebne wydaje się porzucenie, nawet na wstępnych etapach hipotezy o liniowej asocjacji zmiennych, a być może także dogmatu rozkładu normalnego, który występuje zaskakująco rzadko w badaniach nad sieciami.

Tytułowa droga zdaje się więc ujawniać przed badaczami rozwidlenie, czy skrzyżowanie. Bez względu na kierunek, który dopiero po wielu latach wysiłków poznawczych będzie można podsumować i uznać za ustabilizowany wkład w rozumienie zarządzania strategicznego, już dziś samo pojawienie się tej sieciowej drogi stanowi kamień milowy. Otwiera bowiem poznanie na dotychczas słabo dostrzegalne, lub traktowane jako osobliwości, zjawiska, procesy i strategie.

LITERATURA:

[1] Araujo, L., Brito, C. (1997), *Agency and constitutional ordering in networks: A case study of the port wine industry*, International Studies of Management & Organization, s. 22-46.

[2] Astley, W. G., Fombrun, C. J. (1983), *Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments*, Academy of Management Review, Vol. 8 Nr 4, s. 576-587.

[3] Chandler, A. D. (1990), *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise* (Vol. 120). MIT Press.

[25] Czakon, W. (2012), *Sieci w zarządzaniu* ... op. cit. s. 23.

[4] Czakon, W. (2007), *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.

[5] Czakon, W. (2011), *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, Przegląd Organizacji, Nr 11, s. 5-8.

[6] Darwin, C. (1859), *On the origin of species by means of natural selection*, Murray, London.

[7] Fernandez, A. S., Le Roy, F., Gnyawali, D. R. (2014), *Sources and management of tension in co-opetition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in Europe*, Industrial Marketing Management, Vol. 43 Nr 2, s. 222-235.

[8] Koza, M. P., Lewin, A. Y. (1998), *The co-evolution of strategic alliances*, Organization Science, Vol. 9 Nr 3, s. 255-264.

[9] Krupski, R. (2003), *Strategia bez celów*, Przegląd organizacji, Nr 11, s. 8-11.

[10] Krupski, R. (2004), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Nr 1014, s. 350-359.

[11] Krupski, R. (2012), *Redundancje zasobów i procedur jako panaceum na niepewność otoczenia*, Organizacja i Kierowanie, Nr 151, 11-22.

[12] Kuhn, T. (2003), *Droga po strukturze*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa.

[13] Mintzberg, H. (1987), *The strategy concept 1: five p's for strategy*. U. of Kalifornia.

[14] Moore, J. F. (1996), *The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems*, New York: HarperBusiness.

[15] Niemczyk, J. (2013), *Strategia: od planu do sieci*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Wrocław.

[16] Porter, M.E. (1996), *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa.

[17] Romanowska, M. (1997), *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

[18] Romanowska, M., Trocki, M. (2002), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa.

[19] Ritala, P., Golnam, A., Wegmann, A. (2014), *Coopetition-based business models: The case of Amazon. com*, Industrial Marketing Management, 43(2), 236-249.

[20] Rumelt, R. P. (1991), *How much does industry matter?*. Strategic Management Journal, Vol. 12 Nr 3, s. 167-185.

[21] Stańczyk-Hugiet, E. (2013), *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

STRESZCZENIE

Artykuł przedstawia wyłaniające się w ramach badań nad strategią sieci obiekty badań. Szczególną uwagę poświęca ekosystemom biznesu oraz koopetycji. Obydwa obiekty badane są z perspektywy założeń i przy użyciu metod będących w opozycji do chandlerowskiego dogmatu zarządzania strategicznego. Ujawniają także nowe pola eksploracji dla lepszego zrozumienia zjawisk sieciowych, takie jak: rola drapieżników i pasożytów w zawłaszczaniu wartości, role w usieciowionym łańcuchu wartości, czy wyróżniające się kompetencje zarządzania napięciami koopetycyjnymi.

SUMMARY

The way along structures – from collaboration to network strategies

This paper elaborates on emerging network strategy research foci. Business ecosystems and coopetition are shown as paradigm shift examples, clearly calling for research perspectives and methods different from traditionally adopter strategic managements dogmas. The study also pinpoints new exploration areas in order to better understand network phenomena, which include: the role of predators and parasites in value appropriation, the roles within a networked value chain, or distinctive capabilities to manage coopetitive tensions.

Wojciech Dyduch, Mariusz Bratnicki
Uniwersytet Ekonomiczny
w Katowicach

Tworzenie i przechwytywanie wartości w organizacjach współdziałających w sieci

WPROWADZENIE

W wyjaśnianiu różnic dotyczących uzyskiwania różnej efektywności i tworzenia wartości przez organizacje literatura zarządzania strategicznego kierowała się wieloma perspektywami. W latach osiemdziesiątych ubiegłego wieku wiodące rozważania prowadzone były wokół pozycji firmy w sektorze (Niemczyk 2013), w latach dziewięćdziesiątych przeważało podejście zasobowe (Krupski 2011), zaś ostatni okres jest zdominowany przez scenerię zorientowaną na sieci, w której założenia podejścia zasobowego wykorzystywane są do wyjaśniania kwestii zależności zasobowych (Bae & Gargiulo, 2004) a także dynamiki dostosowywania się organizacji do zmieniającego się otoczenia (Stańczyk-Hugiet 2013). Zgodnie z perspektywą organizacji współdziałającej z innymi podmiotami w sieci, zasoby nie tyle powinny znajdować się w posiadaniu głównego uczestnika sieci, co być dostępne w sieci dla wszystkich jej uczestników. Rodzi to pewien dylemat dotyczący współpracy, z jednej strony kierującej uwagę na kompetencje kluczowe przedsiębiorstwa, z drugiej zaś zmuszającej je do zależności od pozostałych partnerów sieci celem ustawicznego tworzenia wartości. Wraz z upływem czasu, im bardziej sieć się rozbudowuje, tym trudniej ustalić, który z uczestników sieci jaką część wytworzonej wartości i powinien przechwycić i zatrzymać (Mazur, Kulczyk 2014). Stąd istotne wydaje się spojrzenie na problematykę tworzenia i zatrzymywania wartości w organizacjach współdziałających w sieciach.

1. Tworzenie i przechwytywanie wartości w ujęciu zasobowym

Tworzenie wartości przez przedsiębiorstwo rozpatrywane jest zwykle z perspektywy podejścia zasobowego, gdzie wskazuje się na istotną w tym procesie rolę zdolności dynamicznych, rozwijanych bądź przejmowanych np. na rynkach produktów w obliczu konkurencji (Peteraf i Barney 2003), w podwyższaniu efektywności (Helfat 1997), a także analizuje się konkretne uwarunkowania sektorowe i organizacyjne, w których zdolności organizacyjne przekładają się na tworzenie wartości (Ethiraj, Kale, Krishnan, Singh 2005).

Tworzenie wartości w oparciu o zasoby cenne, rzadkie i trudne do zastąpienia i naśladownictwa (Talaja 2012) definiowane jest jako różnica między skłonnością do zapłaty (największa wartość jaką użytkownik krańcowy jest w stanie zapłacić za produkt lub usługę) a kosztem podjęcia szansy (najniższa cena po jakiej dostawca sprzeda wymagane zasoby, Brandenburger & Stuart 1996). Nakładając pojęcie przechwytywanej wartości, proponuje się też konstrukt tworzenia wartości jako różnicy między skłonnością do zapłaty a wartością użytkową, lub też wymienną (Bowman, Ambrosini 2000). Jednocześnie jako zmienną różnicującą wielkość przechwyconej wartości wskazuje się na poziom tych dwóch rodzajów wartości. Wzrost wartości użytkowej (np. zwiększenie odczuwalnej wartości przez klienta) przekłada się na tworzenie wartości przez organizację, zaś wzrost wartości wymiennej (np. zmniejszenie kosztów wewnętrznych, użycie władzy dla większej siły przetargowej) ma wpływ na możliwość większego przechwytywania wartości przez głównego użytkownika sieci.

Problematyka tworzenia wartości w ujęciu zasobowym rozpatrywana jest najczęściej w powiązaniu z innowacyjnością. Wszak celem innowacji jest tworzenie wartości. Jednak nawet najbardziej efektywnie wytworzona wartość nie przełoży się na zyski, jeśli innowacyjne osoby bądź przedsiębiorstwa nie będą w stanie przechwycić istotnej jej części. Wiodąca perspektywa w firmach związanych z rozwojem technologii mówi, że wystarczającym warunkiem osiągnięcia sukcesu jest rozwój innowacyjnych produktów bądź usług, spełniających wymagania krańcowych użytkowników (np. Bilton i Cummings 2010, Cooper 2011). W praktyce jednak może się zdarzyć, że innowatorzy są eliminowani z rynku przez konkurentów, którzy wnieśli niewielki wkład w utworzenie wartości. Oznacza to, że przedsiębiorstwa winny skupić się nie tylko na tworzeniu, ale też na przechwytywaniu utworzonej wartości celem uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. W tym celu, w związku z przejściem z gospodarki opartej o przemysł w gospodarkę poprzemysłową opartą na wiedzy, a także w związku ze współdziałaniem organizacji w globalnej sieci, wskazuje się na potrzebę podejmowania innowacji holistycznych. Polegają one nie na wąskim skupianiu się na produktach, usługach czy procesach, ale na zmianach w modelach biznesu, w tym sposobach działania, propozycjach wartości dla klientów, procesach zarządczych, czy prawach, odpowiedzialnościach i regułach zawłaszczania wartości pochodzących z innowacji (Venkatraman, Henderson 2008).

Niektóre przedsiębiorstwa są zdolne do przechwycenia wyższej wartości niż inne, mimo, że same tworzą jej mniej. To zrodziło zainteresowanie teoretyków zarządzania tym, że nie wystarcza jedynie posiadanie zasobów, ale umiejętność przedsiębiorstwa do takiego ich wykorzystania, które pozwoli na uzyskiwanie wyższej efektywności w stosunku do konkurentów. W efekcie warto analizować kompetencje kadry zarządzającej dotyczące – po pierwsze - odpowiedniego tworzenia wiązek zasobowych i wykorzystywania zasobów, co rozwinie przewagę konkurencyjną, po drugie zaś dostosowywania wiązek zasobowych do zmian w otoczeniu i pojawiających się nowych wyzwań ze strony konkurencji.

Istotne pytanie brzmi w jaki sposób jednym firmom udaje się zatrzymać/przechwycić więcej wartości niż innym. Nie zawsze też zatrzymana czy przechwycona wartość jest proporcjonalna do wartości wytworzonej przez daną firmę. W procesach tworzenia wartości istotne jest nie tylko posiadanie zasobów, ale zdolność organizacji do właściwego ich wykorzystania (Barney, Arikan 2001). W rezultacie zainteresowanie niektórych badaczy przesunęło się na analizę umiejętności kadry zarządzającej polegającej na odpowiednim koordynowaniu zasobów, budowaniu właściwych wiązek i ich skutecznym wykorzystywaniu (Holcomb 2009, Sirmon 2008). W celu zatrzymania wartości wskazuje się zwłaszcza na umiejętność: (a) zidentyfikowania szans i zagrożeń związanych z konkurencją, (b) zidentyfikowania zasobów potrzebnych do wykorzystania szansy i skoordynowania ich, (c) zintegrowania zasobów w odpowiednich procesach w celu stworzenia nowych zdolności organizacyjnych (Fischer 2011, s. 161).

Pytanie dotyczące tego w jaki sposób zarządzać przechwytywaniem wartości stanowi obecne istotną kwestię poruszaną przez teoretyków i praktyków zarządzania. W literaturze przedmiotu co prawda zidentyfikowano pewne mechanizmy utrzymywania wartości i apriopriacji, takie jak czas realizacji procesów produkcyjnych, wykorzystywanie zasobów uzupełniających się, zachowanie tajemnicy dotyczącej innowacji, patentowanie, itp. (Fischer 2011). Brakuje jednak wszechstronnych opisów relacji i systemowych analiz interakcji pomiędzy tymi mechanizmami, mimo iż koncepcja tworzenia wiązki zasobów stanowi istotę podejścia zasobowego. Podejmowane są natomiast próby zidentyfikowania modelu ilościowego tworzenia i przywłaszczania wartości w ujęciu finansowym w postaci prostej zależności między przychodami przedsiębiorstwa działającego w sieci biznesowej do sumy wszystkich płatności dokonanych na rzecz interesariuszy. Reprezentacją powyższego jest model VCA (*value creation and appriopriation*), który z jednej strony szacuje poziom tworzenia wartości a z drugiej określa wartość przywłaszczoną przez interesariuszy. W modelu tym wartość ekonomiczna wytworzona przez firmę w każdym okresie musi być równa wartościom przekazanym do interesariuszy. Zaproponowany model bierze pod uwagę wartość zawłaszczoną/pokrytą przez pracę, wartość kapitału zaangażowanego przez firmę, wartość przechwyconą przez dostawców i korzyści dla klientów (w postaci niższych cen). Zwłaszcza ten ostatni składnik, czyli wartość przechwycona przez klienta doczekał się praktycznych rekomendacji. Funkcjonowanie w sieciach relacji zwykle wiąże się z narażeniem wytworzonej wartości na zawłaszczenie lub przechwycenie przez innych.

Celem zatrzymania większej wartości w organizacji i przechwycenie jej przez klientów, proponuje się kilkanaście sposobów działania (Michel, 2014): (a) Zmianę systemu ustalania cen (cena oparta na wartości a nie kosztach, aukcje, cena oparta na popycie, cena, jaką skłonny jest zapłacić klient), (b) zmianę płatnika (płaci reklamodawca, nie odbiorca krańcowy), (c) zmianę elementu podnoszącego cenę (np. dodane usługi, wygląd), (d) zabezpieczenie przyszłych strumieni przychodów (sprzedaż tanich produktów, a później droższych części zamiennych), np. zmianę sektora działalności, grupy docelowej, rynku.

Nie jest łatwo określić granice pomiędzy wartością księgową i kapitałem rzeczowym, a wartością rynkową i kapitałem niematerialnym (Bratnicki, Strużyna 2011). W tym sensie znaczenia nabierają badania dotyczące roli zasobów niematerialnych w tworzeniu wartości. Przeprowadzone niedawno analizy podłużne na organizacjach współpracujących w różnych formach w sześciu sektorach (chemia, łączność, transport, produkcja, paliwa, handel) pokazały, że: (a) ostatni kryzys ekonomiczny znacznie wpłynął na udział zasobów niematerialnych w tworzeniu wartości tych organizacji, (b) posiadanie wyjątkowych zdolności i zasobów niematerialnych jest ważne w czasie kiedy gospodarka działa w sposób niestabilny – łatwiej też wtedy przerzucać potrzebne zasoby między uczestnikami sieci, (c) poza zasobami istotne są makroelementy takie jak system finansowy (d) lokalizacja centralnego uczestnika sieci odgrywa istotną rolę w tworzeniu wartości dla całej sieci (np. siedziba firmy w stolicy), np. innowacyjna infrastruktura i droga informatyzacja nie przekłada się na bardziej skuteczne wykorzystanie zasobów niematerialnych, (f) mimo znaczenia całości sieci, indywidualna specyfika poszczególnych organizacji odgrywa znaczną rolę w tworzeniu i przechwytywaniu wartości, zwłaszcza w zakresie doświadczenia, wieku i liczby pracowników czy przynależności do danego sektora działalności (Molodchik, 2014).

W procesie tworzenia i zatrzymywania wartości, zwłaszcza wytworzonej w procesach innowacyjności, równie ważne co zasoby niematerialne są zasoby komplementarne. Chodzi w szczególności o zasoby wymagane przy komercjalizacji wytworzonej innowacji, takie jak możliwości produkcyjne, technologia wytwarzania, kanały sprzedaży, obsługa klienta, marka, dodatkowa wiedza ekspercka (Teece, 1986). Zasoby komplementarne należą do mechanizmów apriopriacyjnych, czyli pozwalających na zatrzymanie wytworzonej wartości obok takich wymienianych w literaturze jak patenty, otwarte licencje, pozycja lidera na rynku i związana z tym renta pierwszeństwa (Mazur 2009, Fischer 2011). Pozyskiwanie zasobów komplementarnych nierozerwalnie wiąże się ze współpracą przedsiębiorstw w sieciach, czemu należy się przyjrzeć w kolejnej części artykułu.

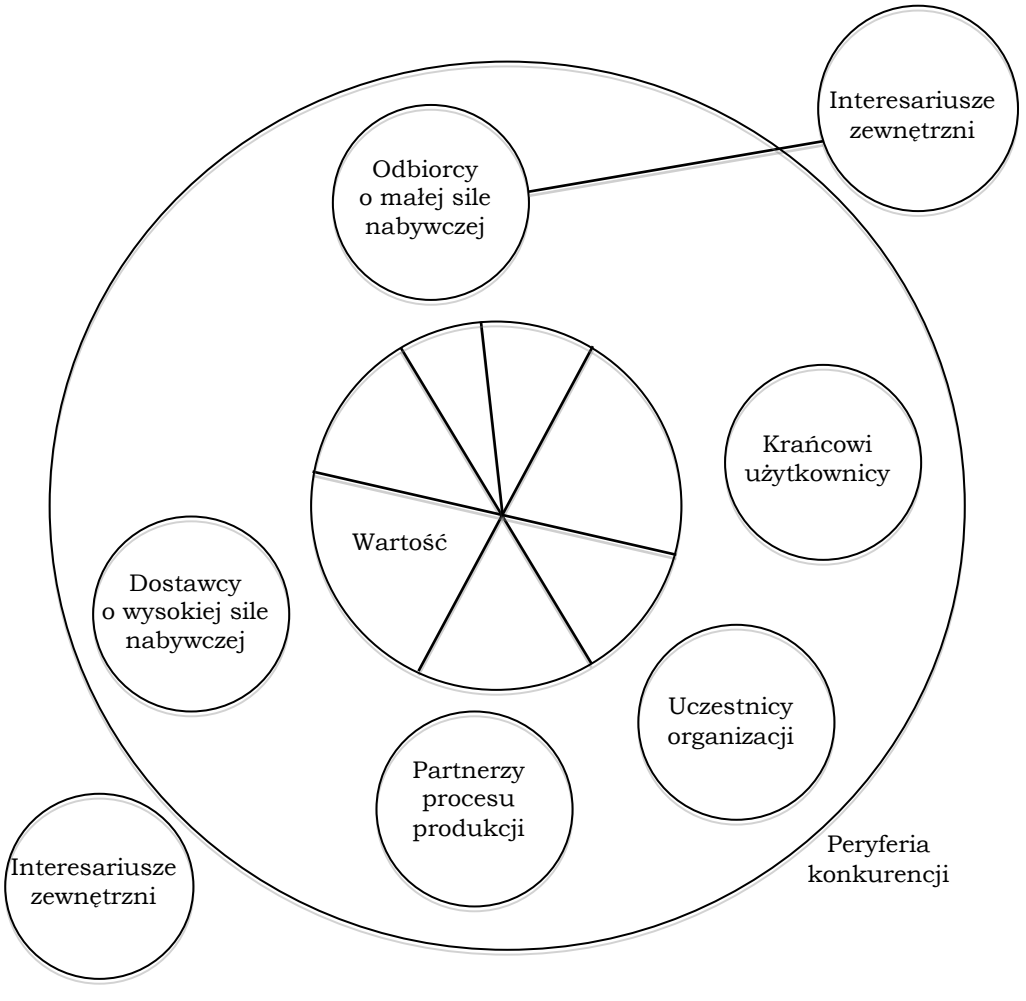
2. TWORZENIE I PRZECHWYTYWANIE WARTOŚCI W SIECIACH ORGANIZACJI

Współcześnie przedsiębiorstwa nie działają już jako odizolowane organizacje, lecz jako sieci organizacji, wspomagane zaawansowanymi rozwiązaniami technologii komunikacji internetowej, które konkurują z innymi sieciami. Poprzez elastyczne wykorzystanie kombinacji zdolności dostępnych w zbiorze współpracujących różnorodnych przedsiębiorstw tworzą one wartość i w większym stopniu odpowiadają na potrzeby krańcowych użytkowników. Rosnąca konkurencja i dostępność niskokosztowych technologii komunikacji internetowej skłania przedsiębiorstwa do zwrócenia większej uwagi na kompetencje kluczowe i outsourcing procesów niezwiązanych w sposób istotny z tworzeniem wartości. W związku z tym, przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu są zależne od współdziałania w sieci z innymi przedsiębiorstwami i podejmowania wspólnych przedsięwzięć nawet z konkurentami (Powell, 1991) celem zwiększania wartości i odpowiadania na potrzeby klientów. Ustawiczny proces przeplatania się działań firm i partnerów sieci przekłada więc sukces bądź porażkę jednej organizacji na działanie całej sieci (Gomes-Casseres 1994). Przedsiębiorstwa coraz bardziej stają się zależne od sieci swoich partnerów, coraz większe też znaczenie ma efektywność funkcjonowania sieci jako całości, a nie tylko poszczególnych organizacji-uczestników sieci.

Na tworzenie ale przede wszystkim na wychwytywanie wartości w istotnej mierze wpływa jakość relacji między organizacjami a także poziom konkurencji. Zacieśnienie relacji i rozwój międzyorganizacyjnego kapitału społecznego sprzyja synergicznemu tworzeniu wartości, zaś działania konkurencyjne podejmowane np. przez interesariuszy determinują rozdział wartości wytworzonej przez daną organizację (tzw. więzi, które dzielą tort, zob. Blyler, Coff 2003). Rozpatrując jakość powiązań sieciowych wskazano na efekt tarcia spowodowanego niepełnymi połączeniami w sieci organizacji skupionych w łańcuchu wartości danego sektora, co może mieć wpływ na wyższą siłę nabywczą i większą możliwość przechwytywania wartości przez niektóre z organizacji w sieci (Chatain, Zemsky 2009). Jako narzędzie analizujące dokładną ilość podzielonego tortu" zaproponowano mapę sieci wartości (*Value Network Map*, NM, rys. 1).

Środek mapy zajmuje przedsiębiorstwo wraz z innymi firmami/interesariuszami (np. zaangażowanymi w łańcuch dostaw) oraz klientami, którzy wspólnie tworzą „tort" wartości ekonomicznej. Na tym etapie analizy kadra zarządzająca decyduje, jakie firmy i jacy interesariusze należą do sieci wartości, a także w jaki sposób i z kim wartość jest tworzona. Kolejne kroki analizy mają na celu odpowiedzieć na pytanie, jaką część wartości każdy uczestnik sieci powinien przechwycić. Mapa sieci wartości w konsekwencji odpowiada na następujące pytania: (a) jaka część wartości jest możliwa do przechwycenia, (b) kto należy do uczestników sieci współpracujących z firmą i współtworzących wartość, (c) kto należy do peryferiów sieci, konkurujących o wytworzoną wartość, (d) jakie są proporcje wartości two-

rzonej w wyniku konkurencji do całkowitej wartości wytworzonej przez sieć (Ryall, 2013).



Rysunek 1. Mapa sieci wartości

Źródło: Ryall M. D. (2013), *The New Dynamics of Competition*, Harvard Business Review nr 6.

Ostatnio przeprowadzone badania wskazują, że poziom konkurencji wpływa na dzielenie się wytworzoną wartością pomiędzy dostawcami i odbiorcami w konkretnych sektorach usług. W grupie czynników pomagających zatrzymać wytworzoną wartość znalazły się zarówno zasoby, zdolności organizacyjne jak i wybrane procesy (np. wiedza ekspercka, wiedza szczegółowa wartościowa dla klientów, budowanie kapitału społecznego i stabilne

relacje z klientami, konkurencja pomiędzy dostawcami, koncentracja na potrzebach odbiorców, (Chatain 2010). Jednocześnie tworzenie wartości, w którym istotnym komponentem są procesy i zdolności związane ze specyfiką i potrzebami konkretnego odbiorcy, znacznie obniża poziom konkurencji.

Literatura przedmiotu analizuje też wzajemne powiązania między tworzeniem wartości, wpływem konkurencji a krańcową efektywnością (np. MacDonald, Ryall 2004). Okazuje się, że wzrost całkowitej wytworzonej wartości następuje w przypadku interakcji strategicznych z innymi firmami, wzrasta również zdolność do zatrzymania wytworzonej wartości (Chatain 2010). W przypadku sieci współpracy jakimi są alianse strategiczne, tworzenie wartości zależy od profilu aliansu i rynków na których działa. Generalnie badania wskazują, że międzynarodowe alianse strategiczne uzyskują ponadprzeciętne wyniki finansowe. Jednak alianse oparte o wysokie technologie, nowe rozwiązania i innowacyjne modele biznesu uzyskują wyższe wyniki, zaś alianse oparte o działania marketingowe nie generują wyników wyższych niż przeciętne. Badania sugerują także, że wyższa wartość zostaje tworzona w aliansach, w których skład wchodzą przedsiębiorstwa działające na rynkach wyłaniających się. Interpretowane jest to faktem obecności wyższego potencjału tworzenia wartości, lub też mniejszego ryzyka porażki nowych przedsięwzięć na tych rynkach (Subramanian, Portes, Xia 2013).

Jednym ze sposobów ujęcia zagadnienia tworzenia i zawłaszczenia wartości przez współdziałające w sieci organizacje jest koopetycja, łącząca pozornie sprzeczne siły, tj. współdziałanie i konkurencję, bazująca na współpracy, budowaniu wzajemnych relacji, a także zależności powodujących wzrost konkurencyjności poszczególnych jednostek będących składowymi procesu współdziałania (Czakon, 2012). Koopetycję wyróżnia jednoczesne rozpatrywanie procesów tworzenia i zawłaszczania wartości, a nie tylko konkurencji ze współdziałającym, czy też współdziałania z konkurencją. Tworzenie wartości wymaga połączenia komplementarnych zasobów i kompetencji oraz spójnych strategii, co najmniej dwóch osobnych pod względem organizacyjno-prawnym podmiotów. Natomiast zawłaszczenie wartości w większej mierze uwzględnia początkowy wkład stron oraz późniejszą dynamikę relacji zachodzących między nimi. Innymi słowy koopetycja stanowi współdziałanie w celu maksymalizacji wartości dostępnej uczestnikom, by później w chwili jej wytworzenia dawała pole konkurowania o jej jak największy udział. W strategiach koopetycji ważne są nie tylko zasoby i zdolności współdziałających przedsiębiorstw, ale też podmiotów współpracujących, zwłaszcza dostawców, klientów, podmiotów posiadających zasoby komplementarne oraz konkurentów (Afuah, 2000). Jednocześnie centralna, lub pozycja w sieci powiązań wpływa na tworzenie wartości i przewagę konkurencyjną, jednak rzadko ma związek z długotrwałą przewagą czy ustawicznym zatrzymywaniem wytworzonej wartości (Ryall, Sorenson 2007).

W literaturze przedmiotu opisywane są aspekty i uwarunkowania przywłaszczania renty, reguły przywłaszczania (Alvarez, Barney 2004), czy tworzenie i przywłaszczanie renty w relacji pracownika z organizacją (Mazur 2011). Ten ostatni poziom relacji zasługuje na uwagę, gdyż nakreśla wiele przesłanek dla organizacji działających w sieciach. Organizacje powinny

w sposób rozważny negocjować dystrybucję renty wygenerowanej indywidualnie lub zespołowo przez kadrę zarówno w działaniach bieżących jak i strategicznych. Wspólne uczestniczenie w procesach, długotrwałe relacje, kapitał społeczny wynikający ze współpracy to zmienne ożywiające tworzenie przyszłej wartości. W przypadku kiedy organizacja stosuje strategię palenia mostów, tj. korzystając ze swojej pozycji w sieci, używa perswazji celem przechwycenia całej bądź znacznej części wytworzonej renty marginalizując innych uczestników, może to przynieść jedynie krótkookresowe korzyści. Uczestnicy sieci mogą ją opuścić, lub działać mniej twórczo i produktywnie, co przyczyni się do utraty korzyści całości sieci i wzmocni konkurentów.

Wchodzenie we współpracę z nowymi, heterogenicznymi uczestnikami sieci pozwala organizacji na tworzenie nowej wartości, o tyle dalsza współpraca z nimi spowoduje obniżoną siłę nabywczą i obniżoną zdolność do przechwytywania wartości (Reagans & Zuckerman 2008). Z drugiej strony współpraca z firmami podobnymi (sieć homogeniczna) obniży potencjał tworzenia wartości głównego uczestnika sieci, ale też pozwoli na użycie siły nabywczej orkiestratora sieci dla przechwycenia większej części wartości. Zatem w dla organizacji współpracującej w sieci istnieje pewien dylemat wyboru między poziomem tworzenia a przechwytywania wartości, a w konsekwencji w wyborze odpowiedniej strategii.

Podczas gdy dotychczasowe badania nad sieciami biznesowymi skupiały się na problematyce operacyjnej i technologicznej związanej z zaspokajaniem potrzeb klientów, mniejsza uwaga została skierowana na sposoby tworzenia wartości w nowych uwarunkowaniach, np. w inteligentnych sieciach. Staje się to interesującym problemem ze względu na rosnącą ilość i zakres informacji o klientach i ich preferencjach dostępną w bazach danych czy portalach społecznościowych. Zwiększenie ilości informacji pozwala uczestnikom sieci, zwłaszcza orkiestratorom sieci na przetworzenie tych informacji i wykorzystanie ich w procesie przygotowywania nowych, innowacyjnych produktów i usług.

Organizacje współdziałające w sieci mogą różnić się przechwyconą wartością nieproporcjonalnie do wartości wytworzonej. Dane empiryczne wskazują na przykład, że w sektorze gier i konsoli multimedialnych, producent przechwytuje 20% całkowitej wartości konsoli do gry, podczas gdy deweloper piszący oprogramowanie wraz jego wydawcą około 40%, zaś dystrybutor i sprzedawca odpowiednio 10 i 30% (Johns, 2005). Z kolei w przypadku Apple, ten globalny producent sprzętu elektronicznego wciąż przechwytuje znaczną część wartości ze sprzedaży swoich produktów. Komponenty są co prawda produkowane w Chinach, jednak poprzez utrzymanie kluczowych funkcji takich jak projektowanie wyglądu produktu (design), rozwój oprogramowania, zarządzanie portfolio produktów, marketing w Stanach Zjednoczonych a także kontrolę nad łańcuchem dostaw, firma ma siłę przejmowania znacznej części wartości od swoich dostawców. Z kolei w sektorze IT w przypadku oprogramowania otwartego (*open source*) istnieją granice przechwytywania wartości z wytworzonej innowacji. Przedsiębiorstwa z tego sektora przejmują wartość poprzez rozwój zasobów komplementarnych jednocześnie wykorzystując dodatni efekt sieci tworzonej poprzez otwartość.

Sieć taka przyciąga zarówno użytkowników, podmioty posiadające zasoby komplementarne, jak i rywali (West, 2007). Powyższe przykłady dotyczą rynków światowych, dlatego warto przyjrzeć się, jak wygląda sytuacja w zakresie skłonności do tworzenia sieci i oceny wartości w organizacjach działających w Polsce.

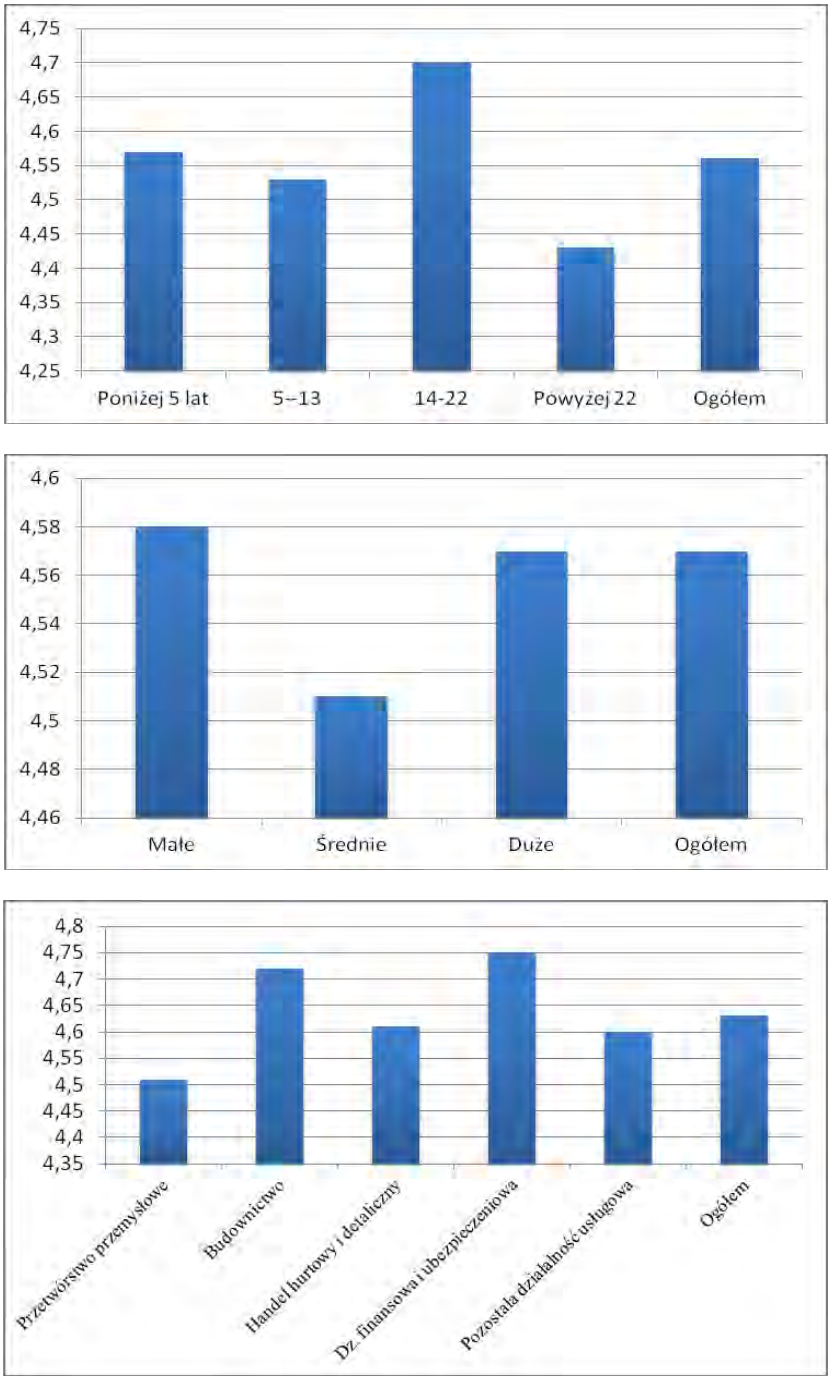
3. TWORZENIE SIECI A TWORZENIE WARTOŚCI W BADANIACH EMPIRYCZNYCH

W roku 2013 przeprowadzono badania na próbie 385 przedsiębiorstw z województwa śląskiego. Przedsiębiorstwa te określiły się, jako centralni/wiodący uczestnicy sieci biznesu, współdziałający z innymi organizacjami. Próba badawcza obejmowała organizacje biznesowe, działające w sektorze prywatnym. Badania przeprowadzono za pomocą kwestionariusza ankiety. Stwierdzenia opisujące wyróżniki współdziałania oceniane były przez respondentów na skali od 1 do 7. Respondentami byli przedstawiciele kadry zarządzającej średniego i wyższego szczebla zarządzania. Narzędzie badawcze zostało zweryfikowane pod kątem rzetelności i sprawdzone w badaniach pilotażowych.

W pierwszej kolejności ocenie poddano stopień budowania sieci przez badane organizacje, narzucając zmienne kontrolne takie jak wiek, wielkość i sektor prowadzonej działalności. Wyniki zobrazowano na rys. 2. Okazuje się, że z przebadanej próby najbardziej skłonne do budowania sieci powiązań z innymi są organizacje w średnim, „korporacyjnym" wieku (14-22 lat), w drugiej kolejności organizacje najmłodsze (poniżej 5 lat).

Najmniej skłonne do budowania sieci są organizacje najstarsze, co można tłumaczyć faktem dojrzałości sieci i braku potrzeby włączania nowych partnerów. Jeśli chodzi o wielkość organizacji, najbardziej skłonne do budowania sieci okazały się organizacje małe. Najczęściej firmy tego typu, z braku zasobów komplementarnych poszukują partnerów w biznesie celem pozyskania finansowania, linii produkcyjnych, kanałów dystrybucji, siły marki partnera celem budowania wartości na bazie innowacyjnych pomysłów. Podobną ocenę uzyskały przedsiębiorstwa duże, które z kolei szukają mniejszych firm w celach outsourcingu procesów nie tworzących wartości w sposób bezpośredni. Jeśli chodzi o sektor prowadzonej działalności, najbardziej usieciowione okazują się sektory działalności finansowej i budowlanej.

Kolejnym interesującym pytaniem jest, w jaki sposób badane organizacje radzą sobie z godzeniem sprzeczności między budowaniem własnej silnej pozycji i siły przetargowej w sieci, a budowaniem sieci i dzieleniem się wartością z innymi partnerami. W tym celu wykorzystano siatkę sprzeczności strategicznych (Dyduch, 2013).



Rysunek 2. Skłonność do tworzenia sieci ze względu na wiek, wielkość i sektor działalności

Źródło: opracowanie własne.

Okazało się, że prawie 35% badanych organizacji czerpie korzyści płynące z równoczesnego budowania silnej pozycji i dużej siły przetargowej oraz budowania i wykorzystywania sieci społecznych zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz organizacji. Z kolei prawie 58% organizacji znajduje się w gotowości strategicznej, co oznacza że skłaniają się one w swojej strategii w kierunku czerpania korzyści z rozwiązań skrajnych (budowanie własnej siły przetargowej naprzeciw budowania sieci), zaś tylko niewiele ponad 7% jest strategicznie zagrożonych, tj. wpada w skrajność albo jedynie budowania indywidualnej pozycji, albo zbytniego kreowania wartości wymiennej łatwej do zawłaszczenia przez innych uczestników sieci. Jeśli chodzi o wiek organizacji, te najstarsze nie najlepiej radzą sobie z godzeniem sprzeczności w zakresie budowania silnej pozycji i budowania sieci. Podobnie jak zauważono wyżej, może to wynikać z faktu ustabilizowania sieci w przypadku organizacji najstarszych. Jeśli chodzi o wielkość, wszystkie organizacje bez względu na tę zmienną kontrolną dobrze radzą sobie z godzeniem sprzeczności w zakresie wykorzystywania silnej pozycji i jednoczesnego budowania sieci. Jeśli chodzi o sektor prowadzonej działalności, najlepiej z godzeniem sprzeczności w zakresie silnej pozycji i usieciowienia w tym samym czasie radzą sobie przedsiębiorstwa funkcjonujące w sektorze związanym z działalnością finansową i ubezpieczeniową, zaś w najmniejszym stopniu firmy zajmujące się przetwórstwem przemysłowym.

Poszukując przełożenia skłonności do budowania sieci na wartość organizacji, przeprowadzono analizę korelacji Pearsona. Przy czym pod uwagę wzięto dwa uproszczone wskaźniki odzwierciedlające wartość, tj. rentowność sprzedaży, oraz subiektywną, pozafinansową ocenę wartości przedsiębiorstwa dokonaną przez kadrę zarządzającą. Dodatkowo zbadano relację między opisywanym wcześniej stopniem godzenia sprzeczności (budowanie silnej pozycji naprzeciw budowania sieci), a tworzeniem wartości. Wyniki przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Skłonność do budowania sieci a tworzenie wartości

	Skłonność do budowania sieci a tworzenie wartości – wartość korelacji Pearsona
Rentowność sprzedaży	**-0,16****
Subiektywna ocena wartości organizacji	**0,31***
Godzenie sprzeczności między budowaniem silnej pozycji i siły nabywczej a budowaniem sieci	**-0,21***

* p=0,000; ** p=0,004

Źródło: Opracowanie własne.

Z tabeli nr 1 wynika, że w przypadku badanych organizacji nie występuje zależność między skłonnością do budowania sieci a tworzeniem wartości. Badane organizacje nie potrafią przechwycić wystarczającej części tworzonej wartości, bądź też nie potrafią wykorzystać w pełni potencjału relacji zbudowanych w sieci powiązań. Relatywnie niewysoką dodatnią zależność

uzyskano między skłonnością do budowania sieci, a subiektywną oceną wartości organizacji. Także godzenie sprzeczności między budowaniem silnej pozycji a budowaniem sieci nie przekłada się na uzyskiwane efekty. Może to mieć wiązać się z tym, że tylko jedna trzecia badanych organizacji w wysokim stopniu godzi tę sprzeczność, pozostałe skłaniają się w stronę strategii budowania własnej pozycji, albo w stronę zbytniego usieciowienia, przez co narażają się na przechwycenie znacznej części swojej wartości.

4. KILKA PYTAŃ ZAMIAST ZAKOŃCZENIA

Rozważania na temat tworzenia i przechwytywania wartości warto zakończyć kwestiami, które być może pomogą organizacjom ocenić w jakim stopniu procesy te przebiegają i czy są w wystarczającym stopniu wpisane w strategię. To oczywiście nie jest zamknięta lista, ma jedynie na celu wskazać kierunkowe obszary związane ze zdolnością tworzenia i przechwytywania wartości.

1. Czy wartość w przedsiębiorstwie tworzona jest głównie w oparciu o nowe pomysły, wynalazki, innowacje, badania i rozwój, czy też głównie w oparciu o kluczowe kompetencje, unikalny projekt organizacji, model biznesu, warunki pracy, mechanizmy selekcji i szkoleń pracowników?
2. Czy przedsiębiorstwo jest w stanie precyzyjnie wskazać, które działania operacyjne w łańcuchu wartości, łańcuchu dostaw czy łańcuchu wartości całego sektora przekładają się na największe zyski (marżę, rentę)?
3. Czy przedsiębiorstwo pozyskuje wartość z ukrytych zasobów zakorzenionych w organizacji lub sieci współdziałania, które są trudne do zidentyfikowania, a także społecznie złożonych zasobów, trudnych do naśladowania przez inne firmy (np. twórczość organizacyjna, elastyczne zachowania i improwizowanie, nieformalne sieci relacji, politykowanie)?
4. Czy przedsiębiorstwo jest zdolne do tworzenia w krótkim okresie wysokiej wartości w oparciu o innowacyjność, skrócony czas wykonywania operacji, rentę pierwszeństwa, skrócony cykl życia produktu, kluczowe kompetencje, czy też w oparciu o pozyskiwanie zasobów które są rzadkie, cenne i trudne do naśladowania w danym okresie czasu?
5. Czy przedsiębiorstwo przede wszystkim przechwytuje wartość poprzez obserwowanie rozwiązań już przetestowanych przez konkurencję i wdrażanie ich we własnym zakresie? Czy w danym sektorze istnieje wiele podmiotów konkurencyjnych w stosunku do danego przedsiębiorstwa zdolnych w krótkim czasie do naśladowania roz-

wiązań, innowacji, pomysłów, modelu biznesu, odbierając tym samym udział w rynku?

6. Czy interesariusze zewnętrzni dzięki wiedzy na temat produktów, a także w związku ze swoją dużą siłą przetargową przechwytują znaczną część wartości (np. w postaci know-how, rozwiązań i pomysłów, części marży, wyższej ceny narzuconej dla dalszych pośredników)?
7. Czy przedsiębiorstwo rozwinęło dużą siłę przetargową w stosunku do kluczowych interesariuszy (konkurenci, klienci, dostawcy, odbiorcy), przez co koszty alternatywne związane z przechwytywaniem przez nich wartości są zbyt wysokie?
8. Czy kadra zarządzająca wypracowuje i wprowadza działania hamujące rotację pracowników, a także zwiększające zaangażowanie organizacyjne pracowników?
9. Czy większość wytworzonej wartości jest zatrzymywana w organizacji poprzez mechanizmy ochronne takie jak patenty i prawa własności intelektualnej, zobowiązania dotyczące poufności, zabezpieczenia, zwiększenie zaangażowania uczestników organizacji, zakaz konkurencji, długoterminowe kontrakty pracownicze, itp.?
10. Czy w przedsiębiorstwie funkcjonują punkty kontroli strategicznej, czyli sposoby zabezpieczenia przychodu, które chronią strumień zysków wygenerowanych przez model biznesu pomimo działań konkurencji, klientów, pracowników, odbiorców, dostawców, pracowników, itp.?
11. Czy przedsiębiorstwo zabezpiecza swoje przychody przynajmniej na jeden sposób (np. wypracowane standardy, super-dominująca pozycja w wielu kategoriach produktowych, marka, reputacja, przewaga czasowa w rozwoju produktu)?
12. Czy w realizacji strategii przedsiębiorstwo ucieka się do efektywnej współpracy, aliansów strategicznych, *joint-ventures*, outsourcingu działalności nie przekładających się bezpośrednio na wartość i partnerskiej współpracy celem pozyskania specjalistycznych zasobów komplementarnych (np. możliwości produkcji innowacyjnego pomysłu na wielką skalę) oraz wytworzenia większej wartości z posiadanych rozwiązań?

Mamy nadzieję, że powyższe kwestie przyczynią się do wzbogacenia rozważań na temat tworzenia wartości i jej przechwytywania w innowacyjnych organizacjach, które współdziałają ze sobą w ramach powiązań sieciowych.

LITERATURA:

[1] Afuah, A. (2000), *How much do your co-opetitors' capabilities matter in the face of technological change?*, Strategic Management Journal nr 21(3), s. 397-404.

[2] Alvarez, S., & Barney, J. (2004), *Organizing rent generation and appropriation: Toward a theory of the entrepreneurial firm*, Journal of Business Venturing, nr 19(5), s. 621-635.

[3] Bae J., Gargiulo M. (2004), *Partner substitutability, alliance network structure, and firm profitability in the telecommunications industry*, Academy of Management Journal nr 47(6), s. 843-859.

[4] Bilton C., Cummings S. (2010), Creative strategy. Reconnecting business and innovation. John Wiley and Sons, Chichester.

[5] Blyler M., Coff R. (2003), *Dynamic capabilities, social capital and rent appriopriation: ties that split pies*, Strategic Management Journal nr 24(7), s. 677-686.

[6] Bowman, C., Ambrosini, V. (2000), *Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy*, British Journal of Management nr 11, s. 1-15.

[7] Brandenburger, A., Stuart H. (1996), *Value-based Business Strategy*, Journal of Economics & Management Strategy nr 5, s. 5-24.

[8] Bratnicki, M., Strużyna J. (red.), *Kapitał intelektualny organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001.

[9] Cooper R.G. (2011), *Winning at New Products. Creating Value Through Innovation*, Basic Books, New York.

[10] Czakon W. (2009), *Koopetycja – splot tworzenia i zawłaszczania wartości*, Przegląd Organizacji nr 12, s. 11-14.

[11] Czakon W. (2012), *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer, Warszawa.

[12] Dyduch, W. (2013), Twórcza strategia organizacji. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.

[13] Ethiraj S.K., Kale P., Krishnan M.S., Singh J.V. (2005), *Where do capabilities come from and how do they matter? A study in the software industry*, Strategic Management Journal nr 26(1), s. 25-45.

[14] Fischer, T. (2011), *Managing Value Capture*, Gabler Verlag-Springer, Monachium.

[15] Gomes-Casseres, B. (1994), *Group Versus Group: How Alliance Networks Compete*, Harvard Business Review, July-August, s. 62-74.

[16] Helfat C.E. (1997), *Know-how and asset complementarity and dynamics capability accumulation: The case of R&D*. Strategic Management Journal nr 18(5), s. 339-360.

[17] Chatain, O. (2010), *Value Creation, Competition, and Performance in Buyer-Supplier Relationships*, Strategic Management Journal nr 32, s. 76-102.

[18] Johns, J. (2005), *Video games production networks: value capture, power relations and embeddedness*, Journal of Economic Geography nr 6, s. 151–180.

[19] Kraemer K.L., Linden G., Dedrick J., *Capturing Value in Global Networks: Apple's iPad and iPhone*, Industry Studies 2008 Annual Conference, May 1-2, 2008, Boston, MA.

[20] Krupski R. (red.), Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego, WWSZiP, Wałbrzych 2011.

[21] Lieberman M.B. Balasubramanian N., Garcia-Castro R. (2013), *Value Creation and Appropriation in Firms: Conceptual Review and a Method for Measurement*, [http://ssrn.com/abstract=2381801].

[22] MacDonald G., Ryall M.D. (2004), *How do value creation and competition determine whether a firm appriopriates value?*, Management Science 50(10), s. 1319-1333.

[23] Mazur K. (2011), *Tworzenie i przywłaszczanie wartości. Perspektywa relacji: pracownik – organizacja*, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra.

[24] Mazur K., Kulczyk Z., *Przywłaszczanie wartości. Podejście zróżnicowane*, (2014), W: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Prace naukowe WWSZiP, Wałbrzych, s. 225-238.

[25] Michel S. (2014), *Capture more value*, Harvard Business Review, nr 10.

[26] Molodchik, E. (2014), *Intangible-driven value creation: supporting and obstructing factors*, Measuring Business Excellence nr 18(3), s. 87-100.

[27] Niemczyk J. (2013), *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.

[28] Peteraf M.A., Barney J.B., *Unravelling the resource-based tangle*, "Managerial and Decision Economic" 2003, 24, s. 305-323.

[29] Powell W.W. (1990), *Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization*, Research in Organizational Behavior nr 12, s. 295-336.

[30] Regans, R.E., Zuckerman E.W. (2008), *Why Knowledge Does Not Equal Power: The Network Redundancy Tradeoff*, Industrial and Corporate Change, nr 17, s. 903-944.

[31] Ryall M. D. (2013), *The New Dynamics of Competition*, Harvard Business Review nr 6.

[32] Ryall, M.D., Sorenson O., *Brokers and competitive advantage*, Management Science nr 53(4), s. 566-583.

[33] Stańczyk-Hugiet E. (2013), *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, WUE, Wrocław.

[34] Subramanian, R., San Vicente Portes L., Xia, J. (2014), *Value Capture in International Strategic Alliances: An Empirical Analysis Using the Event Study Methodology*, „Management", Northeast Business &Economics Association, s. 566.

[35] Talaja A. (2012), *Testing VRIN framework: Resource value and rareness as sources of competitive advantage and above average performance*, Management, nr 17(2), s. 51-64.

[36] Venkatraman N., Henderson J.C. (2008), *Four vectors of business model innovation. Value capture in a network era*, w: From strategy to execution, Springer, s. 259-280.

[37] West J. (2007), *Value Capture and Value Networks in Open Source Vendor Strategies*, Proceedings of the Hawai'i International Conference on System Sciences (HICSS-40), Waikola, Hawai, January, s. 3-7.

STRESZCZENIE

Tworzenie i przechwytywanie wartości w organizacjach współdziałających w sieci

W artykule podjęto problematykę tworzenia i zawłaszczania (przechwytywania) wartości z nakierowaniem uwagi na organizacje budujące i wykorzystujące sieci powiązań. Na początku przedstawiono problematykę tworzenia i przechwytywania wartości z perspektywy ujęcia zasobowego, w tym zwrócono uwagę na innowacyjność jako źródło tworzenia wartości. Dalsze rozważania dotyczą przepływu wartości w organizacjach działających w sieciach powiązań. Wreszcie zaprezentowano wyniki badań empirycznych wskazujących na skłonność przedsiębiorstw do budowania sieci, a także zależność między budowaniem własnej pozycji oraz tworzeniem sieci a postrzeganiem wartości. Na koniec zaproponowano listę kontrolną, pozwalającą określić czy przedsiębiorstwa w swoich działaniach strategicznych podejmują kwestie tworzenia i przechwytywania wartości.

SUMMARY

Value creation and value capture in networks

This paper attempts to review some literature on value creation and capture processes from the perspective of organizations cooperating within business networks. First, the VCVC processes from the resource-based view are presented, with some focus on the innovation-based value creation. Next, the value capture issues in the networking companies are discussed. Furthermore, some empirical research results are presented, concerning the relations between the network-building orientation and the perception of value created in Polish enterprises. Finally, a checklist for controlling the value creation and value capture processes in organizations is offered.

Agnieszka Dziubińska
Uniwersytet Ekonomiczny
w Katowicach

Systemy biznesowe w złożonym otoczeniu

WPROWADZENIE

W literaturze przedmiotu, debata nad naturą i znaczeniem zmian w organizacjach nabiera tempa wraz z coraz mocniejszym powszechnym przekonaniem o bezprecedensowym wzroście złożoności w działalności biznesowej. Poczucie działania w tym „nie ergotycznym świecie ciągłej zmiany"[1] sprawiło, iż w naukach o zarządzaniu wzrosło zainteresowanie teorią złożoności. Choć jej potencjał poznaczy jest dopiero rozpoznawany to znaczenie poziomu niepewności (wynikającego) ze złożoności, zawsze miało fundamentalne konsekwencje dla decyzji strategicznych przedsiębiorstw. Niska niepewność pozwala na stosowanie mechanizmów optymalizujących elementy organizacji. Warunki średniej niepewności oznaczają probabilistyczną naturę związków między przyczynami i skutkami. Wtedy stosowanie odpowiednich metod statystycznych pozwala na odkrywanie nawet odległej przyszłości i wybieranie racjonalnie najlepszych rozwiązań. Wysoka niepewność to nieprzewidywalność wynikająca z fundamentalnych właściwości systemu, a dokładniej z nieliniowych interakcji w jego uwarunkowaniach wymuszających zmianę. W takich warunkach organizacje muszą ciągle poszukiwać dobrych rozwiązań, których użyteczność zmienia się wraz z realizacją zamierzeń własnych organizacji jak i tych, które są w jej otoczeniu[2].

Zagadnienie przyczynowości jest jednym z ważniejszych jakie obejmuje teoria złożoności. Podejmuje się w jej ramach między innymi, problem wyłaniania się zupełnie nowych zjawisk, dzięki samoorganizowaniu się systemów złożonych z niejednorodnych agentów. Założenia o wyłanianiu się wzorców bez ogólnego planu na poziomie makro pociągają olbrzymie kon-

[1] D.C. North, *Understanding the Process of Economic Change*, Princeton University Press, Princeton, 2005.
[2] S.A. Kauffman, *At Home in the Universe,* Oxford University Press, New York, 1995.

sekwencje dla torii nauk o zarządzaniu. Uwaga badacza koncentruje się wtedy na związkach przyczynowych na poziomie mikro, podczas gdy w większości prowadzonych dotychczas badań chodziło o uchwycenie zjawisk na poziomie całych systemów. Wykorzystywanie metod statystycznych prowadziło do wyrównywania niewielkich odstępstw od średnich i pomijało ich znaczenie. Uwzględnienie zróżnicowania w samoorganizowaniu się otwiera zatem pole do pogłębionej eksploracji zagadnień, które ze względu na swoją złożoność włączane były w modele badawcze jako tzw. „black – box".

Zarysowany problem stał się inspiracją do podjęcia próby wykorzystania perspektywy teorii złożoności w badaniach własnych. Badania empiryczne przeprowadzono na podstawie studium przypadku, które zmierzało do udzielenia odpowiedzi na następujące pytanie badawcze: Jakie relacje w ramach systemów biznesowych odpowiadają warunkom złożonego otoczenia? Celem przeprowadzonego badania nie była generalizacja ani formułowanie uogólnień na całą populację lecz odkrycie czynników, które w przebadanych przypadkach, wpływają na działania podejmowane w warunkach złożonego otoczenia.

1. POWSTANIE, ISTOTA I OGRANICZENIA TRADYCYJNYCH SYSTEMÓW BIZNESOWYCH

W związkach przedsiębiorstwa i otoczenia, doszukiwać się można istoty działalności biznesowej. Z biegiem czasu, natura tych związków oraz ich znaczenie dla działań podejmowanych w przedsiębiorstwie ulegały zmianom. Wnikliwej analizy tego zagadnienia dokonał K. Polanyi i jak zauważa, pojawienie się gospodarki rynkowej oznaczało fundamentalną reinterpretację związków sfery gospodarczej i społecznej[3]. Sfera aktywności gospodarczej została „rozłączona" od sfery społecznej. Zaczęła być traktowana jako samodzielny system, składający się z konsumentów i ich potrzeb, oczekujących na zaspokojenie ze strony producentów, natomiast relacje między nimi zyskały charakter transakcji. Wyodrębniony obszar wiedzy ekonomicznej, zapożyczył inspirację oraz terminologię swoich kluczowych modeli z fizyki i mechaniki, w których dominowały założenia o obiegu energii w systemach zamkniętych. Jak konkluduje sam Polanyi, od czasu pojawienia się kategorii rynku masowej konsumpcji, tj. przez około 200 lat, sposób myślenia o istocie działalności gospodarczej nie uległ większej zmianie. Nadal cele przedsiębiorstw podporządkowane są dyktatowi zaspokajania potrzeb klientów „lepszej, szybciej i taniej" niż konkurenci.

Idea te przyświeca zmianom struktury przedsiębiorstw - inkrementalnej, radykalnej albo projektowej – w zakresach dotyczących projektu produktów albo/i systemów produkcyjnych albo/i łańcuchów wartości. Simanis i Hart zajmując się problemem innowacji organizacji biznesowych, przy tej okazji scharakteryzowali znaczenie relacji jakie przedsiębiorstwo utrzymuje z innymi organizacjami dla dokonywanych w strukturze zmian. Wyni-

[3] K. Polanyi, *The Great Transformation*, Boston Press, Boston, 1957.

ki charakterystyki takiego układu opatrzyli tytułem „Structural Innovation Paradigm”[4]. Charakterystykę relacji między przedsiębiorstwem i otoczeniem, łatwo rozpocząć od tych, które łączą przedsiębiorstwo z klientami. Relację tą kształtuje przekonanie, iż społeczeństwo posiada całą piramidę nie zaspokojonych potrzeb (w różnej hierarchii). Zadaniem korporacji jest ciągłe ich odkrywanie i tworzenie na tej podstawie najlepiej dopasowanych, nie tylko produktów ale całych modeli biznesowych. Zadanie to dla przedsiębiorstw bywa wyjątkowo trudne, gdyż wiele z potrzeb warunkowanych jest czynnikami kulturowymi czy psychologicznymi, których niejawna natura sprawia, iż są trudne do wystarczająco ostrego uchwycenia. Sposobem radzenia sobie z tym problemem jest wykorzystywanie rozbudowanych, mających podstawy antropologiczne, metod. Ich zastosowanie jest czasochłonne i dość kosztowne, a rezultatem są modele zachowań wąskich grup społecznych wysoce związanych z kontekstem uwzględnionym w badaniu.

Druga podstawowa grupa relacji wiąże przedsiębiorstwo z innymi przedsiębiorstwami, z którymi konkuruje ono na bazie wartości tkwiącej w produktach i usługach. Wartość tą ocenia ekonomicznie racjonalny klient na podstawie stosunku wartości i ceny. Produkty są „agregatem wartości”. Wartość powstaje w całej sieci biznesowej przedsiębiorstwa – w jego łańcuchu wartości, który obejmuje wszystkie działania, dzięki którym możliwe jest dostarczenie produktów społeczeństwu. Wartość ta uwalniania jest w chwili konsumpcji jakiej dokonuje klient – tak więc obie kategorie stosować można zamiennie. Konwencjonalne rekomendacje strategiczne dla przedsiębiorstw, zalecają zajęcie pozycji i stosowania zgodnej z nią strategii generycznej, przywództwa kosztowego albo wyróżniania. Strategie te pociągają za sobą nakłady inwestycyjne w systemy produkcyjne i operacyjną sprawność albo w R+D oraz kompetencje marketingowe. By zinterpretować konsekwencje dla przedsiębiorstwa jakie rodzą te założenia, odnieść je należy do istoty relacji jakie łączą przedsiębiorstwo z klientem, a dokładniej ich transakcyjnej natury.

Transakcyjne zaangażowanie w relacje dotyczy właściwie wszystkich interesariuszy. Przedsiębiorstwa bowiem angażują się w relacje z zewnętrznymi interesariuszami dla pozyskania wiedzy, zasobów i kompetencji leżących poza przedsiębiorstwem, które podniosą atrakcyjność i konkurencyjność oferty. Domykanie luki oznacza więc de facto wiedzę dającą wgląd w potrzeby funkcjonalne klientów. W przypadku zasobów, niwelowanie luki odbywa się przez pozyskiwanie aktywów fizycznych (np. technologii czy sieci dystrybucji) jak i niematerialnych (jak kapitał społeczny, zaufanie). Luka kompetencji może tkwić we wnętrzu organizacji (efektywne zarządzania łańcuchem dostaw) jak i poza jej granicami (zarządzanie kontraktami otrzymywanymi drogą zleceń publicznych). Wybierane sposoby uzupełniania niedoborów wpływają na formy zaangażowania interesariuszy. Rozproszone kompetencje, niematerialne lub milczące zasoby, których nie sposób oddzielić od właściciela wymagają intensywnej i bezpośredniej współpracy. Wiedza i zasoby, które są możliwe do oddzielenia od interesariusza, wymie-

[4] E. Simanis, S. Hart, *Innovation From The Inside Out*, “MIT Sloan Management Review”, 2009, 50, s.77-87.

niane są na zasadach bliższych arm`s lenght. W każdym jednak przypadku relacje z interesariuszami mają charakter obustronnej wymiany – każda ze stron oferuje „coś" i dostaję „coś" w zamian.

Oceniając skutki działania takiego układu biznesowego w krajach najbardziej rozwiniętych można powiedzieć, iż symbiotyczne relacje konsument – producent podporządkowane bezwzględnej zasadzie „więcej za mniej" przynosiły jej uczestnikom spore korzyści. Klienci cieszą się wysoką stopą życia a korporacje dużymi zarobkami. Potwierdzony praktyką sukces podsuwa kuszącą myśl by uznać ten układ biznesu na najlepszy z możliwych. Wątpliwości jednak pojawić się muszę gdy pod uwagę wziąć zaskakujący przebieg zespołu procesów określanych często jednym pojęciem – globalizacja, oraz towarzyszące jej dramatyczne zmiany w poziomie wskaźników uznawanych za podstawowe barometry sytuacji gospodarczej i społecznej – kryzysy. Uwzględnienie w zakresie analizy tych zjawisk pozwala dostrzec sprzeczności kryjące się w założeniach scharakteryzowanego wyżej systemu biznesowego. Sprzeczne wskazania do decyzji, układają się wzdłuż dwóch związanych ze sobą wymiarów. Pierwszym jest długi i krótki horyzont czasu, drugi wynika z granic przedsiębiorstwa.

Zaspokajanie potrzeb klientów wymaga działań i inwestycji przynoszących rezultaty w długim okresie czasu, natomiast firmy orientują się na uzyskiwanie efektów w krótkich okresach czasu. Jednym z powodów jest fakt, iż współcześnie przedsiębiorstwa osiągnęły wysoki poziom wprowadzania ulepszeń i koniecznych zmian. Innowacje mają cykliczny charakter, dobrze opracowane oprzyrządowanie do ich implementacji i kontroli oraz zdiagnozowane zagrożenia. Wysoki poziom innowacyjności stanowi dziś zaledwie warunek konieczny do tego by dołączyć do populacji konkurujących firm, przy czym każde poprawienie rezultatów przez konkurentów wymaga od przedsiębiorstwa kolejnych, kosztowych wysiłków. Sytuację tą pogarszają relacje z interesariuszami, których wzajemne zaangażowanie sięga tak daleko jak określa to zawarta umowa. Interesariusze zgodnie z ekonomiczną racjonalnością wykazują zachowania maksymalizujące swoją wartość i nie można spodziewać się ich długoterminowego przywiązania do przedsiębiorstwa. Mówiąc inaczej, kontrahent nie ma powodu lokować własnego kapitału w długoterminową wizję rozwoju przedsiębiorstwa. Podobnie z resztą wygląda relacja z (oczekującym „więcej za mniej") klientem. Jeśli w jego zasięgu pojawi się tańszy odpowiednik możliwe dla firmy stają się dwa wyjścia, obniżka kosztów (spadek rentowności i/lub ryzyko posunięć odwetowych rywali) albo utrata partnera. Globalizacja rynków, ich deregulacja z umowami o wolnym dostępie i równym traktowaniu, dramatycznie wzmacniają tą tendencję.

Interesujące wnioski w zakresie możliwości tworzenia systemów biznesowych pozbawionych wspomnianych sprzeczności rzucają wyniki badań nad rozwojem działalności w warunkach rynków wyłaniających się i najbiedniejszych[5]. Niskie dochody populacji w tych krajach oraz brak „infra-

[5] Zobacz np. wyniki inicjatywy naukowo-badawczej pt.: BoP Protocol, zainicjowanej przez Centre for Sustainable Global Entreprise na Conrnell University, New York. [http://www.johnson.cornell.edu/sge/research/bop_protocol.html].

struktury" dojrzałego rynku praktycznie uniemożliwiają rozwój tradycyjnych systemów biznesowych[6]. Skuteczny rozwój działalności biznesowej wymaga zatem porzucenia utartych schematów. Otoczenie tych rynków stwarza sytuację, którą K. Polanyi nazwałby koniecznością ponownego zanurzenia systemu biznesowego w szerszym systemie społecznym. Pod tym względem jest to powrót do stanu sprzed pojawienia się gospodarki rynkowej, gdy działalność gospodarcza stanowiła, choć istotny to tylko jeden z wielu, aspektów życia społecznego. Intrygującym pozostaje pytanie o możliwości koincydencji systemu biznesu i systemów społecznych w XXI w.

2. METODA BADAWCZA

W badaniach własnych nad systemami biznesowymi w złożonym otoczeniu zastosowano podejście jakościowe z wykorzystaniem case study[7]. Prezentowane wyniki stanowią element szerszych badań nad strategiami przedsiębiorstw międzynarodowych w warunkach rynków wyłaniających. Wybór otoczenia rynków wyłaniających się jako kontekstu badawczego w badaniach nad sposobami radzenia sobie przedsiębiorstw w uwarunkowaniach złożonego otoczenia jest uzasadniony, gdyż na rynkach tych: proces transformacji sprawia, że ich otoczenie jest wysoce dynamiczne; niska efektywność formalnych instytucji rynku sprawia, iż otoczenie biznesu wydaje się wysoce złożone, szczególnie dla przedsiębiorstw pochodzących spoza danego rynku; otoczenia rynków wyłaniających się różnią się od rynków dojrzałych, są też bardziej zróżnicowane w ramach samej grupy[8].

Podmiotami badawczymi były dobrane celowo przedsiębiorstwa działające w skali międzynarodowej (MNC) i oddziały zagraniczne tych firm (FDI) zlokalizowane na rynkach wyłaniających się (EM). Dane pozyskiwano z kilu źródeł dla zapewnienia trafność i wiarygodność wyników badania. Wykorzystywane źródła to wywiady bezpośrednie (strukturalizowane i nie strukturalizowane) i dokumenty wewnętrzne firm. Badania właściwe prowadzone były w okresie luty 2009 – grudzień 2012, badania wstępne: listopad 2005 – styczeń 2006. Procedura badania podzielona była na dwa etapy. Jednostkami próby badawczej w pierwszej części były oddziały – FDI dużych MNC zlokalizowanych na terenie województwa śląskiego. Dobór celowy miał zapewnić odpowiedni poziom zróżnicowania i możliwość porównań. W próbie znalazło się pięć podmiotów, dobór kolejnych jednostek był prowadzony do momentu nasycenia danych. Wnioski z pierwszej części uwzględniono w części drugiej badania. Tym razem jednostkami badawczymi stały się

[6] T. Khanna, K.G. Palepu, *Winning in Emerging Markets: A Road Map for Strategy and Execution.* Harvard Press, Boston, Massachusetts, 2010. H. De Soto, Tajemnica Kapitału. Dlaczego kapitalizm triumfuje na Zachodzie a zawodzi gdzie indziej, Fijor Publishing, Chicago, Warszawa, 2002.

[7] J. Dul, T. Hak, *Case Study Methodology in Business Research.* Oxford: Butterworth-Heinemann, 2008.

[8] A. Dziubińska, *Creating strategies in the context of emerging markets*, [w:] A. Stabryła, K. Woźniak (red.) Managing Organizations in the Information Society, Mfiles.pl, Kraków, 2014, s. 33-41.

centrale i oddziały zagraniczne pięciu małych i średnich MNC, w branży produkcji i sprzedaży maszyn (i ich części), stosowanych w wyrobiskach podziemnych węgla kamiennego. Dobór zapewnić miał jak najlepszy dostęp do danych. Wywiady zostały przeprowadzone wśród prezesów firm, prezesów oddziałów, pracowników posiadających istotną wiedzę w zakresie problemu badania. Przestrzenny zakres prowadzonych badań to Polska, Kolumbia, Chiny, Malezja, Rosja tj. EM, w których znajdowały się FDI MNC. W próbie znalazły się przedsiębiorstwa pochodzące z rynków dojrzałych jak i z EM, tj. z Niemiec i Włoch, Francji oraz Polski. Analizy dokonywano porównując przypadki parami w różnych przekrojach, tj. wg.: kraju pochodzenia i kraju inwestycji, wielkości, branży, formy FDI. Prezentowany fragment badań, stanowi ostatni element całej procedury. We wcześniejszych krokach zidentyfikowano strukturę (wiązki) procesów strategii oraz przypadki przedsiębiorstw stosujących w tym zakresie skuteczne wzorce, a następnie uwarunkowania w zakresie procesów organizacyjnych. Celem cząstkowym prezentowanego fragmentu była identyfikacja typu relacji między procesami w jednostce organizacyjnej znajdującej na EM a jednostką nadrzędną oraz relacje między jednostką organizacyjną a otoczeniem EM, oraz ich ustalenie ich znaczenia dla skuteczności strategii. Zadanie to wymagało zastosowania podejścia zmierzającego do budowy teorii, gdyż sformułowanie wystarczająco prawdopodobnych hipotez na podstawie teorii przedmiotu, nie było możliwe.

3. Najważniejsze wyniki badań własnych

Jak już zaznaczono wyżej, w grupie badanych przypadków, znalazło się 10 przedsiębiorstw działających w warunkach rynków wyłaniających się. W tej grupie 6 przypadków, na rynku zagranicznym, dokonywało jak najwierniejszej replikacji swoich procesów podstawowych, unikając jakichkolwiek dostosowań do warunków lokalnych[9]. Budowane systemy biznesowe w tych przypadkach, odpowiadały charakterystyce przedstawionej w poprzednim paragrafie. Strategie takie były skuteczne, pod warunkiem jednak, iż przedsiębiorstwa dysponowały odpowiednią siłą rynkową[10]. W pozostałych 4 przypadkach w próbie, przedsiębiorstwa starały się wykorzystywać specyficzne uwarunkowania rynku wyłaniającego się jako szanse strategiczne. W tej grupie, 2 przedsiębiorstwa nie osiągały swoich celów strategicznych (Firma IV oraz Firma V) i kolejne 2 uznano za sukces strategiczny. Sukcesem Firmy I (podmiot polski), było osiągnięcie statusu największej firmy w branży podziemnej eksploatacji węgla kamiennego w Republice Kolumbii. Niemiecka Firma II osiągnęła pozycję lidera wśród zagranicznych producentów hydrauliki sterowniczej maszyn górniczych w Chińskiej Republice Ludowej. W analizie tych przypadków uwzględniono występującą mię-

[9] J.A. Cantwell, J.H. Dunning, S.M. Lundan, *An Evolutionary Approach to Under-standing International Business Activity: The Co-Evolution of MNEs and the Institutional Environment*, "Journal of International Business Studies", 2010, 41, s. 567–586.

[10] S. Hymer, *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, MIT Press, Cambridge, 1976.

dzy nimi różnicę. Na rynku zagranicznym Firma II wykorzystywała kluczowe kompetencje rozwinięte na rynku macierzystym (co nazwano dalej replikacją), natomiast Firma I podjęła zupełnie nową dla siebie działalność.(co nazwano dalej innowacją). W kolejnej części paragrafu omówione zostały najważniejsze wnioski, które sformułowano po konfrontacji uzyskanych rezultatów analizy danych empirycznych z literaturą przedmiotu. Rezultaty analizy danych empirycznych uzyskano z pogłębionej analizy przypadków skutecznych, a następnie ich porównania z przypadkami nieskutecznymi. W każdej z analiz porównawczych uwzględniono podział na replikację i innowację w sferze kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa.

Relacje między jednostką organizacyjną a jednostką nadrzędną

Porównanie przypadków Firm I i II umożliwia identyfikację dwóch różnych wzorców powiązania procesów zachodzących na poziomie rynku lokalnego z poziomem przedsiębiorstwa. Obie firmy miały dostęp do wiedzy technologicznej bardziej zaawansowanej w stosunku do standardów rynków zagranicznych, na których były obecne. W Firmie II wiedza ta została „wbudowana w tkankę organizacji" i ujawnia się w silnych kluczowych kompetencjach. Realizując procesy podstawowe na rynkach zagranicznych, firma „wyprzedza" lokalne standardy. Pokonanie postrzeganego dystansu wymaga nakładów i wiąże się z wysiłkiem, lecz nie we wszystkich przypadkach trafia w oczekiwania klientów. Jest to odsłonięte pole, które wykorzystuje lokalna konkurencja.

Firma I nie posiada skumulowanej własnej wiedzy technicznej, lecz posiada kompetencje w dostępie do tej wiedzy. Kompetencje te zostały rozwinięte na rynku macierzystym i są wykorzystywane na rynku zagranicznym. Dostarczenie klientom w Kolumbii zaawansowanej wiedzy technicznej połączonej z otwartością w jej rekonfiguracji (integracja), jest skutecznym orężem stosowanym przeciw najgroźniejszym konkurentom z Europy (tj. firmom hiszpańskim). W przypadku Firmy I procesy integracji nie są jednokierunkowe (tzn. nie biegną tylko od rynków zaawansowanych do mniej zaawansowanych). Pod wpływem doświadczeń z rynku kolumbijskiego zmieniła się wizja na poziomie firmy w zakresie podstawowych procesów. Podjęto nową dla Firmy I działalność projektową. Podsumowanie zawiera tablica 1.

Tablica 1. Łączenie procesów w otoczeniu zewnętrznym (rynku zagranicznego) i otoczenia wewnętrznego (sieci jednostek organizacyjnych)

Firma I	Firma II
Łączenie wiedzy z rynku macierzystego z wymaganiami klienta na rynku zagranicznym; zmiana wizji z firmy handlowej na projektową	„Wyprzedzanie" standardów technicznych rynku zagranicznego

Umiejętne powiązanie procesów zachodzących na poziomie organizacji i procesów zachodzących na rynku lokalnym jest istotnym obszarem decyzyjnym w tworzeniu systemów biznesowych i strategii przedsiębiorstwa. Jego istota polega na wyborze między rozwiązaniami pochodzącymi z dwóch otoczeń. Jednocześnie, dynamiczny wymiar rynków wyłaniających się nie uzasadnia trwałej rutynizacji takich wyborów. Warto zaznaczyć. Iż łączenie procesów zachodzących w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym nie występowało w wiązce procesów w Firmie V (replikacja), oraz występowało w średnim stopniu, w przypadku Firmy IV (innowacja). Oba przypadki uznano za nieskuteczne strategicznie na rynku wyłaniającym się.

Firmy I i II różni dominujący wymiar kluczowych kompetencji i wybrane strategie dostosowania się do warunków rynku, lecz w obu przypadkach rozwój firmy stymulowany był ambitną wizją rozwoju. W obu firmach realizacja zamierzeń zorientowanych na przyszłe źródła wyników odbijała się negatywnie na źródłach wyników bieżących. Pierwszy ze zidentyfikowanych obszarów wyborów dotyczył powiązania procesów w otoczeniu zewnętrznym z wewnętrznym. Kolejnym obszarem decyzji strategicznych jest powiązanie inicjatyw zorientowanych na bieżące i przyszłe źródła sukcesu. Podsumowanie zakresu łączenia podstaw sukcesu w długim i krótkim horyzoncie czasu w Firmie I oraz Firmie II zawiera poniższa tablica.

Tablica 2. Łączenie podstaw sukcesu w krótkim i długim horyzoncie czasu

Firma I	Firma II
Realizacja nowych projektów na zagranicznym rynku kolumbijskim kosztem rozwoju działalności na innych rynkach (pułapka porażki); w tym sensie ujemny wpływ na rozwój w innych obszarach (brak efektu synergicznego)	Inicjatywy inspirowane wizją innowacyjnej firmy (po dramatycznych, negatywnych doświadczeniach) ograniczane są możliwością pozyskania źródeł finansowania przez zainteresowanych klientów, oraz sytuacją firmy w zakresie przepływów finansowych

Jednocześnie łączenie podstaw sukcesu w długim i krótkim horyzoncie czasu na poziomie rynku zagranicznego, nie występowało w wiązce procesów Firmy V, oraz nie występowało w przypadku Firmy IV tj. w przypadkach uznanych za strategicznie nieskuteczne na rynku wyłaniającym się.

Relacje jednostki organizacyjnej i otoczenia rynku zagranicznego

Dla sukcesu Firma I oraz Firmy II istotne znaczenie miały relacje utrzymywane z szerokim gronem interesariuszy, wykraczającym poza grono biznesowe. Obie firmy utrzymywały relacje współpracy i konkurencji ale grono tych podmiotów, charakter relacji i ich znaczenie dla przedsiębiorstwa, w obu przypadkach różniły się. Krótkie zestawienie danych empirycznych zwiera tablica 3.

Tablica 3. Konkurencja i współpraca

Firma I	Firma II
Dzielenie ryzyka porażki z klientem, otwarte dzielenie się wiedzą z klientami i „społecznością" branżową, projektowanie zespołów pracowników mieszanych (z ramienia wykonawcy i klienta) wprowadzanie nieistniejących nazw nowych na rynku urządzeń do języka branżowego lokalnych specjalistów, wizytacje przedstawicieli administracji publicznej i potencjalnych inwestorów jako skuteczny kanał wymiany wiedzy o warunkach i technologiach eksploatacji	Nawiązywanie trwałych relacji z przedsiębiorstwami dostarczającymi cały system urządzeń do klienta, polegające na zapewnianiu kompatybilności urządzeń, wymianie doświadczeń, wspólnym rozwiązywaniu problemów pojawiających się u klienta. Współpraca z Uniwersytetami w obliczu braku odpowiednio wyszkolonej kadry technicznej.

Obie firmy dostrzegały potrzebę współpracy. Firma II skłonna była współpracować w sytuacjach, gdy nie posiadała atutów do prowadzenia gry konkurencyjnej albo gdy bez współpracy nie osiągała by swoich celów. W formach współpracy Firma II wykazywała się niestandardowym i twórczym podejściem, który przynosił korzyści zaangażowanym stronom. Był to czynnik, który wyróżniał Firmę II od konkurencji.

Firma I stosowała podejście najbardziej otwarte ze wszystkich przedsiębiorstw w próbie. Kolejne kroki na początkowej ścieżce rozwoju wynikały ze współpracy z klientem przy rozwiązywaniu pojawiających się na bieżąco problemów. Dla przykładu, pierwotnie działalność handlowa, uzupełniona została o wsparcie w formie oryginalnych zespołów wykonawczych (złożonych z wykwalifikowanego pracownika Firmy I oraz dwóch lub trzech pracowników klienta). Celem było dzielenie się wiedzą o obsłudze maszyn górniczych i technologiach eksploatacji podziemnej. Po pierwszej udanej sprzedaży maszyn, szybko okazało się bowiem, iż nie osiągają one swoich możliwości. Powodem było to, iż ich wysoki standard nie był znany w kraju, a tylko przez sukcesy dotychczasowych klientów, można było pozyskać zainteresowanie kolejnych. Pojawiające się problemy techniczne, zamiast sprzedaży kolejnych kosztownych maszyn (standardowo wykorzystywanych w takich sytuacjach Europie), rozwiązywano wspólnie z klientem szukając pomysłów, które pozwolą wykorzystać dostępne lokalnie części. Problemy z formalnym zabezpieczeniem płatności za sprzedane urządzenia ograniczano uzależniając spłatę (marży) od postępów w eksploatacji (oczywiście przy zaangażowaniu w eksploatację Firmy I). Wspomniane wyżej zespoły projektowe rozwinęły się działalność szkoleniową o charakterze non-profit ale po pozyskaniu dofinansowania do tej działalności ze strony władz państwowych, Firma I i oferowany przez nią standard techniczny, zyskały rozgłos w branży. Było to spore osiągnięcie w obliczu braku tradycyjnych sposobów prezentacji oferty. Dzięki renomie eksperta, Firma I została zaproszona do współtworzenia prawa w zakresie bezpieczeństwa górniczego w Kolumbii na podstawie wzorców prawa polskiego. Przytoczone dla przykładu aktywności były zupełnie nowe dla Firmy I, która wcześniej prowadzi-

ła wyłącznie działalność handlową. Dzięki umiejętności budowania dobrych relacji na rynku macierzystym, mogła szybko pozyskać zasoby potrzebne na rynku zagranicznym. W sporej części zasoby te to wiedza, o potrzebie której Firma I dowiadywała się dzięki zaangażowanej współpracy z szerokim gronem interesariuszy.

Wyjątkowe dla Firmy I i Firmy II było też łączenie relacji typu bezpośredniego oraz pośredniego z interesariuszami. W obu przypadkach fundamentalne znaczenie odgrywało doświadczenie zdobywane poprzez praktykę, utrwalające się w umysłach ludzi i rutynach przedsiębiorstwa. Znaczenie obu typu transakcji w obu przypadkach wykazywało na różnice. Firma II realizując inicjatywy strategiczne, w pierwszym kroku szukała możliwości ich rozwoju w sposób korespondujący z „infrastrukturą" rynków dojrzałych (np. zabezpieczenia patentowe). Ewentualne braki w tym zakresie inspirowały do poszukiwania niestandardowych rozwiązań. Firma I w relacjach bezpośrednich zdobywała najważniejszą wiedzę o szansach i zagrożeniach kryjących się w nieznanym dla siebie otoczeniu. Dopiero po tym szukała najlepszej drogi ich wykorzystania z uwzględnieniem koniecznych wymogów formalnych. Krótkie zestawienie danych empirycznych w zakresie łączenia relacji bezpośrednich i pośrednich zawiera tablica 4.

Tablica 4. Utrzymywanie relacji bezpośrednich i pośrednich oraz ich rewizja wraz z postępem transformacji instytucjonalnej

Firma I	Firma II
Budowanie relacji bezpośrednich służy jako „przewodnik" w uczeniu się otoczenia. Dobra orientacja w lokalnych przepisach prawa dotyczących działalności gospodarczej, w miarę możliwości samodzielne prowadzenie spraw spółki. Edukacja działalność non-profit w zakresie technologii wydobycia nieznanej na rynku, otwarte dzielenie się wiedzą ze wszystkimi bieżącymi i potencjalnymi partnerami.	Dopasowanie do reguł formalnych jako dominujące, (wykorzystywanie prawnych zabezpieczeń kontraktów, ochrony patentowej, poszukiwanie na rynku pracy zasobów ludzkich o pożądanych kwalifikacjach technicznych). Dostrzegane ułomności w formalnych instytucjach mobilizowały do rozwoju relacji osobistych menedżerów i w rezultacie twórczego zamieniania barier w atuty.

Poza doborem form współpracy istotne okazało się też ich rozłożenie w czasie. Nieodłączną cechą rynków wyłaniających się jest instytucjonalna transformacja, którą można zdefiniować jako fundamentalne i całościowe zmiany wprowadzone w formalne i nieformalne reguły gry, które dotyczą organizacji jako graczy. W efekcie, wcześniejsze dopasowanie może stać się w nowych okolicznościach obciążeniem. Potrzeba więc ciągłej rewizji utrzymywanych relacji. Menedżerowie szukający w oparciu o doświadczenie najlepszych sposobów realizacji działań, nabywają zbiór przekonań co do otaczającej ich rzeczywistości. Decydenci często są emocjonalnie zaangażowani w przeszłość wykorzystując swoje „modele mentalne" do projektowania przyszłości firmy. Gdy jednak określone rozwiązania sprawdzają się w jed-

nym ze stanów otoczenia, to zmiany otoczenia mogą pogarszać osiągane tą drogą wyniki.

Transformacja czyni wyjątkowo istotną systematyczną i konsekwentną rewizję strategii w zakresie realizacji transakcji. Szczególnie rozróżnić należy dwie sytuacje. W pierwszej, tworzenie wartości poza przedsiębiorstwem jest uzasadnione ze względu na nieznaną i zmieniającą się rzeczywistość. W drugiej, korzyści uzyskiwane dzięki osobistym relacjom, mogą mieć ograniczone uzasadnienie ze względu na instytucjonalną ewolucję. W tym przypadku, konieczne jest ich zredefiniowanie. Decyzje podejmowane w kontekście transformacji odpowiadają „konkurowaniu na krawędzi" między przeszłością a przyszłością. Uczenie się jest tak samo istotne jak oduczanie. Stąd wniosek, iż przedsiębiorstwa powinny akceptować zdolność do jednoczesnej realizacji transakcji na podstawie mechanizmów rynkowych jak i zastępowanie funkcji rynku przez menedżerów, przy czym wraz z postępem transformacji konieczna jest ciągła rewizja struktury relacji. Zaznaczyć należy, iż komplementarne łączenie bezpośrednich i pośrednich relacji z interesariuszami nie odgrywało znaczącej roli w przypadkach nieskutecznych.

PODSUMOWANIE

W próbie badanych przedsiębiorstw znalazły się przypadki skutecznie stosujące różne rozwiązania w zakresie swoich systemów biznesowych. W sześciu przypadkach firmy podejmowały działania niwelujące wszelką presję z otoczenia rynku lokalnego, która wymagałaby wprowadzania zmian. W tym sensie przypadki te zachowywały się w sposób odpowiadający koncepcji ujemnej pętli sprzężenia zwrotnego. Istota działania systemów biznesowych w grupie tych przedsiębiorstw była bardzo podobna (homogeniczna). Cztery z badanych przedsiębiorstw postrzegały unikalne uwarunkowania rynku zagranicznego jako szansę, ale tylko dwa potrafiły wykorzystać je z sukcesem. Warunkiem okazało się odpowiednio duże otwarcie na zmianę w stosunku do aspiracji (replikacji i innowacji w procesach podstawowych). Można powiedzieć, iż w próbie badanych przypadków zaobserwowano różne „gatunki" firm, stosujące różne „strategie przetrwania" w „środowisku" rynku wyłaniającego się.

Przypadek Firmy II jest przykładem tworzenia ekosystemów biznesów i jest dość często spotykany w branży producentów maszyn górniczych (urządzania pod ziemią muszą niezawodnie współpracować). W ekosystemach biznesu, firmy i konsumenci wspólnie tworzą i rozwijają wiedzę, oraz zdolności w zakresie nowych produktów. Działają wspólnie, ale i konkurencyjnie, dla wsparcia rozwoju produktów i satysfakcji różnych grup klientów, poprzez zaspokajanie ich potrzeb, konfigurowanie nowych łańcuchów wartości i rozwijanie innowacji. Jak zauważa J. Rokita, podstawowe napięcia ujawniać się będą między częściami tworzącymi całość[11]. Ekosystem ma

[11] J. Rokita, *Dynamika zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice, 2009, s. 220.

potencjał stopniowego przekształcania się z losowego zbioru elementów w zbiór o wyraźniejszej strukturze. Rozwój ekosystemu następuje poprzez krążenie kapitału, interesów, konsumentów, talentów generowanych przez innowacje, zakończone sukcesem pozyskiwanie zasobów.

Zaangażowanie w ekosystem biznesu odpowiada dostosowaniu polegającemu na adaptacji opisywanej przez Cantwella i in[12]. Konkurencyjna natura własnych celów organizacji zmienia się gdy dostrzeżone zostają korzyści współpracy z innymi organizacjami. Ekosystemy biznesu jako koncepcja zarządzania zwraca uwagę bardziej na efekt „wyłaniania się" działań, niż planowanie strategiczne, kładzie nacisk bardziej na procesy niż na struktury. Umożliwia zarządzanie dynamiką kompetencji nie tylko dla skutecznego konkurowania, ale także dla wspólnego rozwijania się i unikania wszystkiego co sprzyja „sztywności rozwoju". Tradycyjne zarządzanie koncentruje się na tym gdzie i jak konkurować. W ekosystemie biznesu koncentracja na zajmowaniu pozycji na rynku wystarcza do przeżycia „tu i teraz", lecz nie daje podstaw rozwoju w dłuższym okresie czasu. W warunkach niepewności strategie muszą umożliwić osiąganie sukcesów w różnorodnych warunkach stwarzanych przez otoczenie. W przypadku przedsiębiorstwa międzynarodowego, ekosystem biznesu daje dogodne warunki wykorzystywania przewagi wynikającej z dostępu do zasobów na innych rynkach zagranicznych. Siła przedsiębiorstwa i zasoby pochodzące z poziomu całej organizacji mogą wpływać na granicę między kooperacyjną i konkurencyjną naturą relacji z innymi podmiotami. Kierunki takiego oddziaływania, ich przebieg i efekty jawią się jako ciekawe pola do dalszych badań.

Firma I w największym stopniu otwarła się na nieznany sobie „porządek" zagranicznego rynku. Powstały w rezultacie sposób system przypomina koncepcję systemu biznesowego zanurzonego (embedded) w systemie społecznym. Innowacja nie jest możliwa dzięki nowym relacjom, jak to ma miejsce w przypadku ekosystemu biznesu, lecz „jest relacją". Jest to przejście od metafory ekosystemu biznesu (łączącego schematy myślowe z naukami biologicznymi) do metafory modelu społeczno – kulturowego (podejście systemowe, holistyczne)[13]. Systemy społeczno – kulturowe „składają się z jednostek myślących, uczestniczących w nich dobrowolnie, które są zorientowane na osiąganie określonych celów (systemy teleologiczne) i są utrzymywane dzięki wspólnemu postrzeganiu otaczającej te systemy rzeczywistości"[14].

Paradygmatem zarządzania organizacjami biznesowymi na gruncie systemów społeczno-kulturowych jest wspólne tworzenie wartości poprzez interaktywne sieci. Dzięki łączeniu dotychczasowych doświadczeń z inspiracją zdobywaną w bieżącym działaniu powstawał zupełnie nowy potencjał. Wspólnota percepcji realnego świata powstaje stopniowo i może być osiągana w każdym indywidualnym przypadku z różnych powodów. W efekcie

[12] J.A. Cantwell, J.H. Dunning, S.M. Lundan, *op. cit.*

[13] Konsekwencje interpretacji rzeczywistości i zmiany metodologii badań przy akceptacji podejścia na bazie modelu społeczno – kulturowego podaje J. Rokita, *Dynamika zarządzania organizacjami…*, s. 229 i nast.

[14] J. Rokita, *Myślenie systemowe w zarządzaniu organizacjami.* Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, 2011, s. 54.

ludzie nabierają zdolności do wyobrażania sobie rzeczy, które w rzeczywistości mogą nie istnieć. Powstaje praktycznie nieograniczony potencjał innowacji, który jest też nie możliwy do przewidzenia w długim horyzoncie.

Na koniec warto zwrócić uwagę na jeszcze jedną różnicę, jaka nasuwa się przy zestawieniu z sobą przypadków przedsiębiorstw, które odnosiły sukcesy. Dążenie do wiernej replikacji wzorców świadczy o przekonaniu, iż najlepsze rozwiązania są znane, a drogę do sukcesu wyznaczają sposoby ich osiąganie. Przyszłość dla opisanych w artykule bardziej szczegółowo Firm I i II, „podlegała ciągłej konstrukcji". Organizacje odpowiadające takiej charakterystyce mogą być uważane za systemy, w których procesy mogą być konceptualizowane jako nieliniowe i nie znajdujące się w stanie równowagi, oraz w których zachodzące zakłócenia albo fluktuacje przełamują symetrię. Jak pisze Stacy, w tym sensie „istota rzeczywistości (nature) polega na tworzeniu nieprzewidywalnych nowości, w których możliwości są znacznie bogatsze niż realne fakty"[15]. Być może postawiona ponad 70 lat temu teza Polanyiego o powrocie systemu biznesowego do szerszego systemu społeczno – ekologicznego stanowi dzisiaj najlepszy sposób na radzenie sobie ze złożonością współczesnego świata.

LITERATURA:

[1] Cantwell, J.A., Dunning, J.H., Lundan, S.M., *An Evolutionary Approach to Under-standing International Business Activity: The Co-Evolution of MNEs and the Institutional Environment*, "Journal of International Business Studies", 2010, 41, s. 567–586.

[2] De Soto H., *Tajemnica Kapitału. Dlaczego kapitalizm triumfuje na Zachodzie a zawodzi gdzie indziej*, Fijor Publishing, Chicago, Warszawa, 2002.

[3] Dul, J. and Hak, T., *Case Study Methodology in Business Research*, Oxford: Butterworth-Heinemann, 2008.

[4] Dziubińska A., *Creating strategies in the context of emerging markets*, [w:] A. Stabryła, K. Woźniak (red.) *Managing Organizations in the Information Society*, Mfiles.pl, Kraków, 2014, s. 33-41.

[5] Hymer S., *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, MIT Press, Cambridge, 1976.

[6] Kauffman, S.A., *At Home in the Universe*, Oxford University Press, New York, 1995.

[7] Khanna T., Palepu K. G., *Winning in Emerging Markets: A Road Map for Strategy and Execution*, Harvard Press, Boston, Massachusetts, 2010.

[15] R.D. Stacey, *Strategic management and organisational dynamics. The challenge of complexity to ways of thinking about organisationns*, Pearson, Harlow, England, 2011, s. 242.

[8] North, D. C., *Understanding the Process of Economic Change*, Princeton University Press, Princeton, 2005.

[9] Polanyi K., *The Great Transformation*, Boston Press, Boston, 1957.

[10] Rokita J., *Dynamika zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice, 2009.

[11] Rokita J., *Myślenie systemowe w zarządzaniu organizacjami*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, 2011.

[12] Simanis E., Hart S., *Innovation From The Inside Out*, "MIT Sloan Management Review", 2009, 50, s. 77-87.

[13] Stacey R.D., *Strategic management and organisational dynamics. The challenge of complexity to ways of thinking about organisationns*, Pearson, Harlow, England, 2011.

STRESZCZENIE

Systemy biznesowe w złożonym otoczeniu

W artykule scharakteryzowano utrwalone w przedsiębiorstwach zasady tworzenia systemów biznesowych oraz wskazano na ich ograniczenia w kontekście odczuwalnego wzrostu złożoności otoczenia. Na podstawie badań własnych, zidentyfikowano różne wzorce systemów biznesowych występujących w złożonym otoczeniu. Obiektami badawczymi były przedsiębiorstwa międzynarodowe posiadające zagraniczne inwestycje bezpośrednie na rynkach wyłaniających się. Na podstawie wyników badań wskazano na możliwe sposoby godzenia sprzeczności tkwiących w konwencjonalnym tworzeniu systemów biznesowych dzięki wspólnemu tworzeniu wartości w systemach społecznych poprzez interaktywne sieci relacji.

SUMMARY

Business systems in a complex environment

This paper examines the principles established in the business systems development, and points to their limitations in the context of an appreciable increase in the complexity of the contemporary environment. Different patterns of business systems in a complex environment were identified on the basis of case study, on the sample of 10 MNCs investing on emerging markets. As the result, possible ways to resolve constraints inherent in conventional business systems were proposed. Conclusions are based on the idea of the value creation in social systems through interactive network of relationships.

Tadeusz Falencikowski
Politechnika Gdańska
Bogdan Nogalski
Wyższa Szkoła Bankowa
w Gdańsku

Przechwytywanie wartości w modelu biznesu sieci przedsiębiorstw – osnowa teoretyczna i przypadki praktyczne

WSTĘP

Wśród wielu cech gospodarki rynkowej jest również taka, że w poszczególnych branżach działa wiele przedsiębiorstw. Nawet, jeżeli powiedzie się erygowanie 'błękitnego oceanu' to sytuacja monopolistyczna nie trwa zbyt długo, bowiem w oparciu o strategię naśladownictwa na obszar owego oceanu wkraczają liczni konkurenci. Wobec tego najczęściej spotykaną sytuacją jest rywalizacja wielu przedsiębiorstw o tę samą grupę klientów, zatem konkurencja. Działający w warunkach konkurencji przedsiębiorcy starają się wygenerować i skierować na rynek takie wiązki wartości, które umożliwiają wygranie rywalizacji. Wśród tych wartości są te, będące cenne dla klientów oraz takie, na których zależy przedsiębiorcom. W takim ujęciu każda ze stron gry rynkowej podejmuje wysiłki w celu przechwycenia dla siebie maksymalnie dużej części z wygenerowanych wartości. W oparciu o nakreślone tutaj tło można wysnuć wniosek, że istotnym zagadnieniem w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa jest przechwytywanie wartości.

Z występującą obecnie burzliwą zmiennością otoczenia przedsiębiorcy muszą sobie poradzić. Wśród skutków wzrostu burzliwości otoczenia jest rozwój jego różnorodności. Jak wiadomo, tylko różnorodność jest w stanie pochłonąć inną różnorodność. Opierając się na tej zasadzie i wykorzystując ją, jako jedną z przesłanek, przedsiębiorstwa łączą swoje wysiłki tworząc sieć. Głównym założeniem tworzenia sieci przedsiębiorstw jest osiągnięcie wspólnego celu. W warunkach gospodarki rynkowej takim celem nierzadko jest

uzyskanie zadowalającej nadwyżki finansowej. Można to osiągnąć wygrywając w grze rynkowej. Warunkiem koniecznym w tym zakresie jest posiadanie kompetencji do przechwytywania wartości. W takim ujęciu wolno zająć stanowisko, że dla zgrupowanych w sieci przedsiębiorstw będzie to możliwe, jeżeli posiądą umiejętności efektywnego przechwytywania wartości.

Nakreślone tutaj tło pozwala wskazać na dwa cele naszej pracy. Pierwszy, to sformułowanie osnowy teoretycznej przechwytywania wartości przez sieć przedsiębiorstw. W tym zakresie badania zostaną oparte na istocie modelu biznesu. Drugi, to przedstawienie przypadków praktycznych przechwytywania wartości.

Dążąc do osiągnięcia pierwszego celu pracy przedstawimy charakterystykę modelu biznesu sieci przedsiębiorstw, a następnie ujmiemy istotę przechwytywania wartości. Osiągnięcie drugiego celu nastąpi poprzez wykorzystanie opisu zaobserwowanych w praktyce gospodarczej przypadków przechwytywania wartości.

1. MODEL BIZNESU SIECI PRZEDSIĘBIORSTW

Sieci przedsiębiorstw były i są obiektem wielu badań (np. Dwojacki, Nogalski 1998, Niemczyk, Stańczyk-Hugiet, Jasiński 2012; Czakon 2012; Kawa 2013, Falencikowski 2015)[1]. Wykorzystując wyniki tych badań można wskazać, **że sieć przedsiębiorstw to zgrupowanie co najmniej trzech odrębnych pod względem prawnym jednostek połączonych ze sobą względnie trwałymi relacjami gospodarczymi w celu wspólnego tworzenia wartości dla klientów i siebie** (Falencikowski 2015).

Sieć przedsiębiorstw składa się z oczek. Oczka takiej sieci zbudowane są z węzłów i połączeń między węzłami. Każde przedsiębiorstwo jest identyfikowane jako węzeł. W każdym oczku występują co najmniej trzy węzły, zatem najmniejsza sieć składa się z trzech przedsiębiorstw. Każdy węzeł może być dowolnie powiązany z innymi węzłami. Te spośród węzłów, które mają wysoką liczbę połączeń z innymi nazywane są huby. Połączenia między węzłami sieci przedsiębiorstw, to relacje biznesowe związane w realizacją działalności gospodarczej.

Ponieważ sieć powstaje na niwie osiągnięcia wspólnego celu, przeto uzasadnione jest pytanie: czy sieć działa według swoistego modelu biznesu?

Badań na temat modelu biznesu sieci przedsiębiorstw nie stwierdzono w dostępnych zbiorach literatury (np. EBSCO, ProQuest, Elsevier, etc.).

[1] Dwojacki P. i Nogalski B. (1998), *Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanych przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji nr 4. Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E. i Jasiński B. (2012), *Sieci międzyorganizacyjne*, Warszawa, Wydawnictwo C. H. Beck. Czakon W. (2012) *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Warszawa, Oficyna a Wolters Kluwer business. Kawa A. (2013), *Analiza sieci przedsiębiorstw z wykorzystaniem metody SNA*; w: Sułkowski Ł.(red.), Zarządzanie organizacjami sieciowymi. Przedsiębiorczość i Zarządzanie, tom XIV, zeszyt 13, część I. Łódź: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk. Falencikowski T. *Model biznesu sieci przedsiębiorstw – założenia podstawowe*, Problemy Zarządzania 2015 (w druku).

W takim stanie posługując się indukcyjnymi oraz dedukcyjnymi metodami analizy i wnioskowania można przyjąć, że omawiany model biznesu będzie składał się ze składników statycznych[2], takich jak: wartości dla klienta, kompetencje, zasoby, łańcuch wartości, kanały dystrybucji, instrumenty konkurowania, wartości przechwycone dla przedsiębiorstwa (Falencikowski 2015). W całość zbiór ten łączą składniki dynamiczne tworzone przez związki: a) wewnętrzne występujące pomiędzy komponentami modelu biznesu, tj: przynależności celowej, przystawania, kompatybilności, zgodności wzajemnej i funkcjonalnej, b) zewnętrzne zapewniające połączenie modelu biznesu z otoczeniem zewnętrznym, do których zalicza się: zgodności celowej, przyczynowo – skutkowe, przystawania [ibidem]. Wymienione tutaj składniki modelu biznesu tworzone są przez wszystkie zgrupowane przedsiębiorstwa, przy czym każde z nich wnosi do sieci wkład z zasobów będących w jego dyspozycji. Zatem każdy składnik modelu biznesu sieci przedsiębiorstwa jest pewną wypadkową wynikającą ze zbioru elementów wniesionych przez partycypujące przedsiębiorstwa.

Wśród komponentów modelu biznesu dwukrotnie występuje wartość. Raz jest to wartość dla klienta, a drugi to wartość dla przedsiębiorstwa. Wytwarzając produkty każdy przedsiębiorca podejmuje starania mające na celu wygenerowanie produktu posiadającego największą wartości dla klient, bo to umożliwia wygranie walki konkurencyjnej. Natomiast utrzymanie przedsiębiorstwa w stanie prawidłowego funkcjonowania wymaga pozyskania z otoczenia właściwych zasileń materiałowych, informacyjnych oraz energetycznych. Z tych względów przedsiębiorcy podejmują starania mające na celu przechwycenie jak największej części spośród wytworzonych wartości. Zjawiska te nasilają i komplikują się, gdy grę rynkową prowadzi sieć przedsiębiorstw.

2. Istota przechwytywania wartości w sieci przedsiębiorstw

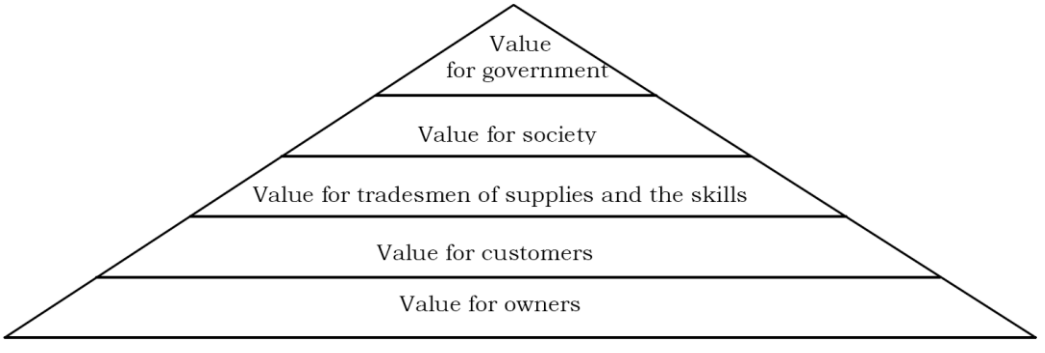
Przechwytywanie wartości jest wieloaspektowe. Dochodzi do niego między przedsiębiorstwami oferującymi takie same lub podobne produkty. Występuje ono przy rywalizacji o wartości w zakresie zaopatrzenia w kapitał, zasoby i usługi. Także ma miejsce w trakcie rywalizacji o wartości pomiędzy przedsiębiorstwem a jego klientem[3]. Na szczególną uwagę zasługuje rywalizacja między przedsiębiorstwami a klientami, bowiem to klienci są główny-

[2] Określenie składniki statyczne nie oznacza, że są one niezmienne. Z praktyki zarządzania wiadomo, że zmianie podlegają wszystkie komponenty prowadzonego biznesu, zatem także wymienione elementy statyczne ulegają zmianom, ale są one niezbyt dynamiczne. Ta statyka raczej odnosi się do trwałego występowania w strukturze modelu biznesu, niż do niezmienności postaci.

[3] Szerzej te zagadnienie przedstawiono w Falencikowski T., *Wartość dla klienta a wartość przechwycona dla przedsiębiorstwa: postacie i relacje w modelach biznesu;* w: Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego. Formy i uwarunkowania współpracy we współczesnej gospodarce. Wydanie specjalne. Polskie Towarzystwo Ekonomiczne Oddział w Łodzi, Łódź 2012, s. 23-37. ISSN 1897-7480.

mi odbiorcami wygenerowanych w modelu biznesu wartości. Także to oni są podstawowymi dostarczycielami wartości dla przedsiębiorstwa. Zgłębiając to zagadnienie w przedstawionej perspektywie trzeba spojrzenie skupić na tych wartościach, bowiem wydaje się, że występują na tym gruncie pola przyjaznego współistnienia, jak i rywalizacji.

Zrealizowane w 2011 roku badania literaturowe, wsparte indukcyjnymi i dedukcyjnymi metodami wnioskowania pozwoliły na wypracowanie stanowiska, że wśród generowanych rodzajów wartości występuje pewna gradacja, którą można przedstawić w formie piramidy (rys. 1).



Rysunek 1. Piramida wartości w przedsiębiorstwie

Źródło: Falencikowski T., *Competition based on the value pyramid in a company*; in: Materiały z The II International Scientific – Practical Conference 'Problems of formation and complementation of competition policy'. National University "Lviv Polytechnik", Lviv, Ukraine, September 2011.

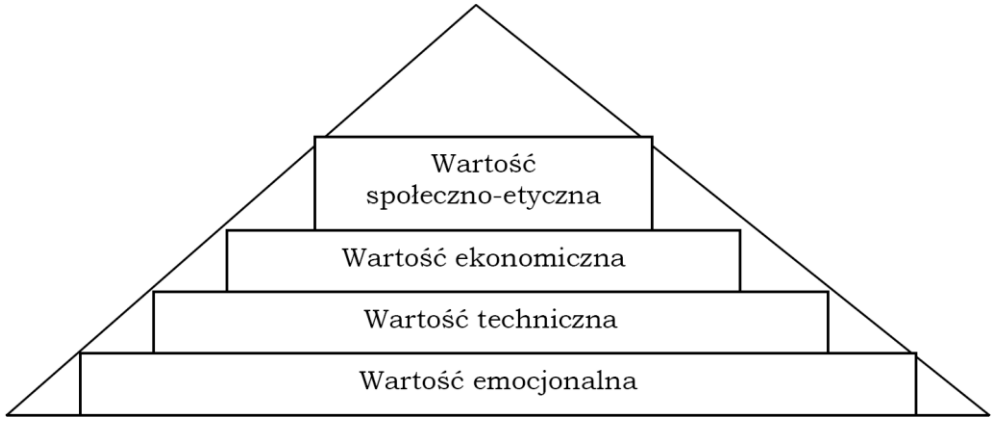
Podstawą piramidy są wartości dla właścicieli. Uzasadnieniem tego jest, że jeżeli właściciele biznesu nie otrzymają oczekiwanych wartości, to zlikwidują biznes. Kolejną warstwą są wartości dla klientów, którzy są źródłem podstawowym wartości pozyskiwanych przez przedsiębiorstwo. Kolejną warstwę zajmują wartości dla dostawców zasobów i umiejętności, bez których niemożliwe byłoby generowania wartości dla właścicieli i klientów. Kolejną zajmują wartości dla społeczeństwa, które też korzysta z przedsiębiorstwa, choćby poprzez świadczenia ogólnospołeczne. Na ostatnim poziomie piramidy znajdują się wartości dla władzy publicznej, która w formie podatków i opłat partycypuje w podziale wygenerowanych wartości.

Przeprowadzone dotychczas prace, pozwalają wskazać, że w skład generowanej przez przedsiębiorstwo wiązki aksjologicznej wchodzą wartości: emocjonalne, ekonomiczne, techniczne i społeczno etyczne[4]. Oparta na

[4] Falencikowski T., *Spójność modelu biznesu. Koncepcja i pomiar*, CeDeWu, Warszawa 2013, s. 60.

wnioskowaniu dedukcyjnym ich gradacja została także ujęta w formę piramidy, co przedstawiono na rys. 2.

Podstawę piramidy ujętej na rys. 2 stanowią wartości emocjonalne. Uzasadnieniem jest to, że podstawą oceny jest wartość postrzegana, a ta opiera się na powstających u oceniającego emocjach. Kolejną pozycję w tej piramidzie zajmują wartości techniczne, co uzasadnia się tym, że klient nabywając towary zwraca uwagę na możliwości ich użycia. Wartość użycia w dużej mierze zależy od właściwości technicznych produktu. Następnie występują wartości ekonomiczne, kojarzone silnie z pieniędzmi. Wygenerowanie wartości emocjonalnych i technicznych znajduje swoją ocenę w postaci wartości ekonomicznych, a jak wiadomo wartość jest cechą przedmiotu i jednocześnie miarą tej cechy, co właśnie znajduje swoje ucieleśnienie w wartościach ekonomicznych mierzonych w pieniądzu. Górne piętro piramidy zajmują wartości społeczno – etyczne związane z dobrym bytowaniem człowieka, tj. takie jak np.: czyste powietrze, świeża woda, godne traktowanie etc.



Rysunek 2. piramida wartości generowanych przez przedsiębiorstwo

Źródło: Falencikowski T., *Wartość dla klienta a wartość przechwycona dla przedsiębiorstwa: postacie i relacje w modelach biznesu*, op. cit. s. 30.

Wykonane w 2012 roku badania spójności modeli biznesu między innymi zaowocowały pomiarem wymienionej powyżej (rys. 2) wiązki wartości[5]. Istotne dla rozpatrywanego problemu wyniki owych badań ujęto w tabeli 1.

[5] Wyniki tych badań zostały opublikowane w pracy Falencikowski T., *Spójność modelu biznesu. Koncepcja i pomiar*, CeDeWu, Warszawa 2013, s. 251 i następne.

Tabela 1. Średnio ważone wartości dla klienta i przedsiębiorstwa

Wartości wygenerowane	Przedsiębiorstwo	Średnia ważona wartości dla klienta	Średnia ważona wartości dla przedsiębiorstwa
Emocjonalne	SM1	0	0
	SM2	4,6	4,2
	ISP 1	4,64	4,64
	ISP 2	2,62	2,67
	Jub 1	4	4,4
	Jub 2	4,32	4,33
Średnia arytmetyczna		**3,36**	**3,37**
Techniczne	SM1	4,71	0
	SM2	4,8	4,82
	ISP 1	4,7	4
	ISP 2	4,75	4,76
	Jub 1	4,2	4
	Jub 2	5	5
Średnia arytmetyczna		**4,69**	**3,76**
Ekonomiczne	SM1	2,96	2,8
	SM2	3,36	3,4
	ISP 1	4,3	4,36
	ISP 2	3,74	3,79
	Jub 1	3,6	3,93
	Jub 2	4,76	4,97
Średnia arytmetyczna		**3,79**	**3,87**
Społeczno-etyczne	SM1	3,47	3,27
	SM2	3,64	3,55
	ISP 1	3,7	2,83
	ISP 2	3,28	2,9
	Jub 1	4,1	4,4
	Jub 2	4,59	4,59
Średnia arytmetyczna		**3,80**	**3,59**

Źródło: Falencikowski T., *Spójność modelu biznesu. Koncepcja i pomiar, CeDeWu, Warszawa 2013* – tabele Z1, Z10, Z19, Z28, Z37, Z46. Oznaczenia przedsiębiorstw jak w przywołanej monografii.

W oparciu o dane zawarte w tabeli 1 można wyłonić średnie arytmetyczne zmierzonych wartości, co ujęto w tabeli 2 i 3, rozdzielając wartości dla klienta od wartości dla przedsiębiorstwa w celu lepszej analizy.

Tabela 2. Zestawienie średnich wartości dla klienta

Lp.	Wartości wygenerowane	Średnia arytmetyczna wartości dla klienta
1	2	3
1	Emocjonalne	3,36
2	Ekonomiczne	3,79
3	Społeczno-etyczne	3,80
4	Techniczne	4,69

Źródło: Opracowanie własne.

Dane zawarte w tabeli 2 uszeregowano według tendencji rosnących wartości dla klienta. Jednocześnie w kolumnie 3 umieszczono symbol piramidy, w celu nawiązania do konwencji ujętej na rysunkach 1 i 2. W opinii badanych podmiotów[6] podstawę tej piramidy dla klienta stanowią wartości techniczne. Można to przyjąć, jeżeli techniczne wartości użycia są dla klientów dominujące. Następnie występują wartości społeczno – etyczne, co może być uzasadnione w warunkach narastającego zagrożenia środowiska naturalnego. Kolejny poziom piramidy zajmują wartości ekonomiczne, ale niewielka różnica między wartościami społeczno – etycznymi i ekonomicznymi nasuwa spostrzeżenie, że mogą one zamienić się miejscami. Najniżej zostały wycenione wartości emocjonalne, co budzi pewne wątpliwości, jako że wyżej już wskazano, iż to właśnie emocje są podstawą do oceny wartości.

Poddając analizie krytycznej gradację ukazaną w tabeli 2 można wyrazić wątpliwość, co do takiej właśnie hierarchii wartości – szczególnie podstawy tej piramidy i pozycji wartości ekonomicznych, ale tak te zagadnienia ocenili respondenci.

Przechodząc do wartości dla przedsiębiorstwa, wyniki ich oceny zawarto w tabeli 3.

Tabela 3. Zestawienie średnich wartości dla przedsiębiorstwa

Lp.	Wartości wygenerowane	Średnia arytmetyczna wartości dla przedsiębiorstwa
1	2	3
1	Emocjonalne	3,37
2	Społeczno-etyczne	3,59
3	Techniczne	3,76
4	Ekonomiczne	3,87

Źródło: Opracowanie własne

Zachowując przyjęty standard dane w tabeli 3 usystematyzowano według tendencji rosnących wartości dla przedsiębiorstwa. Obok tych danych – w kol. 3 – umieszczono piramidę w celu kontynuowania przyjętej konwencji. Podstawę piramidy dla przedsiębiorstwa stanowią wartości ekonomiczne. Takie stanowisko można uznać za uzasadnione, bowiem biznes prowadzi się w celu osiągnięcia właśnie wartości ekonomicznych (zysku). Następną pozycję zajmują wartości techniczne. Także tę pozycję można uznać za poprawną, bowiem to właśnie walory techniczne produktu są podstawowym nośnikiem wartości użytkowych. Trzeci poziom piramidy zajmują wartości społeczno – etyczne. Może to być uzasadnione presją otoczenia na prowadzenie działalności w sposób społecznie odpowiedzialny. Na najwyższym piętrze ulokowano wartości emocjonalne. Może to świadczyć o tym, że przedsiębiorcy nie przykładają należytej wagi do tych wartości.

[6] Należy zaznaczyć, że respondentami byli menedżerowie badanych przedsiębiorstw.

Poddając analizie porównawczej dane z tabel 2 i 3 można zauważyć, że:

- Różnie kształtują się podstawy obu piramid. Dla klienta są to wartości techniczne, zaś dla przedsiębiorstwa są to wartości ekonomiczne,
- Jednakowo ulokowane są wartości emocjonalne.
- Brak zgodności występuje przy lokalizacji wartości społeczno-etycznych.
- Niejednakowo postrzega się znaczenie wartości technicznych.

Odnosząc ujęte tutaj wnioski do mechanizmu przechwytywania wartości przez przedsiębiorstwo można wskazać, że osnową jest **inne znaczenie wartości przypisywane przez obie strony gry rynkowej**. Przedsiębiorstwu zależy na wartościach ekonomicznych, i o nie toczy ciężki bój z klientami, dostawcami i pozostałymi interesariuszami. Klientowi zależy na wartościach technicznych, odpowiadających w modelach biznesów za stronę użytkową. I o te wartości głównie zabiega klient, bowiem po to nabywa produkty, żeby użyć ich do zaspokojenia swoich potrzeb. To przede wszystkie w obszarach ekonomicznych i technicznych dochodzi do wymiany wartości pomiędzy klientami a przedsiębiorstwami. Pozostałe wartości stanowią uzupełnienie owej wymiany, przy czym przedsiębiorstwa chętniej przechwytują wartości techniczne, niż społeczno – etyczne oraz emocjonalne.

Przedstawiona tutaj osnowa przechwytywania wartości w całości znajduje zastosowanie w przypadku sieci przedsiębiorstw. Można tutaj rozpatrywać co najmniej dwa przypadki. Pierwszy ma miejsce wówczas, gdy sieć przedsiębiorstw występuje, jako jeden podmiot na zewnątrz. Wówczas może istnieć jeden punkt zbytu produktów sieci. Taki przypadek redukuje się to sytuacji podobnej, jaka występuje w pojedynczym przedsiębiorstwie. Drugi powstaje, gdy w sieci przedsiębiorstw wiele podmiotów realizuje sprzedaż. Wówczas wartość przechwycona przez sieć jest równa sumie geometrycznej wartości przechwyconych przez wszystkie przedsiębiorstwa dokonujące zbytu produktów. W tej sytuacji duże znaczenie mają zdolności do przechwytywania wartości występujące w usieciowionych przedsiębiorstwach.

Sformułowanie osnowy teoretycznej przechwytywania wartości pozwala na podjęcie realizacji drugiego celu pracy.

3. PRAKTYCZNE PRZYPADKI PRZECHWYTYWANIA WARTOŚCI

Przedstawione poniżej zaobserwowane przypadki przechwytywania wartości występują w sieciach oraz pojedynczych przedsiębiorstwach, bowiem praktyki w tym zakresie nie mają granic instytucjonalnych.

- Sprzedaż czasu antenowego w telewizjach

Każda telewizja sprzedaje czas antenowy telewidzom w postaci abonamentów. Jednocześnie część tego czasu przeznacza się na wyświetlanie reklam, w zamian za opłaty. W takiej sytuacji czas emisji reklam jest dwukrotnie sprzedawany (przechwytywanie wartości ekonomicznych). Nie powinno zatem dziwić zdanie wypowiedziane przez jednego z menedżerów te-

lewizyjnych: „nieważne co miga między reklamami, ważne ile trwają reklamy".

- Społeczni reporterzy TV

Następnym przykładem z obszaru telewizji są 'społeczni reporterzy TV'. Telewizje takie jak TVP S.A. TVN, Polsat inspirują telewidzów do przesyłania im filmów i zdjęć z wydarzeń, których byli świadkami. Materiały te są selektywnie prezentowane w tych stacjach telewizyjnych. Całkowity koszt wykonania i przesłania owych materiałów ponoszą 'społeczni reporterzy'. W takiej sytuacji telewizja przechwytuje wartości ekonomiczne, zaś nagrodą dla 'reportera społecznego' jest wyświetlenie jego imienia na ekranie TV (wartości samorealizacji, uznania).

- E-faktura

Wiele przedsiębiorstw dążyło do stworzenia uregulowań prawnych pozwalających na wyemitowanie e-faktury. Wygenerowanie e-faktury pozwala przedsiębiorstwu zaoszczędzić na kosztach wydruku i wysyłki faktur papierowych. Inspiracją do tego było przechwytywanie wartości ekonomicznych w postaci obniżki kosztów kolportażu. Po stronie klienta trudno dostrzec wartości, które mógł uzyskać na tej zamianie. To nasuwa myśl taką, że poprzez regulacje prawne przedsiębiorstwa mogą pozbawiać swoich klientów możliwości przechwytywania wartości.

- Obsługa na stacjach paliw

Niektórzy ludzie jeszcze pamiętają, że w latach 80-tych XX wieku nalewaniem paliw do samochodów zajmowała się obsługa stacji paliw. Obecnie taki stan został wyeliminowany, a cały ciężar nalewania paliw przerzucono na kierowcę. To on musi sam wykonać wszystkie czynności związane z tankowaniem. Trzeba zauważyć, że z tytułu przerzucenia tych prac na kierowcę ceny paliw nie zmalały. Wobec tego należy stwierdzić, że całość wartości ekonomicznych związanych z utrzymaniem pracowników tankujących paliwa przechwycili właściciele sieci stacji paliw.

- Zasilenie w informacje a przechwytywanie informacji (pliki *cookies*)

Uruchamiając tzw. pliki *cookies* właściciele witryn internetowych pozyskują informacje o konfiguracji zainteresowań internautów. Odwiedzając jakąś stronę internetową, internauta dostarcza (nieodpłatnie) informacje o swoich zainteresowania, a dokonując zakupów także wiedzę o swoich potrzebach i preferencjach. Zgromadzona w ten sposób wiedza jest odsprzedawana innym przedsiębiorcom w postaci baz danych, do komercyjnego wykorzystania. Zatem występuje tutaj przechwytywanie informacji o internautach i zbywanie ich za wynagrodzeniem. Klient nie partycypuje w przechwytywaniu wartości informacyjnych.

Przedstawienie kliku przykładów przechwytywania wartości nie wyczerpuje bogactwa tego tematu. Ma ono miejsce każdego dnia, we wszystkich zdarzeniach gospodarczych. Występuje wewnątrz przedsiębiorstw (pracodawca przechwytuje pracę pracownika a pracownik przechwytuje wynagrodzenie, przy czym każdy podejmuje wysiłki, aby ze swojej strony dać najmniej a uzyskać najwięcej). Ujawnia się na zewnątrz pojedynczych i zgrupowanych przedsiębiorstw.

PODSUMOWANIE

D. J. Teece napisał, że ekonomia klasyczna nie zajmowała się zagadnieniem przechwytywania wartości[7]. I to jest prawda. Obecnie zagadaniem tym zajmują się badacze zarządzania. To na nich spoczywa obowiązek rozeznania tego zagadnienia, które jest ważne szczególnie z tego względu, że jest powszechne.

Przeprowadzone tutaj prace pozwalają na wskazanie, że wnioskowanie dedukcyjne wsparte intuicją jest niejednokrotnie zawodne. Nie znalazły empirycznego potwierdzenia wnioski sformułowane w oparciu o piramidę wartości ujętą na rys. 2. Dane zawarte w tabelach 2 i 3 wskazują na inny rozkład wartości.

Ponadto wydaje się, że nie znajduje uzasadnienia rola wartości emocjonalnych występująca u obu stron gry rynkowej. Wynika to z tego, że właśnie wywołanie pozytywnych emocji jest często inspiracją do dokonywania zakupów.

Na zjawisko przechwytywania wartości nie można patrzeć pejoratywnie. Z biznesowego punktu widzenia jest ono potrzebne. Uzasadnieniem dla tego stanowiska jest to, że w świetle teorii gier występuje tutaj gra o sumie dodatniej, bowiem za wygranego uznaje się tak klient, jaki i przedsiębiorca. Jak można sądzić wynika to z tego, że każdy przechwytując inny rodzaj wartości uważa, że na tym korzysta.

Warto także wskazać na obecny stan i dalsze kierunki badań. Podjęte w tej pracy zagadnienia są na wstępnym etapie eksploracji. Nie ma dostatecznej wiedzy na temat modelu biznesu sieci przedsiębiorstw. Brak jest rozwiniętych podstaw teoretycznych przechwytywania wartości występujących w obrocie gospodarczym. Nie istnieją badania w zakresie przechwytywania wartości przy świadczeniu usług publicznych, tzn. w zakresie zarządzania publicznego. Brak podstaw teoretycznych skutkuje brakiem badań empirycznych. Tę lukę warto wypełnić.

LITERATURA:

[1] Czakon W. *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, 2012.

[2] Dwojacki P. i Nogalski B., *Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanych przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji 1998, nr 4.

[3] Falencikowski T. *Model biznesu sieci przedsiębiorstw – założenia podstawowe*, Problemy Zarządzania 2015 (w druku).

[4] Falencikowski T. *Spójność modelu biznesu. Koncepcja i pomiar,* CeDeWu, Warszawa, 2013.

[7] Teece D. J., *Business Models, Business strategy and Innovation*, Long Range Planning 2010, Vol. 43.

[5] Falencikowski T., *Wartość dla klienta a wartość przechwycona dla przedsiębiorstwa: postacie i relacje w modelach biznesu;* w: Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego. Formy i uwarunkowania współpracy we współczesnej gospodarce. Wydanie specjalne. Polskie Towarzystwo Ekonomiczne Oddział w Łodzi, Łódź, 2012.

[6] Falencikowski T., *Competition based on the value pyramid in a company*; in: Materiały z The II International Scientific – Practical Conference 'Problems of formation and complementation of competition policy'. National University "Lviv Polytechnik", Lviv, Ukraine, September 2011.

[7] Kawa A., *Analiza sieci przedsiębiorstw z wykorzystaniem metody SNA*; w: Sułkowski Ł. (red.), *Zarządzanie organizacjami sieciowymi. Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, tom XIV, zeszyt 13, część I. Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź, 2013.

[8] Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E. i Jasiński B., *Sieci międzyorganizacyjne*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa, 2012.

[9] Teece D. J., *Business Models, Business strategy and Innovation*, Long Range Planning 2010, Vol. 43.

STRESZCZENIE

Przechwytywanie wartości w modelu biznesu sieci przedsiębiorstw – osnowa teoretyczna i przypadki praktyczne

Podejmując prace nad zagadnieniem przechwytywania wartości w modelach biznesów sieci przedsiębiorstw Autorzy sformułowali dwa cele. Pierwszy nakierowany był na sformułowanie osnowy teoretycznej przechwytywania wartości przez sieć przedsiębiorstw. Drugi obejmował przedstawienie przypadków praktycznych przechwytywania wartości. Dążąc do osiągnięcia pierwszego celu sformułowano definicję sieci przedsiębiorstw przyjmując, że sieć przedsiębiorstw to zgrupowanie co najmniej trzech odrębnych pod względem prawnym jednostek połączonych ze sobą względnie trwałymi relacjami gospodarczymi w celu wspólnego tworzenia wartości dla klientów i siebie. Następnie przedstawiono charakterystykę modelu biznesu sieci przedsiębiorstw. Kolejnym krokiem było ujęcie istoty przechwytywania wartości. Określono, że osnową tego przechwytywania jest inne znaczenie przypisywane wartościom przez klienta i przedsiębiorstwo. Na podstawie przeprowadzonego rozumowania wskazano, że przede wszystkie w obszarach ekonomicznych i technicznych dochodzi do wymiany wartości pomiędzy klientami a przedsiębiorstwami. Pozostałe wartości stanowią uzupełnienie owej wymiany, przy czym przedsiębiorstwa chętniej przechwytują wartości techniczne, niż społeczno – etyczne oraz emocjonalne. Osiągnięcie drugiego celu nastąpiło poprzez opisanie zaobserwowanych w praktyce go-

spodarczej przypadków przechwytywania wartości. Ujęto opisy przechwytywania wartości występujące przy: sprzedaż czasu antenowego w telewizjach, pozyskaniu społecznych reporterów TV, generowaniu e-faktur, usłudze tankowania samochodów, pozyskiwania informacji za pomocą plików *cookies*.

SUMMARY

Seizing the value in the model of the business of the network of enterprises – theoretical warp and practical cases

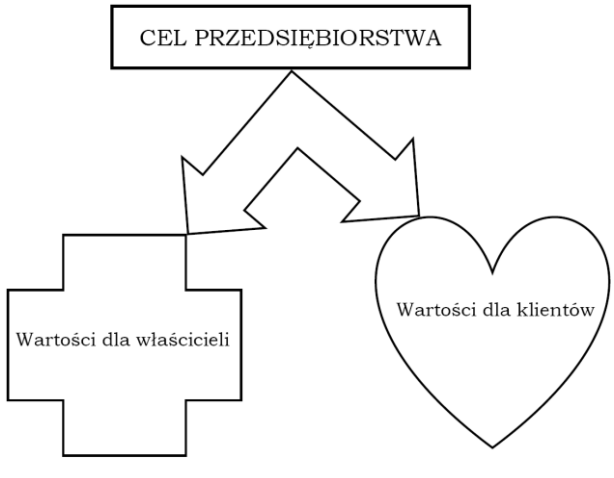
Taking up work above the issue of seizing the value in models of businesses of the network of enterprises Authors formulated two purposes. First was aimed for formulating the theoretical warp of intercepting the value by the network of enterprises. Second included presenting practical cases of seizing the value. Aspiring for achieving the first purpose a definition of the network of enterprises was formulated assuming that a network of enterprises is a set at least three separate under the legal account of units merged with oneself or long-lasting economic relations to the purpose of the joint value creation for customers and oneself. Next a characterization of the model of the business of the network of enterprises was presented. Taking the being of seizing the value away was a further step. They determined that other meaning assigned by the customer to values and the enterprise were a warp of this intercepting. Based on conducted reasoning they pointed, that before all in areas economic and technical is reaching the exchange of the value between customers and enterprises. Remaining values constitute supplementing that exchange, in addition enterprises more willingly are seizing technical values, than socio - ethical and emotional. Achieving the second purpose took place by describing observed in practice economic of cases of seizing the value. Descriptions of seizing the value were included appearing at: sale of the prime time in television, winning over of social reporters with the TV, generating e-invoices, the service of fueling cars up, of obtaining information with files cookies.

Tadeusz Falencikowski
Politechnika Gdańska

Istota chmury wartości – założenia podstawowe

WSTĘP

Przeprowadzona przed wielu laty dyskusja o celach działania przedsiębiorstw wskazała, że dominującą powinna być dbałość o wartości dla właścicieli. Dopiero uświadomienie roli klientów w funkcjonowaniu przedsiębiorstw spowodowało zwrócenie uwagi na konieczność oferowania im wartości, a nie tylko użyteczności. W takim stanie rozwoju tego zagadnienia można wskazać, że ów cel ma od zarania immanentną dwoistość polegającą na tym, że przedsiębiorstwo musi generować wartości dla klientów i właścicieli. Dychotomię tę ukazano na rysunku 1.



Rysunek 1. Immanentna dwoistość głównego celu przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Ujęta na rys. 1 postać głównego celu funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw uświadamia, że ich podstawową funkcją jest generowanie wartości dla głównych interesariuszy – klientów i właścicieli. Te wartości należy uznać za główne, ponieważ jeżeli:

$$VC = 0, \text{ to } VE = 0$$

VC – wartość dla klienta
VE – wartość dla przedsiębiorstwa

Wartość dla przedsiębiorstwa jest zmienną zależną od wartości dla klienta:

$$VE = f\ (VE)$$

Ponadto wskazuje się również, że partycypacją w wygenerowanych wartościach zainteresowani są także inni interesariusze, jak np. dostawcy zasileń finansowych, energetycznych, materiałowych i informacyjnych, administracja państwowa i samorządowa etc. Każdy z interesariuszy ma nieco odmienne zapotrzebowanie na wartości generowane przez przedsiębiorstwo. Tytułem przykładu można wskazać, że dostawcy oczekują pieniędzy i splendoru, lokalne społeczeństwo chce miejsc pracy i społecznej odpowiedzialności, a klienci potrzebują użyteczności i satysfakcji etc. Na tym tle pojawia się zagadnienie takiego skonfigurowania wytwarzania wartości, które pozwoli na zaspokojenie oczekiwań interesariuszy. Wśród tych oczekiwań istnieje pewna gradacja, której wierzchołek tworzą wartości dla klientów, a kolejne to wartości dla właścicieli. Na tak zarysowanym tle wyłania się zagadnienie ujęcia postaci generowanych przez przedsiębiorstwo wartości, bowiem ich obserwacja nasuwa spostrzeżenie, że nie jest to zbiór monolityczny, ani jednorodny. Wydaje się, że przypomina chmurę na błękitnym niebie.

Zarysowanie modelu osiągania wymienionego celu przedsiębiorstwa w postaci chmury wartości jest celem prowadzonych tutaj prac. Podstawę tych prac oparto na założeniu, że przedsiębiorstwa są w stanie generować chmurę wartości, zaspokajającą oczekiwania interesariuszy.

W dążeniu do osiągnięcia tego celu wykorzystano indukcyjne i dedukcyjne metody pracy naukowej, krytyczną analizę literatury oraz wyniki własnej obserwacji uczestniczącej efektów działań przedsiębiorstw.

OGÓLNE MODELE KONFIGURACJI TWORZENIA WARTOŚCI

W zakresie badania konfiguracji wartości były prowadzone prace eksploracyjne. Wśród nich warto wskazać na wyniki badań Ch. B. Stabell i Ø. D. Fjeldstada[1], którzy zdiagnozowali w tym obszarze trzy ogólne modele

[1] C. B. Stabell, Ø. D. Fjeldstad, *Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops, and Networks*, Strategic Management Journal 1998, Vol. 19.

konfiguracji tworzenia wartości: łańcuch, sieć i sklep wartości. Główne założenia tych modeli ujęto w tabeli 1.

Tabela 1. Cechy charakterystyczne modeli tworzenia wartości

	Model tworzenia wartości		
Cecha	Łańcuch wartości	Sieć wartości	Sklep wartości
Logika tworzenia wartości	Transformacja wejść na produkty	Łączenie klientów	Rozwiązywanie problemów klientów
Podstawowa technologia	Liniowa	Mediacyjna	Intensywna
Podstawowe kategorie działań	Logistyka wejść Operacje Logistyka wyjść Marketing Usługi	Promowanie sieci i zarządzanie kontraktami Dostarczanie usług Działanie infrastruktury	Problem: stwierdzenie i nabycie Rozwiązywania problemów Wybór Wykonanie Kontrola / ewaluacja
Główna logika relacji interaktywnych	Sekwencyjna	Jednoczesna, równoległa	Cykliczna, spiralna
Podstawa współzależność aktywności	Zbiorcza Sekwencyjna	Zbiorcza Wzajemna	Zbiorcza Sekwencyjna Wzajemna
Najważniejsze czynniki kosztowe	Skala produkcji Wykorzystanie mocy produkcyjnych	Skala produkcji Wykorzystanie mocy produkcyjnych	Opracowanie problemu klienta
Kluczowe czynniki wartości	Biegłość procesowa	Skala Wykorzystanie mocy produkcyjnych	Reputacja
Struktura systemu biznesowych wartości	Powiązane ze sobą w łańcuch	Warstwowe i połączone w sieci	Określone w sklepie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie C. B. Stabell, Ø. D. Fjeldstad: *Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops, and Networks*. Strategic Management Journal 1998, Vol. 19.

Za punkt odniesienia wymienieni badacze przyjęli charakterystyczne technologie tworzenia wartości. W modelu łańcucha wartości, jej generowanie oparte jest na opracowanym przez M. E. Portera[2] łańcuchu tworzenia wartości. Logika tego modelu pozwala opisać transformowanie wejść na produkty, w technologii ujmowanej liniowo. Istotą modelu sieci wartości jest pośredniczenie pomiędzy klientami. Realizacja tego modelu polega na łączeniu klientów w drodze mediacji. Typowymi przykładami tego rodzaju powiązaniach są banki, przedsiębiorstwa telekomunikacyjne, ubezpieczy-

[2] M. E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York 1985, pp. 37.

ciele, agencje reklamowe. Sklep wartości to model, w którym klient przychodzi 'sprzedać' swój problem i 'kupić' jego rozwiązanie. Tworzenie wartości odbywa się w tym modelu poprzez intensywną współpracę z klientem nad rozwiązaniem jego problemu.

Przedstawione trzy modele tworzenia wartości budzą pewien niedosyt. Wydaje się, że obecnie, w epoce funkcjonowania organizacji wirtualnych, sieciowych, prowadzących zdywersyfikowaną różnorodnie działalność gospodarczą opisanie technologii tworzenia wartości za pomocą owych modeli nie prowadzi do sukcesu. W tej perspektywie na szczególne wyróżnienie zasługuje generowanie wartości przez sieć przedsiębiorstw np. klaster. Zgrupowane w klastrze przedsiębiorstw generują różnorodne wartości w takiej logice, która wymyka się wyżej opisanym. Obserwując technologię tworzenia wartości przez sieć przedsiębiorstw można przyjąć, że jest ona inkluzyjna, a często także intususcepcyjna[3], przez co przypomina chmurę.

ZRĘBY KONCEPCJI CHMURY WARTOŚCI

Opis generowania chmury wartości można sformułować na dwóch poziomach. Pierwszy to chmura wartości wytworzona przez pojedyncze przedsiębiorstwo. Drugi poziom ujmuje erygowanie chmury wartości przez organizacje wielopodmiotowe.

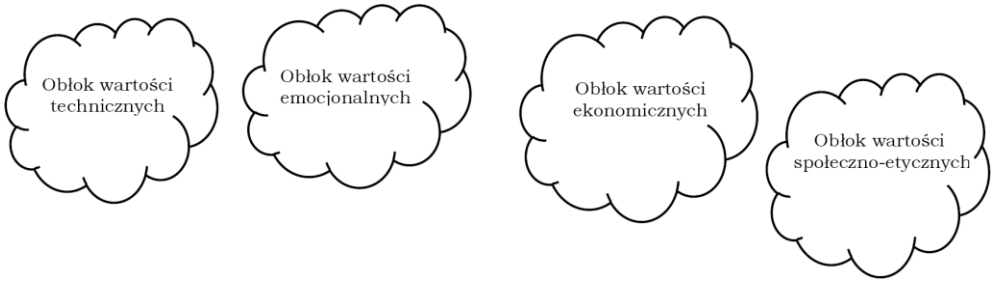
- **Tworzenie chmury wartości w pojedynczym przedsiębiorstwie**

Wytwarzając produkt[4] przedsiębiorstwo opatruje go cechami, które mają zdolność zaspokojenia określonym potrzeb klientów. Ujął to celnie K. Zorde pisząc, że „wartość przedmiotu wynika z faktu, iż pewna określona własność przysługuje danemu przedmiotowi. Wartość jest miarą intensywności danej własności, przysługującej przedmiotowi w danym punkcie czasu[5]". Takie podejście pozwala na wskazanie, że wartość to określona cecha przedmiotu i jednocześnie miara tej cechy. Ta dwoistość wartości powoduje, że nierzadko klienci mają trudności w jej identyfikowaniu wartości.

Koncentrując spojrzenie na cechach wytwarzanych produktów można zauważyć, że przedsiębiorstwo nie generuje jednego ich rodzaju, ale wytwarza pewien zbiór cech. W tym zbiorze można zidentyfikować określone rodzaje cech, które stanowią podstawę do wyłonienia podzbiorów rodzajowych. Opierając się opublikowanych wynikach badań wolno przyjąć, że te podzbiory tworzą wartości emocjonalne, techniczne, ekonomiczne oraz społeczno – etyczne[6]. Każdy podzbiór wartości tworzony jest przez zgrupowanie danego rodzaju właściwości. Tytułem przykładu można wskazać, że wartości techniczne powstają na podstawie takich właściwości produktu jak jego

[3] Intususcepcja to zjawisko wbudowywania kolejnego składnika w istniejącą całość, która okazuje się niepełna.
[4] Za produkty przyjmuje się wyroby i usługi.
[5] Zorde K. *Metafizyczne wątki w ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 115.
[6] Falencikowski T., *Spójność modelu biznesu. Koncepcja i pomiar,* CeDeWu, Warszawa 2013, s. 60.

trwałość, przydatność, łatwość w obsłudze itp. Natomiast wartości emocjonalne współtworzą takie właściwości produktu, jak piękno, przyjemność, chęć używania itp. Takie postrzeganie powstawania wartości można ująć w postaci metafory – przedsiębiorstwo wytwarza obłoki[7] wartości.

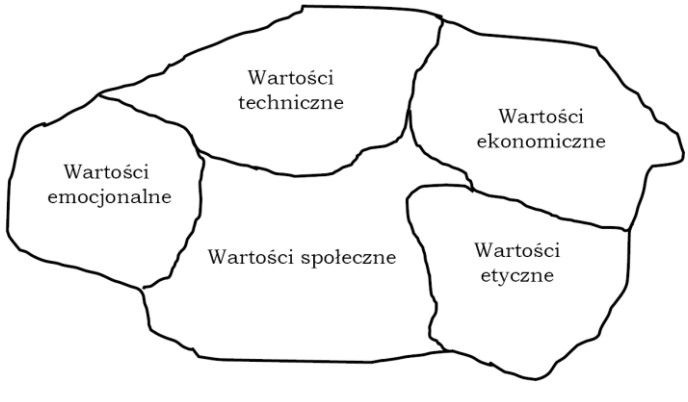


Rysunek 2. Obłoki rodzajów wartości generowanych przez przedsiębiorstwo

Źródło: opracowanie własne.

W takim ujęciu **obłok wartości to zbiór danego rodzaju właściwości reprezentowanych przez określony produkt**. Wobec tego można wyłonić obłoki wartości emocjonalnych, technicznych, ekonomicznych oraz społeczno – etycznych, co ujęto na rys. 2.

Wygenerowane obłoki wartości są immanentnie związane z produktem, który jest ich nośnikiem, a to pozwala na połączenie owych obłoków w jedną całość. W ten sposób powstaje obiekt, który można nazwać **chmurą wartości**. Obraz takiej chmury ukazano na rys. 3.



Rysunek 3. Chmura wartości generowanych przez przedsiębiorstwo

Źródło: opracowanie własne.

[7] W ujęciu fizycznym obłok to zjawisko atmosferyczne w postaci skupionych cząstek wody [Dubisz S.(red), *Uniwersalny słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, tom 3, s. 29]. W prezentowanej koncepcji owe cząstki wody zastępuje się poszczególnymi właściwościami produktu.

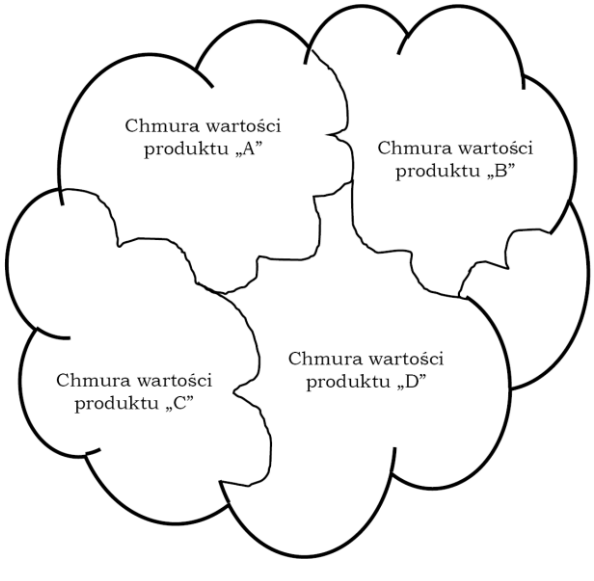
Chmura wartości to ogólny zbiór wartości wygenerowanych przez przedsiębiorstwo przy wytwarzaniu dziennej partii określonego produktu. Cechy charakterystyczne chmury wartości zwarto w tabeli 2, utrzymując konwencję przyjętą w tabeli 1.

Tabela 2. Cechy charakterystyczne modelu chmura wartości

Cecha	Model tworzenia wartości: Chmura wartości
Logika tworzenia wartości	Kłębiasta
Podstawowa technologia	Gwiaździsta
Podstawowe kategorie działań	Nadbudowywanie właściwości produktu Intususcepcja Inkluzja
Główna logika relacji interaktywnych	Holistyczna
Podstawa współzależność aktywności	Gwiaździsta
Najważniejsze czynniki kosztowe	Dobór składników produktu
Kluczowe czynniki wartości	Biegłość relacyjna
Struktura systemu biznesowych wartości	Powiązane ze sobą gwiaździście

Źródło: Opracowanie własne.

Wytwarzając wiele produktów przedsiębiorstwo generuje wiele takich chmur. Obraz chmur wartości wytwarzanych przez przedsiębiorstwo ujęto na rys. 4. Wspólnie tworzą one **kłęby wartości** i są podstawą walki konkurencyjnej.



Rysunek 2. Kłęby wartości generowanych przez przedsiębiorstwo

Źródło: opracowanie własne.

Sformułowanie opisu chmury wartości pozwala przejść na drugi poziom charakterystyki badanego zagadnienia.

- **Generowanie chmury wartości przez organizacje wielopodmiotowe**

Scharakteryzowane ujęcie istoty chmury (a nawet kłębu) wartości generowanej przez przedsiębiorstwo pozwala na zajęcie stanowiska, że w organizacjach wielopodmiotowych, takich jak np. konsorcja, sieci przedsiębiorstw, grupy kapitałowe omawiane zagadnienie ulega multiplikacji. Każde zgrupowane przedsiębiorstwo wytwarza swoje chmury wartości. Jeżeli posłużyć się łańcuchem tworzenia wartości w branży to należy zauważyć, że każde przedsiębiorstwo nabywające tworzywo pracy od poprzednika dokłada swoją chmurę wartości, przy czym nie narusza chmury wartości wytworzonych na wcześniejszych etapach. Po prostu „nadbudowuje" swoje wartości na wartościach stworzonych przez poprzedników. W ten sposób powstają chmury wartości np. w sieci przedsiębiorstw.

Ch. B. Stabell i Ø. D. Fjeldstad zwracali uwagę, że szczególnie przy badaniu tworzenia wartości w usługach występują trudności związane z zastosowaniem łańcucha wartości [op. cit.]. Wobec tego właśnie w usługach należy poszukiwać przykładu generowania chmury, a nawet kłębów wartości. Zatem w celu zobrazowania omawianego zagadnienia można posłużyć się przykładem czyszczenia dywanów.

- Producent wody – wytwarzając ją dokłada starań, aby była ona: a) niezanieczyszczona, zatem generuje wartości techniczne, b) tania i dostępna, co wiąże się wartościami ekonomicznymi. Ponadto zwykle podejmuje się utylizacji ścieków, a to generuje wartości społeczno – etyczne.

- Producent środków czystości – wyrabiając je, kieruje wysiłki na: a) wysoką zdolnością do usuwania zanieczyszczeń bez niszczenia włókien dywanu, co emituje wartości estetyczne oraz techniczne, b) niską szkodliwość dla zdrowia ludzi przy wdychaniu i dotykaniu chemikaliów, c) przyjemny zapach, związany z wartościami emocjonalnymi, d) wysoką zdolność do dezagregacja po użyciu, kojarzoną z wartościami społeczno – etycznymi.

- Producent odkurzacza wodnego – podejmuje wysiłki, aby był on: a) niezawodny i sprawny w działaniu (wartości techniczne); b) estetycznie wyglądał (wartości emocjonalne), c) dostępny cenowo (wartości ekonomiczne).

- Cleaner łączy wyżej wymienione składniki i dokłada swoją pracę, przez co osiąga efekt w postaci czystego dywanu. Świadcząc tę usługę generuje chmurę wartości składającą się z wartości: a) emocjonalnych – czysty i pachnący dywan, b) technicznych – niezniszczone włókna dywanu, c) ekonomicznych – dostępna cena usługi, d) społeczno – etycznych: skuteczna dezagregacja płynów czyszczących oraz niezanieczyszczone środowisko naturalne.

Natężenie opisanych tutaj procesów tworzenia wartości ujawnia się w przypadku wielopodmiotowych zgrupowań przedsiębiorstw.

PODSUMOWANIE

Nakreślony obraz generowania wartości uzasadnia ujmowanie ich w postaci chmury. Taka chmura w swej istocie nie jest jednorodna rodzajowo, a raczej jest emulsją wartości zawieszonych na produkcie. W oparciu o taką konfigurację tworzenia wartości można wygenerować nowe modele biznesów.

Podejście w formie chmury występuje w otaczającej rzeczywistości. W internecie możliwe jest przechowywanie informacji w chmurze. Takie przechowywanie informacji tworzy z natury tej rzeczy chmurę wartości.

Podjęte badania prowadzone są w kierunku zbudowania modelu teoretycznego chmury wartości. Po zrealizowaniu tego etapu możliwe będzie przejście do budowy modelu badawczego oraz przeprowadzenie badań empirycznych, które ostatecznie zweryfikują przedstawioną koncepcję chmury wartości.

LITERATURA:

[1] Stabell C. B., Fjeldstad Ø. D. *Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops, and Networks*, Strategic Management Journal 1998, Vol. 19.

[2] Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York 1985.

[3] Zorde K. *Metafizyczne wątki w ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

[4] Falencikowski T., *Spójność modelu biznesu. Koncepcja i pomiar,* CeDeWu, Warszawa 2013.

[5] Dubisz S. (red), *Uniwersalny słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, tom 3.

STRESZCZENIE

Istota chmury wartości – założenia podstawowe

Obserwacje efektów działań gospodarczych przedsiębiorstw wsparte badaniami literatury pozwoliły na zdiagnozowanie niedostatku w zakresie ogólnych modeli tworzenia wartości. Punktem wyjścia było określenie celu działania przedsiębiorstwa, który wykazuje immanentną dychotomię. Dążenie do realizacja tak ujętego celu jest podstawą do konfigurowania wartości generowanych przez przedsiębiorstwo. W tym zakresie wykorzystujące wyniki prac Ch. B. Stabella i Ø. D. Fjeldstada ukazano trzy podstawowe technologie tworzenia wartości. Na tej podstawie zajęto stanowisko, że nie po-

zwalają one na formułowanie wszystkich charakterystyk tworzenia wartości. Taki wniosek był podstawą do zdiagnozowania istnienia niedostatku w zakresie ogólnych opisu ogólnych technologii tworzenia wartości. Poszukując rozwiązania tego problemu zaproponowano, aby owe technologie uzupełnić o nową, ujmującą konfigurację tworzenia wartości w postaci chmury. Chmura wartości jest pewną konstelacją obłoków wartości, które zdefiniowano jako zbiory danego rodzaju właściwości reprezentowanych przez określony produkt.

SUMMARY

The essence of the clouds – the basic assumptions

Observations of the effects of the economic activities of enterprises supported by research literature allowed us to diagnose deprivation on general models of value creation. The starting point was to determine the activity of the company that possesses intrinsic dichotomy. The quest for the realization of such recognized goal is the basis for setting up the value generated by the company. In this regard, using results of the work of Ch. B. Stabella and Ø. D. Fjeldstad, shown three basic technologies to create value. On this basis, we decided that there is no possibility to formulate all the characteristics of value creation. Such a conclusion was the basis to diagnose the existence of deprivation in terms of overall general description of the technology to create value. Seeking a solution to this problem was proposed that these technologies make up a new, captivating configuration of value creation in the form of clouds. A cloud is a constellation of smaller clouds of value that is defined as a set of properties of the type represented by the particular product.

Zdzisław Jasiński
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

Działania operacyjne wspierające strategię przedsiębiorstwa zorientowaną na jakość

WSTĘP

We współczesnych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw, w dobie globalizacji gospodarki, dynamicznie rozwijających się technologii informacyjnych, w warunkach poszerzającego się rynku istotnym problemem każdego przedsiębiorstwa jest zajęcie określonej pozycji na rynku, utrzymania się na nim, uzyskanie przewagi na rynku. Zapewnić to może przedsiębiorstwu przyjęcie odpowiedniej strategii – jak określił to R. Krupski[1] – odpowiedniego zachowania się względem jego otoczenia i jego wnętrza, zachowanie które pozwoliłoby z jednej strony przynosić satysfakcję dla klientów z drugiej spełnić oczekiwania interesariuszy[2].

Strategie przyjmowane przez przedsiębiorstwa w warunkach konkurencji mogą być różne. Autorzy zajmujący się problematyką zarządzania strategicznego podają, że mogą to być przykładowo strategie niskich kosztów, strategia zróżnicowania, strategia koncentracji[3], strategia rozwojowa, strategia stabilizacyjna, strategia restrukturyzacyjna, strategia defensywna[4], strategia wyczekiwania, strategia zintegrowania[5], itp.

Strategię przedsiębiorstwo wybiera w zależności od tego w jakiej sytuacji stawia go otoczenie, w zależności od aktualnych możliwości przedsię-

[1] Krupski R., *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody*, Wyd. AE Wrocław 1999, s. 16.
[2] Rokita J., Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej, PWE, Warszawa 2005, s. 26.
[3] Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, MT. Biznes, Warszawa 1998, wz. 2010, s. 57-71.
[4] Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa – Kraków 2000, s. 58-60.
[5] Romanowska M., *Zarządzanie strategiczne firmą*, CIM, Warszawa 1995, s. 137.

biorstwa, jego wielkości warunków organizacyjnych, posiadanych pod względem ilościowym i jakościowym zasobów, stosowanych technologii. Decydują w tym względzie również aspekty polityczne i ekonomiczne[6]. Wybór właściwej strategii przedsiębiorstwa jest warunkiem koniecznym dla osiągnięcia sukcesu jednak nie wystarczającym. Aby tak się stało konieczne jest przyjęcie określonych rozwiązań w sferze operacyjnej. Zwraca na to uwagę A. Kaleta, który twierdzi, ze działania operacyjne nie mogą rozmijać się ze strategią[7].

Celem artykułu jest wskazanie kilku wybranych rozwiązań w sferze operacyjnej mogących wspierać strategię przywództwa jakościowego.

1. TWORZENIE W PRZEDSIĘBIORSTWIE KLIMATU DLA ZACHOWAŃ PROJAKOŚCIOWYCH

Jakość produktu organizacji (wyrobu lub usługi) kształtowana jest przez każdego pracownika. Każdy pracownik swoim działaniem wpływa w sposób bezpośredni bądź pośredni na jakość. Wysoki poziom jakości umożliwia uzyskanie tylko w warunkach pełnej aprobaty i zaangażowania pracowników[8].

Zaangażowanie w pracę, identyfikacja pracowników z firmą ma współcześnie obok kwalifikacji szczególne znaczenie dla sukcesu organizacji. Obecnie nie wystarcza już samo wykonywanie poleceń. Pracownik coraz częściej musi aktywnie uczestniczyć w rozwiązywaniu problemów na swoim stanowisku pracy. Być zdolnym do pokonywania kłopotów i barier. Wykazywać się kreatywnością. Posiadać umiejętność dostosowywania się do zmieniających się warunków pracy[9].

Kierownictwo organizacji odpowiedzialne za jakość musi wyzwolić w tym kierunku zaangażowanie pracowników. Stworzyć warunki dla projakościowych zachowań pracowniczych. Stworzyć odpowiedni projakościowy klimat zachęcający do krytycznej analizy procesu pracy, modyfikacji dotychczasowych działań, do zgłaszania propozycji usprawnień, do ciągłego doskonalenia pracy, podnoszenia jej jakości. Klimat pozwalający wyzwolić twórczą aktywność pracowników. Stworzyć warunki dla swoich pracowników i podwładnych – do nieskrępowanego i uwolnionego od wszelkich obaw – wyrażania własnych opinii[10] wynikających z doświadczenia i obserwacji poczynionych w trakcie realizacji zadań.

Zaangażowanie pracowników można osiągnąć kształtując takie relacje miedzy kierownictwem firmy a pracownikami, które stworzyłyby możliwości

---

[6] Gołębiowski T., *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001, s. 397.

[7] Kaleta A., *Współczesna strategia – kierunek czy reguła rozwoju, w: Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, PN WWSZiP, Wałbrzych 2010, pod. Red. R. Krupskiego s. 32.

[8] Muhlemann A.P., Oakland J.S., Lockyer K.G., *Zarządzanie. Produkcja i usługi*, PWN, Warszawa 1995, s. 128.

[9] Juchnowicz M., *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa 2012, s. 28-29.

[10] Petersen D. Hillkirk J., *Praca zespołowa*, WNT, Warszawa 1993, s. 44.

uruchomienia wszystkich wpływów społecznych[11]. Traktując pracowników coraz częściej jako swoich partnerów spełniających na co dzień tylko inna rolę w dążeniu do tego samego celu. Manifestując słowem i czynem postawę przychylności dla pracowników angażujących się w proces doskonalenia jakości. Tolerując drobne niepowodzenia, wykazując przy tym postawę uczącą nie karzącą.

Projakościowemu zachowaniu pracowników sprzyja podkreślanie znaczenia jakości. Ukazywanie korzyści jakie podniesienie jakości może przynieść organizacji jak i poszczególnym pracownikom. Wskazywanie zagrożeń z tytułu niskiej jakości pracy. Istotnym elementem zachęcającym do projakościowego zaangażowania się jest zbudowanie odpowiedniego systemu motywowania zawierającego również bodźce materialne.

Tworzenie atmosfery dla projakościowych zachowań pracowników, kształtowanie ich projakościowej świadomości jest warunkiem wstępnym ale bardzo istotnym dla skutecznego wdrażania innych rozwiązań podnoszących jakość pracy, jakość wytwarzanego produktu.

2. ORGANIZACJA PROJAKOŚCIOWYCH DZIAŁAŃ

Mając przekonanych pracowników do zachowań projakościowych kierownictwo organizacji musi stworzyć ramy organizacyjne, dobrać odpowiednią formę organizacji procesu doskonalenia jakości. Zadania w tym procesie mogą być adresowane do każdego pracownika oddzielnie. Korzystniejsze rezultaty uzyskuje się w formie zespołowej pracy.

Powoływanie zespołów do spraw jakości daje szansę skutecznego działania ale nie gwarantuje tego automatycznie. Szanse na takie działania wzrastają gdy zespoły powstają z oddolnej inspiracji[12], na zasadzie dobrowolnego uczestnictwa[13], obejmujące ludzi z pełnym przekonaniem do potrzeby doskonalenia jakości (gwarantuje większe ich zaangażowanie).

Kształtując wielkość zespołu należy brać pod uwagę kontekst socjopsychologiczny[14]. Z tego względu nie mogą to być zespoły zbyt liczne. Średnia wielkość zespołu powinna się wahać w granicach 7-10 osób. W małych zespołach każdy jego uczestnik ma szansę aktywnego uczestnictwa w dyskusji, zgłaszania swoich uwag i pomysłów.

3. WPROWADZENIE ZASADY KLIENTA WEWNĘTRZNEGO

Uzyskaniu wysokiego poziomu jakości w organizacji, spełnieniu oczekiwań i wymagań odbiorców produktów na rynku sprzyja wprowadzenie

[11] Kożusznik B., *Kierowanie zespołem pracowniczym*, PWE, Warszawa 2005, s. 196.
[12] Petersen D., Hillkirk J., *Praca zespołowa*, WNT, Warszawa 1993, s. 30.
[13] Kosieradzka A., *Zarządzanie produktywnością w przedsiębiorstwie*, Wyd. C.H.Beck, Warszawa 2012, s. 183.
[14] Jasiński Z., *Uwarunkowania sukcesu produkcyjnych zespołów pracowniczych*, w: *Systemy techniczne i społeczne*, Wyd. Politechniki Gdańskiej, 2014, pod red. J. Łopatowskiej i G. Zielińskiej, s. 8.

zasady klienta wewnętrznego. W myśl tej zasady klientem wewnętrznym w organizacji jest każdy odbiorca rezultatów pracy jej komórek wewnętrznych, który kontynuuje przetwarzanie otrzymanych od nich przedmiotów pracy. Klientem wewnętrznym może też być określona osoba funkcjonująca wewnątrz komórki organizacyjnej, która jest odbiorcą efektów pracy wykonanej przez innego współpracownika poprzedzającego ją w łańcuchu technologicznym, która następnie wnosi swój wkład pracy – według procedur obowiązujących na stanowisku pracy- przekazując uzyskany efekt pracy następnemu pracownikowi (jego klientowi)[15].

W relacji „dostawca- klient" klient zawsze oczekuje dobrego produktu (efektu pracy dostawcy). Już samo wprowadzenie pojęcia „klient" uświadamia ten fakt i wywołuje u dostawcy konieczność projakościowego zachowania. Każdy klient jest swego rodzaju kontrolerem jakości. Wprowadzenie zasady klienta wewnętrznego zwielokrotnia działania kontrolne. Na kontrolę jakości sprawowaną przez kierowników nakładają się działania kontrolne pracowników. Pracownik wiedząc w jakim stopniu zaawansowania ma być dostarczony mu przedmiot pracy, według jakich zasad i procedur ma być wykonany, jakie ma posiadać cechy jakościowe może szybciej zareagować, gdy dostawca nie spełnił tych wymagań. Tym samym może znacznie ograniczyć liczbę błędów i pomyłek w procesie wytwarzania produktu.

Wprowadzenie zasady klienta wewnętrznego może ułatwić wcześniejsze opracowanie modelu opisującego sieć powiązań procesowych, stworzenie mapy przedstawiającej w sposób graficzny przebieg wszystkich zrealizowanych w organizacji procesów.

4. Wdrożenie koncepcji TPM (Total Productive Maintenance)[16]

Jakość produktu w znacznym stopniu uwarunkowana jest wyposażeniem technicznym organizacji. Ilość maszyn i urządzeń ich stan i właściwości, ich podatność na usterki i awarie wpływają na jakość wytwarzanego produktu.

Aby zabezpieczyć jakość produktu na oczekiwanym poziomie należy zabezpieczyć sprawną i dokładną pracę maszyn i urządzeń. Zwykle za ten obszar działania w organizacji odpowiadają służby utrzymania ruchu. Przyjęcie takiego rozwiązania zwalnia obsługujących je operatorów z odpowiedzialności za prawidłową eksploatację środków pracy,

Wdrażanie koncepcji Total Productive Maintenance zakładającej zero defektów, zobowiązującej pracowników liniowych i operatorów do nadzorowania środków pracy, do ich przeglądu, konserwacji i regulacji, odejścia od zasady „ operator produkuje- mechanik naprawia" zwiększa dbałość pracowników o stan techniczny wyposażenia stanowisk pracy. Pozwala utrzymać stan maszyn i urządzeń zapewniający wytwarzanie dobrych jakościowo produktów.

[15] Tabaszewska E., *Nowoczesne koncepcje zarządzania*, Wyd. AE, Wrocław 2007 s. 159-160.
[16] Koncepcja kompleksowego utrzymania maszyn i urządzeń.

Pracownikowi obsługującemu maszyny lub urządzenie łatwiej jest dostrzec nieprawidłowości w ich pracy. Może więc szybciej skorygować niewłaściwe ich działanie. W sytuacjach poważniejszych może być cennym źródłem informacji dla służb utrzymania ruchu.

Przyjęcie przez pracownika wykonawczego współodpowiedzialności za stan techniczny wyposażenia stanowiska pracy może zwiększyć jego aktywność twórczą na tym polu. Obserwując w czasie pracy sposób funkcjonowania urządzeń może stać się autorem różnych pomysłów, usprawnień technicznych, które zgłaszane kierownikowi mają szanse wejść do programu doskonalenia jakości.

PODSUMOWANIE

We współczesnych warunkach przedsiębiorstwa aby zająć odpowiednią pozycję na rynku oraz ją utrzymać muszą wypracować odpowiednią do otoczenia strategię. Jest to warunek konieczny dla osiągnięcia sukcesu ale nie wystarczający. Przyjęta strategia da oczekiwane rezultaty gdy w ślad za nią zostaną przyjęte w sferze operacyjnej rozwiązania ją wspierające. Sukces przedsiębiorstwa wymaga ścisłych związków, współdziałania zarządzania strategicznego i zarządzania operacyjnego.

LITERATURA:

[1] Gołębiowski T., *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001.

[2] Jasiński Z., *Uwarunkowania sukcesu produkcyjnych zespołów pracowniczych*, w: *Systemy techniczne i społeczne*, Wyd. Politechniki Gdańskiej, 2014, pod red. J. Łopatowskiej i G. Zielińskiej.

[3] Juchnowicz M., *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa 2012.

[4] Kaleta A., *Współczesna strategia – kierunek czy reguła rozwoju*, w: *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, PN WWSZiP, Wałbrzych 2010, pod. Red. R. Krupskiego.

[5] Kosieradzka A., *Zarządzanie produktywnością w przedsiębiorstwie*, Wyd. C.H.Beck, Warszawa 2012.

[6] Kożusznik B., *Kierowanie zespołem pracowniczym*, PWE, Warszawa 2005.

[7] Krupski R., *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody*, Wyd. AE, Wrocław 1999.

[8] Muhlemann A.P., Oakland J.S., Lockyer K.G., *Zarządzanie. Produkcja i usługi*, PWN, Warszawa 1995.

[9] Petersen D., Hillkirk J., *Praca zespołowa*, WNT, Warszawa 1993.

[10] Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, MT Biznes, Warszawa 1998.

[11] Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.

[12] Romanowska M., *Zarządzanie strategiczne firmą*, CIM, Warszawa 1995.

[13] Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa – Kraków 2000.

[14] Tabaszewska E., *Nowoczesne koncepcje zarządzania*, Wyd. AE, Wrocław 2007.

STRESZCZENIE

Artykuł zawiera przykłady działań podejmowanych w sferze operacyjnej mające na celu ułatwienie przedsiębiorstwu realizację strategii przywództwa jakościowego. Zwrócono uwagę na konieczność tworzenia klimatu do projakościowych zachowań pracowników, tworzenia warunków organizacyjnych dla doskonalenia jakości, wprowadzenia zasad klienta wewnętrznego oraz na działanie odnoszące się do sfery technicznej przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: strategia, strategia przywództwa jakościowego, działania operacyjne

SUMMARY

Operational activities supporting quality oriented strategy

The article contains examples of actions taken at the operational level to facilitate the implementation the strategy of quality leadership. The article pointed out the need to create a climate of for pro-quality behavior of employees and the organizational conditions to improve the quality. The article pointed out also the necessity of the introduction the rule of internal customer and taking numerous activities relating to the technical sphere of the company.

Keywords: strategy, leadership quality strategy

Dorota Jelonek
Politechnika Częstochowska

Sieci innowacji a strategiczna orientacja przedsiębiorstw na innowacje

WSTĘP

Od wielu lat innowacyjność znajduje się na czele strategicznych priorytetów wielu organizacji. Brak odpowiednich inicjatyw w tym obszarze może spowodować utratę pozycji rynkowej przedsiębiorstwa. Modele procesów innowacyjnych ewoluują od modeli zamkniętych realizowanych wewnątrz przedsiębiorstwa do szerokiego spektrum modeli otwartych realizowanych we współpracy z podmiotami zewnętrznymi. Często silna presja otoczenia, w tym rosnące wymagania klientów wymuszają na organizacji zmianę orientacji strategicznej na przykład w kierunku strategicznej orientacji na innowacje. Efektem tej zmiany może być stworzenie z innowacyjności kluczowej kompetencji organizacji, która wyróżnia ją na konkurencyjnym rynku. Strategiczna orientacja na innowacje nabiera także znaczenia w kontekście rozważań K. Obłója: istota skutecznej strategii przedsiębiorstwa polega na stworzeniu unikalności firmy, pozwalającej zarówno pracownikom firmy, jak i otoczeniu ewidentnie odróżnić firmę od konkurentów. Celem strategii jest wyraźne określenie tożsamości przedsiębiorstwa. Istota strategii firmy jest prosta: trzeba być lepszym niż konkurenci albo działać inaczej niż oni i na innym obszarze rynku[1].

Strategie innowacji wskazują w jaki sposób należy wykorzystywać innowacje dla celów osiągania konkurencyjnej przewagi oraz wspomagają proces identyfikacji i eksploracji nowych technologii, kompetencji i rynków. Włączenie strategii innowacji do strategii firmy ma pomóc w skoncentrowaniu wysiłków na tworzeniu podwalin pod przyszłą pozycję firmy[2].

---

[1] K. Obłój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1993.
[2] T. Rudolf, K. Fuchs, N. Kossut, M. Workiewicz, J. Wróblewski, *Strategie innowacji. Jak planować rozwój przedsiębiorstwa w warunkach niepewności?,* E-mentor nr 5, (17)/2006.

Kreowane obecnie przełomowe innowacje są na tyle złożone, że przedsiębiorstwa samodzielnie nie są wstanie ich tworzyć i wchodzenie w różne sieci współpracy, zwłaszcza w sieci innowacji wydaje się być najlepszym rozwiązaniem.

Celem artykułu jest weryfikacja następujących hipotez badawczych:

H1: Przedsiębiorstwa stosunkowo wysoko oceniają własną strategiczną orientację na innowacje.

H2: Strategiczna orientacja przedsiębiorstwa na innowacje jest inaczej oceniana przez menedżerów szczebla strategicznego niż przez kierownictwo szczebla taktycznego.

H3: Menedżerowie szczebla strategicznego wyżej oceniają efekty strategicznej orientacji na innowacje niż kierownictwo szczebla taktycznego.

H4: W strategii innowacji przedsiębiorstwa rzadko uwzględniają współpracę w ramach sieci innowacji.

H5: Największą barierą współtworzenia innowacji w sieci innowacji są bariery mentalne menedżerów i pracowników.

H5: W ocenie kierownictwa szczebla strategicznego istotną barierą w podjęciu współpracy w sieci innowacji jest niski potencjał innowacyjny przedsiębiorstw i brak doświadczeń realizacji procesów współpracy.

H6: W ocenie menedżerów szczebla taktycznego istotne bariery w podjęciu współpracy w sieci innowacji są związane z brakiem informacji o możliwościach współpracy oraz obawami przed współpracą np. z konkurencyjnymi przedsiębiorstwami.

1. EWOLUCJA MODELU PROCESU INNOWACJI

Najczęściej celem innowacji jest zwiększenie udziału w rynku, poprawa jakości produktów czy obniżanie kosztów produkcji. Innowacje postrzegane są także jako czynnik dynamizujący modele biznesowe[3]. Procesy innowacyjne można rozpatrywać z różnych punktów widzenia, np. gospodarki, przedsiębiorstwa czy pojedynczej innowacji.

Modele procesów innowacji ewoluują od prostych modeli liniowych rozważanych w pracach Schumpetera do nowych koncepcji realizowanych w ramach następujących nurtów badawczych: otwarte innowacje[4,5], wirtu-

[3] J. Brzóska, *Innowacje jako czynnik dynamizujący modele biznesowe*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice, 2014.

[4] H. Chesbrough, *The Era of Open Innovation*, MIT Sloan Management Review, 44/3 Spring 2003, s. 35-41.

[5] D. Jelonek, *The Role of the Internet in Open Innovations Models Development*, Business Informatics 2012, Vol. 1(23), s. 38-47.

alne społeczności[6], crowdsourcing[7,8], współtworzenie wartości[9], wspólna inteligencja[10], czy *user-driven innovations*[11]. Wszystkie prezentowane modele innowacji zawierają wymiar współpracy. Zmianie ulegają nie tylko modele procesów tworzenia innowacji, ale także modele wdrażania innowacji, zwłaszcza w kontekście wyzwań globalizacji[12]. Współcześnie w coraz mniejszym stopniu innowacyjność zależy od umiejętności i kompetencji, jakie organizacja posiada w swoich granicach. Innowacje pojawiają się przede wszystkim w wyniku kombinacji zasobów, pomysłów i technologii; środowisko przyjazne innowacyjności budowane jest w oparciu o napływ wiedzy ze źródeł zewnętrznych w toku współpracy międzyorganizacyjnej[13].

Proinnowacyjna orientacja przedsiębiorstw w połączeniu z ich pozytywnym nastawieniem do współpracy przyczyniła się do powstania specyficznego typu sieci jakim są sieci innowacji.

2. STRATEGICZNA ORIENTACJA PRZEDSIĘBIORSTWA NA INNOWACJE

Strategiczna orientacja przedsiębiorstwa na innowacje, a zwłaszcza problem pomiaru orientacji na innowacje są to zagadnienia bardzo złożone i wymagające wieloaspektowego podejścia. W literaturze przedmiotu orientacja na innowacje często jest elementem orientacji przedsiębiorczej. Problem orientacji przedsiębiorczej jest dyskutowany w pracach W. Dyducha[14],

---

[6] H. Rheingold, *The Virtual Community: Homesteading on the Electronic Frontier*, London: MIT Press 2000.

[7] J. Howe, *The rise of crowdsourcing*, Wired Magazine 2006, Vol. 14(6), [www.wired.com/wired /archive/14.06/crowds.html], (3.05.2013).

[8] J. Howe, *Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business*, Crown Business, 2008.

[9] C.H. Prahalad, V. Ramaswamy, *The Future of Competi-tion: Co-Creating Unique Value with Customers*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 2004.

[10] J.C. Glenn, *Collective Intelligence - One of the Next Big Things*, Futura Vol. 4, Finnish Society for Futures Studies 2009, Helsinki, Finland.

[11] K. De Moor, K. Berte, L. De Marez, W. Joseph, T. Deryckere, L. Martens , *User-driven innovation? Challenges of user involvement in future technology analysis*, Science and Public Policy2010, Vol. 37, No. 1., s. 51-61.

[12] A. Pachura, *Ewolucja modelu wdrażania innowacji – w kierunku wyzwań globalnych*, w: Zarządzanie przedsiębiorstwem w kontekście zrównoważonego rozwoju. Monografia. Red. nauk Izabela Krawczyk-Sokołowska, Sekcja Wydawnictw WZ PCz. Częstochowa, 2012, s. 93-105.

[13] L. Santamaria, J. Surroca, *Matching the Goals and Impacts of R&D Collaboration*, European Management Review, 2011, vol.8.

[14] W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008; W. Dyduch, *Badanie poziomu przedsiębiorczości organizacyjnej w polskich firmach*, w: Koncepcje i narzędzia zarządzania strategicznego, red. M. Romanowska, P. Wachowiak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2006.

J. Karpacza i B. Nogalskiego[15], G.T. Lumpkina i G.G. Dessa[16], M. Bratnickiego i B. J. Gabrysia[17].

W dalszych rozważaniach strategiczna orientacja przedsiębiorstwa na innowacje oznacza wysokie priorytety dla innowacji w planach rozwoju przedsiębiorstwa oraz jest odzwierciedleniem zaangażowania kierownictwa i pracowników w realizację procesów innowacji.

Strategie innowacyjne przedsiębiorstw najczęściej opierały się na badaniach nad nowymi produktami lub usługami prowadzonymi przez własne centra B+R. Model innowacji otwartych wykorzystuje swobodny transfer wiedzy i innowacji poza organizacyjne granice przedsiębiorstwa. Model ten najczęściej bazuje na sieciowych strukturach współpracy.

Z przeprowadzonych przez P.M. Simpson et al.[18] badań wynika, że korzyści dla przedsiębiorstw z orientacją innowacyjną można rozważać w czterech perspektywach:

- bezpośrednio związane z wykorzystaniem innowacji;
- dotyczące zwiększenia przewagi rynkowej;
- dotyczące korzyści pracowników;
- rozwijające doskonałość operacyjną.

Orientacja innowacyjna powinna pozytywnie wpływać na liczbę, tempo oraz rodzaj innowacji generowanych w organizacji. Przedsiębiorstwa zorientowane innowacyjnie koncentrują się na kreowaniu oraz implementacji nowych pomysłów. Wykształcona zdolność antycypowania potrzeb klienta oraz reagowania na nie szybciej od konkurentów pozwala osiągać korzyści finansowe i rynkowe np. zapewniając satysfakcję klienta. Ponadto, korzyści dla pracowników firmy zorientowanej na innowacje dotyczą satysfakcji osobistej, zainteresowania nowymi ideami, mniejszej fluktuacji personelu oraz wzrostu wydajności pracy[19]. Ważnym efektem orientacji innowacyjnej jest także doskonałość operacyjna czyli rozwiązania, które pozwalają zaoszczędzić czas i pieniądze oraz zwiększą sprawność i skuteczność.

Skutki orientacji innowacyjnej przedsiębiorstwa nie zawsze są oceniane jako pozytywne. P.M. Simpson et al.[20] wskazali, że firmy o orientacji innowacyjnej mogą natknąć się na problemy z nadmiarem zmian wdrażanych tylko dla samej idei zmian innowacyjnych, nieprzychylnym nastawieniem pracowników czy wzrostem kosztów.

---

[15] J. Karpacz, B. Nogalski, *Studium przypadku w badaniu orientacji przedsiębiorczej organizacji*, w: Metody badań problemów zarządzania strategicznego, red. Naukowy R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2012, s.205-220.

[16] G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construkt and Linking it to Performance*, Academy of Management Review, 1996, Vol. 21, No. 1.

[17] M. Bratnicki, B. J. Gabryś, *Orientacja przedsiębiorcza a sukces organizacji*, w: Źródło sukcesu organizacji. Red. J. Rybicki, W. Machel. Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, 2011, s. 63-72.

[18] P.M. Simpson, J.A. Siguaw, C.A. Enz, *Innovation orientation outcomes: The good and the bad*, Journal of Business Research, vol. 59, 2006, pp.1133-1141.

[19] Ibidem.

[20] Ibidem.

Jednocześnie strategiczne podejście do innowacji skłania firmy do skupienia się na potrzebach klientów i popycie. Uwzględnienie innowacji w strategii rozwoju jest konieczne dla skutecznego konkurowania.

3. SPECYFIKA SIECI INNOWACJI

Sieci międzyorganizacyjne nabierają coraz większego znaczenia w gospodarce (poziomy współpracy międzynarodowej, krajowej, regionalnej oraz współpracy przedsiębiorstw) w nauce (sieci naukowo-badawcze, projektowe) czy w życiu prywatnym (sieci społecznościowe). W literaturze zarządzania sieci międzyorganizacyjne są rozległym obszarem badawczym oraz teorio twórczym. Sieci są definiowane bardzo ogólnie np. jako układ dwóch lub więcej organizacji zaangażowanych w długoterminową relację[21] lub bardziej szczegółowo akcentując wybrane cechy sieci relacji. W literaturze przedmiotu temat sieci międzyorganizacyjnych jest szeroko dyskutowany w publikacjach E. Stańczyk-Hugiet[22], K. Perechuda[23], J. Niemczyk i M. Organa i K. Piórkowska[24], S. Lachiewicz i A. Zakrzewska-Bielawska[25]. Sieć może stanowić przy tym układ stworzony przez przedsiębiorstwa niezależne kapitałowo bądź powiązane w niewielkim stopniu lub może występować także w grupie kapitałowej czy nawet w jednym przedsiębiorstwie[26].

J. Lichtarski w definicji sieci akcentuje różny stopień trwałości, spójności i otwartości sieci[27], M. Romanowska i M. Trocki[28] podkreślają różne wymiary współpracy, M. Bratnicki dla sieci używa określenia wiązka odrębnych przedsiębiorstw, koordynowanych za pomocą mechanizmów rynkowych[29]. W rozwoju sieci międzyorganizacyjnych istotne są także trendy wirtualizacji i wykorzystanie rozwiązań ITC w komunikacji[30].

---

[21] H.B. Thorelli, *Networks: between Markets and Hierarhies*, Strategic Management Journal, 1986, nr 7, s. 37.

[22] E. Stańczyk-Hugiet, *Strategiczny kontekst sieci międzyorganizacyjnej*, w: Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania, Red. Naukowa J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 249-269.

[23] K. Perechuda, *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.

[24] J. Niemczyk, M. Organa, K. Piórkowska, *Mechanizmy zarządzania sieciami międzyorganizacyjnymi*, w: Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania, Red. Naukowa J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 207 – 248.

[25] S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, *Sieć przedsiębiorstw jako skuteczna forma organizacyjna w warunkach kryzysu gospodarczego*, Management and Business Administration. Central Europe, 4/2012 (117), s. 34–45.

[26] P. Dwojacki, B. Nogalski, *Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanych przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji, 1998, nr 4, s. 69.

[27] J. Lichtarski, *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1993, s.17.

[28] M. Romanowska, M. Trocki, *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa 2002.

[29] M. Bratnicki, *Zaproszenie do medytacji o granicach przedsiębiorstw*, w: Kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana, pod red. J. Lichtarki, H. Jagoda, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 851, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 275.

[30] T. Turek, *Wybrane aspekty wirtualizacji środowiska informatycznego w przedsiębiorstwach partnerskich*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Ekonomiczne Problemy Usług, 2011, T.1, Nr 650, s. 396-404.

Powszechność występowania sieci jako nowego, skutecznego w osiąganiu konkurencyjnej przewagi modelu funkcjonowania przedsiębiorstw, skłania wielu autorów do rozważań o nowym paradygmacie zarządzania strategicznego określanym jako paradygmat sieci lub paradygmat sieciowy[31].

Sieci międzyorganizacyjne, w tym także sieci innowacji są reakcją przedsiębiorstw na turbulentne zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw oraz na coraz większe znaczenie zasobów niematerialnych: wiedzy, relacji czy kultury innowacyjnej.

Sieci innowacji oferują łatwy dostęp do deficytowych zasobów i umiejętności oraz szybkiego ich transferu pomiędzy jednostkami tworzącymi sieć. Nowoczesne rozwiązania komunikacyjne ułatwiają sprawne pozyskiwanie i wymianę informacji.

Kryterium, które pozwala wyodrębnić sieci innowacji spośród innych typów sieci międzyorganizacyjnych jest ukierunkowanie działalności sieci na realizację procesów wspólnego tworzenia innowacji. Uczestnictwo w sieci innowacji może być dla organizacji istotnym czynnikiem podniesienia jej konkurencyjności na rynku poprzez przyspieszenie wdrożenia innowacji. Sieci innowacji nie tylko znacznie przyspieszają realizację procesu tworzenia innowacji ale także usprawniają procesy.

Sieć innowacji to układ przynajmniej trzech niezależnych i samodzielnych organizacji dobrowolnie powiązanych ze sobą długookresowymi więziami współdziałania dla wspólnej realizacji celów dotyczących innowacji. W ujęciu procesowym sieci innowacji są zorientowane na pozyskiwanie, gromadzenie, tworzenie, rozprzestrzenianie i wykorzystanie wiedzy w realizacji przedsięwzięć badawczo – rozwojowych oraz komercjalizacji wiedzy.

Sieć innowacji integruje zasoby, umiejętności i kompetencje partnerów, jest dynamiczna, zmienia się a jej podmioty uczestniczą w procesie wspólnego uczenia się i kreowania innowacji. W zależności od charakteru podejmowanych działań sieci tworzą nowe produkty, usługi rozwiązania lub bądź je usprawniają i doskonalą. Sieci innowacji cechuje dominacja luźnych relacji.

Sieć innowacji to wielopoziomowa konfiguracja organizacji oraz relacji między nimi, zorientowana na tworzenie, pozyskiwanie, rozprzestrzenianie i wykorzystanie wiedzy, a także na realizację procesów wzajemnego uczenia się, procesów B+R oraz procesów komercjalizacji wiedzy i informacji[32].

Współpraca w sieci innowacji jest egzemplifikacją modelu otwartych innowacji, który zakłada, że[33]:

---

[31] W. Czakon, *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji", 2011, nr 11, s.3-6; J. Niemczyk, *Czy to już nowy paradygmat, czyli o zmianach pola gry w zarządzaniu strategicznym*, „Przegląd Organizacji", 2011, nr.6, s. 3-6; K. Perechuda, *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 9-12.

[32] C. Dhanaraj, A. Parkhe, *Orchestrating Innovation Networks*, Academy of Management Review, 2006, vol. 31, No. 3.

[33] H. Chesbrough, *Open innovation. The New imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School Press, Boston, 2003.

- firma nie może zatrudnić wszystkich najlepszych specjalistów, dlatego powinna poszukiwać partnerów z różnych środowisk i dziedzin,
- istotne są zewnętrzne prace badawczo-rozwojowe,
- firma nie musi sama zapoczątkować badań, aby móc czerpać z nich korzyści – może czerpać z zewnętrznych pomysłów,
- ważniejsze niż bycie pierwszym, jest zbudowanie efektywnego modelu biznesowego,
- sukces można osiągnąć dzięki kombinacji wewnętrznych i zewnętrznych idei,
- można czerpać korzyści z wykorzystania własności intelektualnej poza firmą, jak i korzystać z zewnętrznej wiedzy, jeśli tylko usprawni ona działanie firmy.

4. POTENCJAŁ SIECI INNOWACJI W WOJEWÓDZTWIE ŚLĄSKIM

Istotna dla rozwoju sieci innowacji jest obecność różnego rodzaju instytucji, które mogą wspierać rozwój przedsiębiorstw, w tym ze sfery B+R, wsparcie ze strony polityki publicznej oraz mentalność środowisk biznesu, nauki i administracji.

Według raportu PARP[34] w 2010 roku w województwie śląskim działało łącznie 88 ośrodków innowacji i przedsiębiorczości, m.in. 3 funkcjonujące parki technologiczne obejmujące 81 przedsiębiorstw[35], 2 parki technologiczne w fazie rozruchu, 3 inkubatory technologiczne, 11 inkubatorów przedsiębiorczości oraz 6 centrów transferu technologii. Ponadto powołano 17 inicjatyw klastrowych, z których tylko część jest w pełni aktywna. Prężnie działające klastry w sektorze budownictwa to między innymi: Klaster Budownictwa Pasywnego i Energooszczędnego, Częstochowski Klaster Komunalny AGLOMERACJA, Klaster Usług Architektura – Budownictwo – Geodezja oraz Euro – Centrum Klaster Technologii Energooszczędnych. W sferze wytwarzania i przesyłu mocy: Klaster 3x20, Klaster Energetyczny, Innowacyjny Klaster Czystych Technologii Węglowych. Inicjatywy klastrowe, które koncentrują się na bardzo młodych, dynamicznie rozwijających się branżach np. z obszarów wysokiej techniki to: Klaster e-Południe, Klaster Telekomunikacyjny Mobajl.org, Klaster Informatyczny Wzgórza Nowych Technologii – NT Hills, Klaster MedSilesia, Śląski Klaster IT, Śląski Klaster Biznesu.

Powyższa lista wskazuje na liczne inicjatywy sieci innowacji do których mogą przyłączyć się przedsiębiorstwa i wspólnie realizować procesy innowacji.

---

[34] *Ośrodki Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce – Raport 2010*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010, s. 26, 38, 50, 75, 90

[35] M. Mażewska, A. Milczarczyk, A. Szynka, *Raport o firmach działających w parkach i inkubatorach technologicznych w Polsce w 2013 r.*, Poznań/Warszawa 2014.

5. Prezentacja wyników badań

Do badań wybrano małe i średnie przedsiębiorstwa z województwa śląskiego. W badaniach uczestniczyło 27 przedsiębiorstw, w tym 12 małych i 15 średnich przedsiębiorstw. Większość badanych przedsiębiorstw (50%) jest związanych z szeroko określoną dziedziną: informatyka, internet i telekomunikacja, 23% z mechaniką i przemysłem maszynowym, 22% z produkcją żywości, przetworów i napoi.

Z każdego przedsiębiorstwa wybrano 4 respondentów. W tej grupie byli:

- 2 menedżerowie szczebla strategicznego,
- 1 Kierownik działu produkcji lub działu bezpośrednio związanego z produkcją,
- 1 Kierownik działu związanego bezpośrednio z obsługą klienta lub działalnością finansowo-księgową.

W dwóch przypadkach uzyskano tylko trzy ankiety. Odpowiedzi uzyskano od 106 respondentów. Średnia wieku: 39 lat. Wykształcenie: wyższe (98% respondentów).

Badania przeprowadzono w okresie od listopada 2014 do stycznia 2015. W badaniach wykorzystano ankietę elektroniczną. Link do elektronicznej ankiety umieszczono w wiadomościach e-mail przesłanych do przedsiębiorstw. Zwrot ankiet na poziomie 24%. Poniżej prezentowane są wyniki tylko kilku pytań ankiety.

W konstrukcji ankiety uwzględniono grupę pytań, które pomogą ustalić czy badane przedsiębiorstwa wykazują strategiczną orientację na innowacje. Na pytanie czy przedsiębiorstwo uwzględnia w swojej strategii działania innowacyjne uzyskano tylko 54% odpowiedzi twierdzących. Większość z badanych przedsiębiorstw (68%) przydzielała jednak zasoby finansowe na realizację innowacji. Rzadko są to zaplanowane wcześniej inwestycje długoterminowe (14%), najczęściej budżet na innowacje jest planowany w skali bieżącego roku (45%), a w (41%) przedsiębiorstw finansowanie innowacji następuje w zależności od potrzeb. Większość (69%) innowacji wdrożonych w ostatnich trzech latach w badanych firmach jest wynikiem własnych opracowań. Najczęściej (76%) były to innowacje w skali przedsiębiorstwa, (22%) w skali danej branży w regionie, (2%) w skali kraju, nie wskazano innowacji w skali międzynarodowej. Spośród badanych przedsiębiorstw (22%) odpowiedziało, że nie podejmuje działań współpracy z innymi podmiotami w procesach innowacji. Pozostałe przedsiębiorstwa najczęściej współpracują z firmami z tej samej branży (68%), z innej branży (22%), z uczelniami (22%), z jednostki B+R (18%), kastry (10%), parki naukowo-techniczne (5%), instytuty transferu wiedzy (0%), inne podmioty otoczenia biznesu (5%).

W tabeli 1 przedstawiono wyniki oceny innowacyjności przedsiębiorstw w porównaniu z przedsiębiorstwami tej samej branży z uwzględnieniem odpowiedzi respondentów szczebla strategicznego i taktycznego.

Tabela 1. Ocena innowacyjności przedsiębiorstw w porównaniu z przedsiębiorstwami tej samej branży

Ocena innowacyjności przedsiębiorstwa (N=106)	% wskazań	% wskazań w odniesieniu do respondentów	
		szczebel strategiczny	szczebel taktyczny
Jesteśmy zdecydowanie bardziej innowacyjni niż konkurenci	**3%**	100%	0%
Jesteśmy raczej bardziej innowacyjni	**17%**	95%	5%
Jesteśmy tak samo innowacyjni	**58%**	75%	25%
Jesteśmy raczej mniej innowacyjni	**16%**	42%	58%
Jesteśmy zdecydowanie mniej innowacyjni	**6%**	30%	70%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Kolejne pytanie dotyczyło oceny strategicznej orientacji przedsiębiorstwa na innowacje. Wyniki przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Ocena strategicznej orientacji przedsiębiorstwa na innowacje

Ocena strategicznej orientacji przedsiębiorstwa na innowacje (N=106)	% wskazań	% wskazań w odniesieniu do respondentów	
		szczebel strategiczny	szczebel taktyczny
Innowacje mają istotne znaczenie w celach strategicznych firmy i są uwzględnione w planach rozwoju	**34%**	83%	17%
Innowacje mają znaczenie w celach strategicznych firmy	**37%**	72%	51%
Innowacje w małym stopniu, ale są uwzględnione w planach rozwoju	**24%**	52%	48%
Innowacje nie są uwzględnione w planach rozwoju	**5%**	40%	60%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Następnie ankietowani oceniali 15 barier, które utrudniają współpracę w sieciach innowacji. W ocenie wykorzystano skalę: niska bariera, średnia bariera i wysoka bariera. Uzyskane wyniki pogrupowano w pięć grup barier:

1. Bariery informacyjne
2. Bariery związane z doświadczeniem
3. Bariery mentalne
4. Bariery związane z oceną przedsiębiorstwa
5. Bariery dotyczące postrzegania współpracy

W tabeli 3 przedstawiono wyniki oceny poszczególnych barier, które utrudniają podjęcie decyzji o współpracy w ramach sieci innowacji.

Tabela 3. Ocena barier podjęcia współpracy w ramach sieci innowacji

Bariery	Ocena wpływu bariery na podjęcie współpracy w sieci innowacji			% wskazań „wysoka bariera" dla grupy barier
	niska bariera	średnia bariera	wysoka bariera	
Bariery informacyjne				
Brak informacji o ofertach współpracy	64%	9%	26%	***14% wszystkich wskazań „wysoka bariera"***
Oferty współpracy nie opowiadają potrzebom przedsiębiorstwa	6%	64%	30%	
Rozbieżność interesów partnerów sieci innowacji	11%	66%	23%	
Bariery związane z doświadczeniem				
Brak doświadczeń ze współpracy z podmiotami zewnętrznymi	8%	11%	80%	***20% wszystkich wskazań „wysoka bariera"***
Złe doświadczenia ze współpracy z podmiotami zewnętrznymi	75%	11%	13%	
Problemy z komercjalizacją rozwiązań innowacyjnych pochodzących od innych podmiotów	11%	71%	18%	
Bariery mentalne				
Brak zaufania do potencjalnych partnerów sieci innowacji	14%	12%	74%	***29% wszystkich wskazań „wysoka bariera"***
Niechęć do dzielenia się zyskiem ze strony przedsiębiorstwa	15%	58%	26%	
Potencjalni partnerzy nie zrozumieją specyfiki przedsiębiorstwa i specyfiki innowacji	15%	23%	62%	
Bariery związane z oceną przedsiębiorstwa				
Brak kreatywnych pracowników, którzy będą uczestniczyć w procesie tworzenia innowacji	23%	20%	58%	***23% wszystkich wskazań „wysoka bariera"***
Opór pracowników przed zmianą dotychczasowego modelu tworzenia innowacji	42%	39%	19%	
Niska innowacyjność przedsiębiorstwa	11%	33%	56%	
Bariery dotyczące postrzegania współpracy				
Nawiązanie współpracy jest czasochłonne	11%	61%	27%	***15% wszystkich wskazań „wysoka bariera"***
Nawiązanie współpracy jest kosztowne	13%	59%	27%	
Współpraca jest obarczona dużym ryzykiem	16%	55%	29%	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 4. Zestawienie ocen „wysoka bariera" w rozróżnieniu na odpowiedzi respondentów szczebla strategicznego i taktycznego

Bariery	Szczebel strategiczny	% wskazań	Szczebel taktyczny	% wskazań
Bariery informacyjne				
Brak informacji o ofertach współpracy	14%	**10%**	86%	**18%**
Oferty współpracy nie opowiadają potrzebom przedsiębiorstwa	34%		66%	
Rozbieżność interesów partnerów sieci innowacji	75%		25%	
Bariery związane z doświadczeniem				
Brak doświadczeń ze współpracy z podmiotami zewnętrznymi	71%	**25%**	29%	**13%**
Złe doświadczenia ze współpracy z podmiotami zewnętrznymi	43%		57%	
Problemy z komercjalizacją rozwiązań innowacyjnych pochodzących od innych podmiotów	74%		26%	
Bariery mentalne				
Brak zaufania do potencjalnych partnerów sieci innowacji	41%	**23%**	59%	**35%**
Niechęć do dzielenia się zyskiem ze strony przedsiębiorstwa	71%		29%	
Potencjalni partnerzy nie zrozumieją specyfiki przedsiębiorstwa i specyfiki innowacji	32%		68%	
Bariery związane z oceną przedsiębiorstwa				
Brak kreatywnych pracowników, którzy będą uczestniczyć w procesie tworzenia innowacji	70%	**30%**	30%	**16%**
Opór pracowników przed zmianą dotychczasowego modelu tworzenia innowacji	70%		30%	
Niska innowacyjność przedsiębiorstwa	66%		34%	
Bariery dotyczące postrzegania współpracy				
Nawiązanie współpracy jest czasochłonne	45%	**12%**	55%	**18%**
Nawiązanie współpracy jest kosztowne	41%		59%	
Współpraca jest obarczona dużym ryzykiem	42%		58%	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Analiza wyników wykazała, że w opinii respondentów bariery mentalne częściej niż bariery związane z oceną przedsiębiorstwa w aspekcie jego innowacyjności czy bariery czy bariery związane z doświadczeniem lub brakiem doświadczenia są postrzegane jako silne przeszkody w podejmowaniu decyzji o podjęciu współpracy w strukturach sieci innowacji. Wśród wszystkich wskazań „wysoka bariera" aż 29% wskazań dotyczyło barier mentalnych, 23% wskazań barier związanych z oceną potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa i 20% wskazań barier braku lub złych doświadczeń.

W tabeli 4 przedstawiono szczegółowe zestawienie ocen „wysoka bariera" w rozróżnieniu na odpowiedzi respondentów szczebla strategicznego i taktycznego. „Procent wskazań" w tabeli 4 jest obliczany dla respondentów szczebla strategicznego w stosunku do wszystkich wskazań „wysoka bariera" w tej grupie respondentów i oddzielnie dla szczebla taktycznego w stosunku do wszystkich wskazań „wysoka bariera" w tej grupie respondentów.

PODSUMOWANIE

We współczesnej gospodarce przedsiębiorstwa, które chcą podnieść swoją konkurencyjność czy nawet utrzymać ją na tym samym poziomie muszą znaczącą rolę w swojej działalności biznesowej zapewnić innowacyjności. Działalność innowacyjna powinna być wpisana w strategię przedsiębiorstwa zapewniając w ten sposób jego przetrwanie i skuteczną odpowiedź na zmiany zachodzące na rynku.

Wyniki przeprowadzonych badań ankietowych potwierdziły słuszność ustalonych hipotez badawczych i stały się podstawą do sformułowania wniosków dotyczących strategicznej orientacji przedsiębiorstw na innowacje oraz barier, które powstrzymują przedsiębiorstwa przed współtworzeniem innowacji i współpracą w ramach sieci innowacji.

Większość badanych przedsiębiorstw stosunkowo wysoko ocenia swoją strategiczną orientację na innowacje. Kierownictwo szczebla strategicznego jest zdecydowanie bardziej krytyczne w ocenach innowacyjności przedsiębiorstw na tle konkurencji i niżej ocenia strategiczną orientację przedsiębiorstwa na innowacje.

Pozytywnie zweryfikowano także hipotezę, że bariery mentalne zarówno menedżerów jak i pracowników są najpoważniejszymi barierami w upowszechnianiu modelu współtworzenia innowacji w ramach sieci innowacji. Relacje wewnątrz tak złożonych struktur jaką są sieci innowacji są skomplikowane i trzeba je budować z dużym wyczuciem. Wzajemne zaufanie jest niezbędne do zbudowania przyjaznych i trwałych relacji. Pokonanie bariery mentalnej, przejawiające się między innymi brakiem zaufania wobec partnerów w sieci innowacji jest istotną determinantą sukcesu całego przedsięwzięcia.

LITERATURA:

[1] Bratnicki, M., Gabryś, B.J., *Orientacja przedsiębiorcza a sukces organizacji*, w: Źródło sukcesu organizacji. Red. J. Rybicki, W. Machel. Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, 2011.

[2] Bratnicki, M., *Zaproszenie do medytacji o granicach przedsiębiorstw*, w: Kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem –ciągłość i zmiana, pod red. J. Lichtarki, H. Jagoda, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 851, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000.

[3] Brzóska, J., *Innowacje jako czynnik dynamizujący modele biznesowe*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice, 2014.

[4] Chesbrough, H., Open *innovation. The New imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School Press, Boston, 2003.

[5] Chesbrough, H., *The Era of Open Innovation*, MIT Sloan Management Review, 44/3 Spring 2003, s. 35-41.

[6] Czakon, W., *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji", 2011, nr 11.

[7] De Moor, K., Berte, K., De Marez, L., Joseph, W., Deryckere, T., Martens L., *User-driven innovation? Challenges of user involvement in future technology analysis*, Science and Public Policy2010, Vol. 37, No. 1.

[8] Dhanaraj, C., Parkhe, A., *Orchestrating Innovation Networks*, Academy of Management Review, 2006, vol. 31, No. 3.

[9] Dwojacki, P., Nogalski, B., *Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanych przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji, 1998, nr 4.

[10] Dyduch, W., *Badanie poziomu przedsiębiorczości organizacyjnej w polskich firmach*, w: Koncepcje i narzędzia zarządzania strategicznego, red. M. Romanowska, P. Wachowiak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2006.

[11] Dyduch, W., *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008;

[12] Glenn, J.C., *Collective Intelligence - One of the Next Big Things*, Futura Vol. 4, Finnish Society for Futures Studies 2009, Helsinki, Finland.

[13] Howe, J., *Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business*, Crown Business, 2008.

[14] Howe, J., *The rise of crowdsourcing*, Wired Magazine 2006, Vol. 14(6), www.wired.com/wired/archive/14.06/ crowds.html (3.05.2013)

[15] Jelonek, D., *The Role of the Internet in Open Innovations Models Development,* Business Informatics 2012, Vol. 1(23).

[16] Karpacz, J., Nogalski, B., *Studium przypadku w badaniu orientacji przedsiębiorczej organizacji*, w: Metody badań problemów zarządzania strategicznego, red. Naukowy R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2012.

[17] Lachiewicz, S., Zakrzewska-Bielawska A., *Sieć przedsiębiorstw jako skuteczna forma organizacyjna w warunkach kryzysu gospodarczego*, Management and Business Administration. Central Europe, 4/2012 (117).

[18] Lichtarski, J., *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1993.

[19] Lumpkin, G.T., Dess, G.G., *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construkt and Linking it to Performance*, Academy of Management Review, 1996, Vol. 21, No. 1.

[20] Mażewska M., Milczarczyk A., Szynka A., *Raport o firmach działających w parkach i inkubatorach technologicznych w Polsce w 2013 r.*, Poznań/Warszawa 2014.

[21] Niemczyk, J., *Czy to już nowy paradygmat, czyli o zmianach pola gry w zarządzaniu strategicznym*, „Przegląd Organizacji", 2011, nr.6.

[22] Niemczyk, J., Organa, M., Piórkowska, K., *Mechanizmy zarządzania sieciami międzyorganizacyjnymi*, w: Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania, Red. Naukowa J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012.

[23] Obłój, K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1993.

[24] *Ośrodki Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce – Raport 2010*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010, s. 26, 38, 50, 75, 90

[25] Pachura, A., *Ewolucja modelu wdrażania innowacji – w kierunku wyzwań globalnych*, w: Zarządzanie przedsiębiorstwem w kontekście zrównoważonego rozwoju. Monografia. Red. nauk Izabela Krawczyk-Sokołowska, Sekcja Wydawnictw WZ PCz. Częstochowa, 2012.

[26] Perechuda, K., *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja.* Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.

[27] Prahalad, C.H., Ramaswamy, V., *The Future of Competi-tion: Co-Creating Unique Value with Customers*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 2004.

[28] Rheingold, H., *The Virtual Community: Homesteading on the Electronic Frontier*, London: MIT Press 2000.

[29] Romanowska M., Trocki M., *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa 2002.

[30] Rudolf, T., Fuchs, K., Kossut, N., Workiewicz, M., Wróblewski, J., *Strategie innowacji. Jak planować rozwój przedsiębiorstwa w warunkach niepewności?,* E-mentor nr 5, (17)/2006.

[31] Santamaria, L., Surroca, J., *Matching the Goals and Impacts of R&D Collaboration*, European Management Review, 2011, vol.8.

[32] Simpson, P.M., Siguaw, J.A., Enz, C.A., *Innovation orientation outcomes: The good and the bad*, Journal of Business Research, vol. 59, 2006.

[33] Stańczyk-Hugiet, E., *Strategiczny kontekst sieci międzyorganizacyjnej*, w: Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania, Red. Naukowa J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012.

[34] Thorelli, H.B., *Networks: between Markets and Hierarhies*, Strategic Management Journal, 1986, nr 7.

[35] Turek, T., *Wybrane aspekty wirtualizacji środowiska informatycznego w przedsiębiorstwach partnerskich*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Ekonomiczne Problemy Usług, 2011, T.1, Nr 650.

STRESZCZENIE

Zmiana modelu procesu tworzenia innowacji z modelu zamkniętego w model otwarty powoduje, że przedsiębiorstwa coraz częściej upatrują możliwości bardziej efektywnego tworzenia innowacji współpracując w ramach sieci innowacji. Celem rozważań jest wykazanie, że przedsiębiorstwa, chociaż stosunkowo wysoko oceniają swoją strategiczną orientację na innowacje, to rzadko podejmują decyzje o współpracy w ramach sieci innowacji. Dokonano identyfikacji barier, które utrudniają podjęcie inicjatyw wspólnej realizacji procesów innowacyjnych. Ponadto, pozytywnie zweryfikowano hipotezę, że kierownictwo szczebla strategicznego i szczebla taktycznego w odmienny sposób postrzegają zidentyfikowane bariery.

Słowa kluczowe: orientacja na innowacje, sieci innowacji, bariery uczestnictwa w sieci innowacji

SUMMARY

Innovation networks and innovation-oriented strategy

The move from closed innovation creation model to open innovation model makes companies more frequently perceive innovation co-operation

within innovation networks as more efficient. The purpose of this considerations is to demonstrate that although companies have a relatively high opinion about their innovation-oriented strategy, they rarely decide to take part in innovation networks. The barriers that, hinder talking the initiative of joint implementation of innovation process were identified. In addition, the hypothesis that management at the strategic level and tactical level perceive identified barriers differently was positively verified.

Keywords: innovation-oriented strategy, innovation networks, barriers to participation in innovation networks

Andrzej Kaleta
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

Jeszcze raz o elastyczności zarządzania strategicznego

WSTĘP

W cyklu konferencji organizowanych przez Rafała Krupskiego w Wałbrzyskiej Wyższej Szkole Zarządzania i Przedsiębiorczości problem elastyczności zarządzania strategicznego postrzegam jako zagadnienie wiodące. Wiąże się to bezpośrednio z osobą ich organizatora., którego znakiem firmowym było promowanie koncepcji elastyczności w zarządzaniu strategicznym, zarządzania przez okazje, zarządzania strategicznego bez celów czy organizacji na krawędzi chaosu. We wprowadzeniu na grunt polskich nauk o zarządzaniu powyższych, kontrowersyjnych, ale bardzo inspirujących koncepcji rola Rafała Krupskiego wydaje się trudna do przecenienia. Odwołanie się do powyższych idei traktuję jako swój obowiązek na konferencji szczególnej, którą poświęcamy naszemu nieżyjącemu przyjacielowi w roku 2015.

Mój tytuł do podnoszenia problemu elastyczności w zarządzaniu strategicznym uważam za szczególny. Swoje zainteresowania naukowe wywodzę bez wątpienia z tradycyjnych koncepcji planowania strategicznego utożsamianych z planistyczną koncepcją zarządzania strategicznego, której jak wiadomo daleko do podejścia elastycznego. Do dziś pewne klasyczne fundamenty zarządzania strategicznego pozostają mi bliskie, co podkreślił zresztą w swej niezwykle trafnej recenzji mojego dorobku naukowego do wniosku profesorskiego Rafał Krupski. Przez wiele lat wielokrotnie polemizowałem z Rafałem Krupskim, stojącym na czele nurtu modernizującego zarządzanie strategiczne w Polsce. Dziś czuję się zobowiązany do wyrażenia wdzięczności za owe dyskusje, które bez wątpienia wywarły ogromny wpływ na moje dzisiejsze widzenie podejścia strategicznego.

Powyższy szczególny kontekst uzasadnia ponowne podjęcie problemu elastyczności zarządzania strategicznego, w świetle mojej obecnej wiedzy na

ten temat i pod wpływem wieloletniej inspiracji ze strony „modernistów" w zarządzaniu strategicznym.

Celem niniejszego opracowania jest wykazanie możliwości unowocześnienia klasycznego zarządzania strategicznego, w kierunku jego zasadniczego uelastycznienia i przezwyciężenie jego słabości wypływających jeszcze z archaicznego dziś podejścia planistycznego. Sądzę, iż istnieje możliwość znalezienia kompromisu pomiędzy podejściem klasycznym i modernistycznym, który spełni wymogi obu koncepcji, a zarazem będzie możliwa do zaaplikowania w praktyce gospodarczej.

1. ELASTYCZNA PROCEDURA ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

Połączenie prób nadania zarządzaniu strategicznemu charakteru procedur z jego uelastycznieniem może być postrzegane jako zadanie niewykonalne. Wtłoczenie jakichkolwiek procesów w ramy procedur wydaje się sprzeczne z postulatem ich uelastycznienia.

Chęć projektowania formalnych procedur w zarządzaniu strategicznym wywodzi się wprost z podejścia planistycznego. To w tradycyjnym planowaniu strategicznym rozstrzygano jaka jest najkorzystniejsza kolejność etapów. Dyskutowano czy punktem wyjścia dla koncepcji rozwoju ma być określenie wizji, celów rozwoju czy też analiza strategiczna. Problemem w projektowaniu schematów działania mogła być zarówno kolejność pomiędzy analizą strategiczną otoczenia i wewnętrznego potencjału przedsiębiorstwa jak i częstotliwość powrotu do początku postępowania. Wszystkim tym rozstrzygnięciom przyświeca przekonanie, że zastosowanie właściwego schematu postępowania przyczyni się do sukcesu strategicznego rozwoju organizacji.

Modernistyczna koncepcja zarządzania strategicznego całkowicie kwestionuje ten sposób myślenia. Uznaje rzeczywistość za tak złożoną, na tyle nieprzewidywalną, a czynniki przesądzające o wynikach rozwoju za tak nieobliczalne, że wszelkie próby kreowania procedur osiągania sukcesu są bezprzedmiotowe. Koncepcja podejścia strategicznego może być określona w formie pewnej filozofii działania czy generalnej logiki postępowania. Trudno sobie wyobrazić próby wtłoczenia inicjatyw ukierunkowywanych na wykorzystanie okazji, abstrahujących od jakichkolwiek długofalowych celów, akceptujących stan chaosu w ujęcia proceduralne. Nowatorstwo, tymczasowość działań rozwojowych nie kojarzy się wszakże ze schematami postępowania.

Problem w tym, że niekonwencjonalne, nieschematyczne podejście do zarządzania rozwojem byłoby w pełni przekonujące i akceptowalne gdyby nie fakt, że zarządzanie strategiczne jest nauką stosowaną. Oznacza to konieczność pragmatyzmu w projektowaniu metod działań. Skoro wszelkie procesy zarządcze w organizacji nastawione na zarządzanie jakością, rozwój pracowników, controlling czy zarządzanie finansami przybierają sformalizowany, zorganizowany charakter to trudno przyjąć, że proces tak istotny jak zarządzanie rozwojem będzie rządził się zupełnie odmienną logiką. Jeśli zarządzanie strategiczne pozostanie abstrakcyjną ideą to będzie w sposób

naturalny wypierane na margines przez bardziej pragmatyczne, sformalizowane i ściślej egzekwowane procesy zarządzania bieżącego. Stąd konieczność operacjonalizacji procesów zarządzania rozwojem i to bez względu na to, według jakiej koncepcji będą się one odbywały.

Wydaje się, iż podstawowym kierunkiem operacjonalizacji procesu zarządzania strategicznego, z uwzględnieniem współczesnych propozycji radykalnego unowocześnienia tej koncepcji jest zaprojektowanie takiej metody postępowania, która pozwoli zorganizować pracę nad rozwojem, a jednocześnie stworzy maksymalne pole dla działań niekonwencjonalnych, elastycznych, nastawionych na dynamiczne wykorzystywanie pojawiających się możliwości. Chodzi o nadanie nowoczesnym koncepcjom zarządzania strategicznego formy zorganizowanej.

W sytuacji, gdy w praktyce gospodarczej zarządzanie rozwojem odbywa się wciąż najczęściej w ramach procedur planistycznych obiecującym rozwiązaniem staje się radykalne przeformułowanie, a głównie uelastycznienie stosowanych mechanizmów. Warunkiem sukcesu na miarę czasów dzisiejszych jest jak najszersze wykorzystanie propozycji i sugestii reformatorów zarządzania strategicznego., którzy tak jak Rafał Krupski wskazują na zupełnie nowe wzywania, którym nie są w stanie sprostać tradycyjne metody postępowania.

Nastawienie się na wykorzystywanie okazji, ukierunkowanie na szybkość reakcji na wyzwania otoczenia podważa dotychczasowe schematy postępowania wykorzystujące długofalowe ścieżki działania, rozłożone na kolejne rozciągnięte w czasie etapy, wymagające sformalizowanych ustaleń, a następnie ich ścisłego egzekwowania. Tym samym dezaktualizacji podlegają tradycyjne, liniowe procedury planowania strategicznego. Ich radykalna przebudowa w kierunku zupełnie nowej filozofii zarządzania rozwoju z pewnością nie będzie łatwa, tym nie mniej wydaje się w pełni możliwa.

Najbardziej pożądane kierunki rekonstrukcji procedur zarządzania strategicznego powinny skupić się przede wszystkim na:

- zakwestionowaniu jednokierunkowej, sekwencyjnej ścieżki postępowania,
- zniwelowaniu podziału procesu na ściśle wyodrębnione, rozłączne etapy,
- zagwarantowaniu ciągłości procesu,
- zapewnieniu równoległego i współzależnego przebiegu różnych działań służących rozwojowi.

W moim przekonaniu powyższe wymogi najlepiej spełnia schemat kołowy, uwzględniający najistotniejsze elementy procesu zarządzania strategicznego, a więc analizę strategiczną, cele strategiczne, wybór strategii i jej wdrażanie i łączący je na zasadzie sprzężeń zwrotnych. Wstępną propozycję takiego ujęcia procedury zarządzania strategicznego przedstawiłem na kon-

ferencji Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w roku 2008[1].

Owa propozycja wyewaluowała od typowej, liniowej procedury planowania strategicznego jaką prezentowałem w Wydawnictwie Akademii Ekonomicznej jeszcze w roku 2000[2] poprzez zaprezentowaną na konferencji Rafała Krupskiego w roku 2003[3] koncepcję „piramidy" na której szczycie umieszczono cele strategiczne a u podstaw połączone wielostronnymi zależnościami analizy, decyzje i działania strategiczne. Jak się wydaje późniejsza propozycja schematu kołowego, która powstała w dużym stopniu pod wpływem dyskusji prowadzonych na kolejnych konferencjach organizowanych przez Rafała Krupskiego, najlepiej i najprościej obrazuje ciągłość a zarazem elastyczność procesu zarządzania strategicznego. Po roku 2008 była ona wielokrotnie konfrontowana z warunkami realnej gospodarki i wykazała swe walory w praktyce przedsiębiorstw.

Najprostsze ujęcie kołowego procesu procedury zarządzania strategicznego przedstawia poniższy schemat.

Rysunek 1. Proces zarządzania strategicznego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Kaleta, Procedura współczesnego zarządzania strategicznego – ku elastyczności, wyd. cyt., s. 124.

[1] A. Kaleta, *Procedura współczesnego zarządzania strategicznego – ku elastyczności, Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2008, s 120-126.

[2] *Zarządzanie strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 40.

[3] *Procedura zarządzania strategicznego – uciążliwe ograniczenie czy warunki sukcesu*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2003, s.33-42

Powyższe ujęcie procesu zarządzania strategicznego przyjmuje, że składa się on z czterech rodzajów działań. Analiza strategiczna służy diagnozowaniu, a zwłaszcza przewidywaniu uwarunkowań i możliwości rozwojowych. Cele strategiczne wyznaczają aspiracje i oczekiwania rozwojowe i mogą przybierać zarówno dość abstrakcyjny kształt wizji czy misji jak i precyzyjną sformalizowaną postać celu nadrzędnego. Wybór strategii wytycza pomysł i sposoby rozwoju organizacji, wreszcie realizacja strategii służy wprowadzeniu pomysłów strategicznych w życie, a zarazem ich aktualizowaniu stosownie do pojawiających się barier i nowych wyzwań rozwojowych. Tak ujęty zestaw przedsięwzięć tworzących proces zarządzania strategicznego otwiera znaczne pole wyboru od rozbudowywania i formalizowania poszczególnych działań w sposób charakterystyczny dla ujęć planistycznych po przyjmowanie ogólnych idei, zasad czy pomysłów co byłoby bardziej zgodne z nowoczesnymi koncepcjami zarządzania strategicznego. Abstrahując od szczegółowych rozwiązań, sam fakt uwzględniania w zarządzaniu strategicznym analiz, celów, strategii i działań wdrożeniowych sprowadza się do elementów tak oczywistych, że jak sądzę nie powinien wzbudzać kontrowersji.

Ważnymi elementami proponowanego schematu jest kołowy kształt zależności między wymienionymi etapami oraz występujące między nimi sprzężenia zwrotne. Prowadzi to do ciągłości działań strategicznych. W odróżnieniu od ujęć planistycznych zarządzanie strategiczne nie ma w tym ujęciu charakteru okazjonalnego czy cyklicznego, ale prowadzone być musi nieustannie. Przyjmowane pomysły strategiczne, wyniki ich realizacji są natychmiast podstawą dla poszukiwania nowych idei i przyjmowania nowych koncepcji rozwojowych. Przypomina to bardziej cykl nieustannego myślenia strategicznego niż procedury cyklicznego planowania.

Sprzężenia zwrotne pomiędzy poszczególnymi składowymi procesu oznaczają, że wszelkie prowadzone działania są jednocześnie podstawą dla pozostałych jak i ich konsekwencją. To oznacza, że poszczególne działania obejmujące analizę strategiczną czy realizację strategii toczą się ciągle, równolegle, we wzajemnych związkach. Ich ścisłe wzajemne zależności powodują, że ścisłe granice pomiędzy nimi zacierają się.

Uważam, że taki sposób prowadzenia zarządzania strategicznego jest stosunkowo łatwy do pogodzenia z elastycznymi koncepcjami zarządzania strategicznego ukierunkowanymi na wykorzystywanie okazji. Co więcej może to być sposób operacjonalizacji tych idei.

Wyeksponowanie analizy strategicznej jako ciągle realizowanego procesu służy nieustannemu identyfikowaniu okazji. Im poważniej potraktujemy ów proces, im bardziej kompleksowo będzie on prowadzony tym większa jest szansa, że dostarczy on choćby słabych, dostatecznie wczesnych sygnałów o pojawiających się możliwościach. Bez systemu wychwytywania okazji proces zarządzania przez okazje nie może się powieść.

Cele strategiczne z kolei są niezbędne w roli „filtra okazji". Skoro żadna organizacja nie jest w stanie wykorzystywać wszelkich nadarzających się możliwości rozwojowych to niezbędny jest klucz wyboru tych, które uważamy za warte wykorzystania. Cele strategiczne określające długofalowe oczekiwania wobec rozwoju i reguły działania są w tej roli niezastąpione. Nawet

gdy będą formułowane na wysokim poziomie ogólności, a w razie ewidentnej potrzeby będą modyfikowane to i tak będą ważnym punktem odniesienia dla dokonywanych wyborów, który zabezpieczy przed rozpraszaniem wysiłków na działania nieskoordynowane. Nawet koncepcja chaosu organizacyjnego zakłada tego typu fundamentalne reguły funkcjonowania.

Wybór strategii, który nie musi przecież przyjąć postaci rozbudowanego, szczegółowego planu wieloletniego, a ograniczy się do zdeklarowania, które możliwości, w jaki sposób zamierzamy wykorzystać jest niezbędnym elementem każdej, nawet najbardziej odległej od podejścia planistycznego koncepcji zarządzania rozwojem. Bez określenia w danym momencie pomysłu wykorzystania określonych szans rozwojowych, choćby nawet ów pomysł za niedługo miał być modyfikowany, okazje rozwojowe pozostaną co najwyżej potencjalnymi możliwościami działania.

Realizacja strategii oznacza przejście od procesów przewidywania, projektowania do działania. Trudno zakwestionować taką konieczność w jakiejkolwiek koncepcji zarządzania strategicznego. Skoro sukcesy osiągają nie ci którzy dostrzegają możliwości czy tworzą idee, ale ci którzy te spostrzeżenia i pomysły pragmatycznie wykorzystają to konsekwencja we wdrażaniu koncepcji staje się immanentną cechą każdej koncepcji zarządzania strategicznego. W próbach uelastycznienia procesów rozwoju szczególną role odegra jeszcze jeden aspekt procesu realizacyjnego, jakim jest kontrola i korygowanie działań wdrożeniowych. Bez controlingu strategicznego, który stanowi podstawę fazy realizacji strategii sukcesywne korygowanie i uaktualnianie strategii nie jest możliwe.

Skoro podstawowe elementy przedstawionej wyżej koncepcji procesu są warunkiem skutecznej realizacji elastycznego zarządzania strategicznego, a sposób ich powiązania nie ogranicza owej elastyczności, ale ją wspomaga, to w moim przekonaniu zaprezentowany schemat postępowania może stanowić przydatne rozwinięcie współczesnych ujęć strategii. Można jak się wydaje zaproponować na tej podstawie nowoczesną procedurę postępowania, która pozwoli zwiększyć praktyczną przydatność tych propozycji.

2. KIERUNKI DALSZEGO UELASTYCZNIANIA PROCESU ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

Zaproponowana wyżej próba ujęcia nowoczesnej, elastycznej koncepcji zarządzania strategicznego w formę zorganizowanej procedury działania nawet w tak ogólnej postaci może skutecznie zastępować dziś dominujące w praktyce gospodarczej modele tradycyjnego planowania strategicznego. Jej wykorzystanie w organizacjach może poszerzyć pole dla elastycznych działań, zarządzania przez okazję i generalnie przybliżyć praktykę zarządzania rozwojem do współczesnych koncepcji zarządzania strategicznego.

Dalsze uelastycznienie zarządzania strategicznego i jego pełne zbliżanie do ideału proponowanego przez współczesną teorię uzależnione będzie od przebiegu trzech kluczowych procesów:

- przechodzenia od formalnego dokumentowania i zatwierdzania strategii ku ustaleniom niesformalizowanym,
- niwelowania granic dzielących proces tworzenia od realizacji strategii na rzecz pełnej integracji tych działań,
- rezygnacji z okazjonalnego, choćby cyklicznie przebiegającego zarządzania strategicznego na rzecz działań ciągłych.

Podejście planistyczne wymaga dziś przyjmowania formalnych dokumentów strategicznych. Strategie w postaci rozbudowanych opracowań pełnych liczb, wskaźników zatwierdzane są przez rady nadzorcze przedsiębiorstw i są podobnie zobowiązujące dla zarządów jak równie szczegółowo opisane zadania bieżące.

Problem w tym, że o ile formalizacja zadań operacyjnych jest możliwa i niezbędna to w wieloletniej perspektywie strategicznej jest nierealna i wręcz szkodliwa. Planowanie działań na kilka lat naprzód w niestabilnym i nieprzewidywalnym współczesnym otoczeniu całkowicie mija się z celem. Dla niektórych jest to argument wykorzystywany dla zdyskredytowania zarządzania strategicznego w dzisiejszych realiach.

Rozwiązaniem jest zasadnicza zmiana sposobu formułowania strategii. W miejsce opasłych ksiąg i rozbudowanych dokumentów zawierających dziesiątki szczegółowych wskaźników planistycznych powinny pojawiać się proste, syntetyczne zapisy jedynie najważniejszych pomysłów i koncepcji strategicznych, które zazwyczaj powinny się zmieścić na 1 stronie formatu A4.

Tego typu zapis idei strategicznej wyjaśniający dokąd zmierza organizacja i jakie działania na tej drodze uznaje za priorytetowe w zupełności wystarczy jako podstawa dla formułowania projektów wdrożeniowych. Prosta, ograniczona do podstawowych rozstrzygnięć forma strategii może z powodzeniem spełniać rolę „filtra okazji" czy wyznaczać reguły działania nadając długofalowy sens bieżącym działaniom.

Co więcej tylko sformułowana strategia na wyższym poziomie ogólności może być względnie stabilna. Nie wymaga częstego korygowania w przypadku zaistnienia jakichkolwiek nieprzewidzianych okoliczności. Nie można zarazem wykluczyć zasadniczej rewizji strategii w sytuacji generalnej zmiany uwarunkowań czy w razie wykreowania zupełnie nowych pomysłów rozwojowych. I w tym przypadku rewizja prostej, syntetycznej strategii będzie bez porównania łatwiejsza od zmiany rozbudowanych, formalnie zatwierdzonych dokumentów strategicznych.

Równie ważnym warunkiem dalszego uelastycznienia procesów strategicznych jest konsekwentne zacieranie granicy oddzielającej dziś procesy kreowania strategii od jej realizacji. Zasadniczą słabością tradycyjnego planowania strategicznego było to, że zgodnie ze swą nazwą koncentrowała się na planowaniu przyszłości realizację planów zostawiając zarządzaniu operacyjnym.

Późniejsze zarządzanie strategiczne, które zgodnie ze swą istotą miało wiązać kreowanie strategii z jej wdrażaniem przejęło tę słabość. W dalszym ciągu kreowanie strategii było szczególnie eksponowane. Jego rangę podno-

sił zwykle fakt, że z założenia było to domeną najwyższego kierownictwa. Funkcje realizacyjne delegowano natomiast na pracowników wykonawczych. Procesy wdrożeniowe z czasem wzbogacono o narzędzia controllingu strategicznego czy instrumenty w rodzaju Strategicznej Karty Wyników. Wszystko to nie zagwarantowało niestety ani skuteczności we wdrażaniu koncepcji strategicznych, ani tym bardziej nie stworzyło możliwości nadążania za wyłaniającymi się możliwościami.

Elastyczność współczesnego zarządzania strategicznego oznacza konieczność godzenia szybkich zmian strategii ze zdolnością ich konsekwentnej realizacji. Nie jest to możliwe w procesie podzielonym na dwie odrębne części. Kreowanie, rozwijanie strategii powinno następować w trakcie jej wdrażania. Autorzy strategii powinni być zaangażowani w procesy realizacyjne, a jej wykonawcy powinni być włączani w procesy jej kreowania.

Tylko jedność procesów kreacji i wykonawstwa w zarządzaniu strategicznym stwarza możliwość dynamicznej reakcji na niespodziewane wyzwania otoczenia. Jeśli reakcja na pojawiającą się okazję miałaby oznaczać przekazywanie informacji od realizatorów strategii do jej twórców, a następnie zmianę ogólnych ustaleń strategicznych po to by później odpowiednio zmodyfikować ustalenia szczegółowe to z góry skazujemy się na spóźnienie. Integracja obu procesów skróci czas przepływu informacji, przyspieszy procesy decyzyjne i pozwoli na dostatecznie szybkie reagowanie.

Dalszym warunkiem pogłębiania procesów uelastyczniania zarządzania strategicznego jest zwiększenie intensywności prac nad strategią i zapewnienie im możliwie ciągłego charakteru. Jeśli procesy zarządzania operacyjnego odbywają się stale, z dnia na dzień absorbując zarządzających to nie widać powodu by zarządzanie strategiczne rządziło się innymi prawami. Problemem w zarządzaniu strategicznym jest często jego okazjonalny charakter. Jeśli raz na jakiś czas formułuje się strategie, a co pewien czas ocenia się wyniki jej realizacji to reakcja na pojawiające się zdarzenia musi być spóźniona. Nawet znaczna regularność prowadzonych przeglądów i rewizji strategii, prowadzonych nieraz co pół roku czy co trzy miesiące nie rozwiązuje problemu. Kilkumiesięczne spóźnienie reakcji w dynamicznie zmieniającym się środowisku czyni ją z założenia nieskuteczną. Co więcej, codziennie absorbujące zarządzających zarządzanie operacyjne wypiera na dalszy plan zarządzanie strategiczne powodując, że poświęca się mu mniej uwagi i czasu. Tym bardziej trudno w tych warunkach uruchamiać dynamiczne inicjatywy strategiczne.

Rozwiązaniem może być jedynie codzienne zaangażowanie w zarządzanie strategiczne, na równi z zarządzaniem operacyjnym. Musi to oznaczać regularne wzbogacanie analiz strategicznych o wciąż nowe fakty, stałe odwoływanie się do celów strategicznych, także w codziennych działaniach bieżących. Nieustanne wzbogacanie i modyfikowanie pomysłów strategicznych i codzienną dbałość o ich praktyczne urzeczywistnianie. Tego typu podejście jest z pewnością kłopotliwe jako, że absorbuje zdecydowanie bardziej niż w przypadku zajmowania się zarządzaniem strategicznym od czasu do czasu. W dzisiejszych realiach gospodarki i w przypadku ukierunkowania się na działania elastyczne, nastawione na wykorzystywanie okazji nie

ma innej drogi. Jest to nieuchronna konsekwencja przestawiania zarządzania strategicznego na nowe tory.

ZAKOŃCZENIE

Przedstawiona koncepcja operacjonalizacji elastycznego, ukierunkowanego na okazje zarządzania strategicznego wynika z przemyśleń formułowanych na podstawie corocznych dyskusji prowadzonych na temat przyszłości zarządzania strategicznego jakie tradycyjnie odbywały się w trakcie konferencji u Rafała Krupskiego i które w dużym stopniu ukształtowały moje dzisiejsze podejście do zarządzania strategicznego.

Z pewnością zaprezentowane propozycje mogą się wydać kontrowersyjne i trudne do zaakceptowania zwłaszcza dla zwolenników radykalnej rekonstrukcji podejścia strategicznego. Nie przypadkiem prezentuję je na konferencji organizowanej przez Wałbrzyską Wyższą Szkołę Przedsiębiorczości i Zarządzania. Wciąż uważam, że jest to najlepsze miejsce do dyskusji nad tak fundamentalnymi problemami zarządzania strategicznego w Polsce.

Ubolewam jedynie, że tym razem nie będzie możliwe podjęcie polemiki z Rafałem Krupskim, który jak mniemam miałby wiele interesujących uwag na temat zaproponowanych rozwiązań.

STRESZCZENIE

Jeszcze raz o elastyczności zarządzania strategicznego

Zoperacjonalizowanie współczesnych ujęć zarządzania strategicznego, ukierunkowanych na okazję, elastyczność, akceptujących chaos wydaje się równie trudne co pożądane. Kołowa propozycja schematu procesu zarządzania strategicznego wychodzi naprzeciw tym problemom. Jej kluczową cechą jest ciągłość i współzależność poszczególnych działań składających się na zarządzanie strategiczne.

Ważnymi kierunkami dalszego uelastyczniania procesu zarządzania strategicznego jest ograniczanie stopnia formalizacji ustaleń, coraz ściślejsze wiązanie działań służących kreowaniu strategii z jej wdrażaniem a wreszcie wkomponowanie działań strategicznych w codzienne, ciągłe zarządzanie organizacją.

Słowa kluczowe – zarządzanie strategiczne, strategia, proces zarządzania strategicznego.

SUMMARY

Strategic management flexibility – another approach

Operationalized modern strategic management approaches aimed at the opportunity, flexibility, accepting chaos seems to be as difficult as desired. The proposed wheel scheme of strategic management process meets these problems. Its key feature is the continuity and interdependence of the various activities involved in strategic management.

Important directions of further increasing the flexibility of the strategic management process is to reduce the degree of formalization of the arrangements, getting closer the activities necessary to create and implement the strategy and finally the incorporation of strategic actions in the daily, ongoing management of the organization.

Anna Wójcik-Karpacz
Jarosław Karpacz
Uniwersytet Jana Kochanowskiego
w Kielcach

Jak powstrzymywać oportunizm partnera: rola osadzenia w sieci

Wyłaniający się w badaniach zarządzania strategicznego paradygmat sieciowy kieruje uwagę badaczy w stronę czynników (de)stabilizujących współdziałanie uczestników sieci międzyorganizacyjnych. Wyróżnikiem tego paradygmatu jest uwzględnienie wpływu na przedsiębiorstwo ograniczonego zbioru podmiotów, z którymi jest ono powiązane relacjami międzyorganizacyjnymi, a także wpływu relacji pomiędzy tymi podmiotami na przedsiębiorstwo[1]. Stanowi to wyzwanie metodologiczne i epistemologiczne, ponieważ jak powyżej zauważono na każde przedsiębiorstwo funkcjonujące w sieci wpływają zjawiska, procesy, struktury czy zachowania innych powiązanych ze sobą podmiotów.

Efektem dotychczas prowadzonych prac badawczych nad determinantami stabilności sieci międzyorganizacyjnej jest wyodrębnienie dwóch grup możliwych do zastosowania działań mających na celu minimalizację ryzyka utraty stabilności sieci, a mianowicie[2]:

- działań zorientowanych na uczestników sieci. Działania te koncentrują się na ograniczaniu nadmiernego wzajemnego uzależnienia, przeciwdziałaniu zachowaniom oportunistycznym, optymalizacji bliskości międzyorganizacyjnej. Kierując się logiką przynależności – bliskość mię-

[1] W. Czakon, *Problem granic w badaniach sieci międzyorganizacyjnych*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH, 2014, nr 135, s. 89-98; J. Anderson, H. Håkansson, J. Johanson, *Dyadic business relationships within a business network context*, „Journal of Marketing" 1994, no 10, s. 3.

[2] P. Klimas, *Między stabilnością a chaosem sieci współdziałania*, [w:] Granice strukturalnej złożoności organizacji, A. Sopińska, S. Gregorczyk (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014, s. 31.

dzyorganizacyjna – odnosi się do zbieżności przestrzeni relacji, co sprowadza się do przynależności do tej samej sieci[3],

- działań skierowanych na powiązania między uczestnikami sieci. Do tej grupy można zaliczyć takie działania jak: usprawnianie komunikacji, intensyfikacja powiązań już istniejących, wzmacnianie powiązań pomiędzy podmiotami współtworzącymi kliki w sieci.

Trudności w obszarze realizacji tych działań powodują: mnogość uczestników sieci wraz ze stopniem ich niezależności oraz dynamika sieci. Co więcej wyniki badań[4] dostarczają argumentów wskazujących, iż dla niektórych decydentów jedną z dróg realizacji celów w toczącej się walce o ciągłą poprawę wyników są zachowania oportunistyczne. Przykładowo sam twórca sieci dealerskiej i zarazem jej uczestnik też może takie zachowania przejawiać[5], co oznacza, że problem ten nie dotyczy wyłącznie wąskiej grupy podmiotów należącej do sieci międzyorganizacyjnej. Istnieją już fragmentaryczne dowody empiryczne potwierdzające fakt, że zachowanie oportunistyczne jednego partnera wymiany wpływa na oportunizm pozostałych[6]. Nadto wbrew powszechnym oczekiwaniom zakres i skala oportunistycznych zachowań jednego z partnerów nie pozostaje bez jakiegokolwiek wpływu na zachowania wykazywane przez drugą stronę[7].

Eliminacja zachowań oportunistycznych jest możliwa. Jednakże podjęcie odpowiednich działań może wygenerować koszty przewyższające korzyści związane z ich wdrożeniem[8]. Zatem nie można wykluczyć sytuacji, że przyjęcie pewnej tolerancji dla zachowań oportunistycznych uczestników sieci może być bardziej korzystne niż dążenie do ich kompletnej eliminacji[9].

Dlatego w oparciu o studia literatury przedmiotu skoncentrowano się na rozpoznaniu roli jaką odgrywa w powstrzymywaniu zachowań oportunistycznych uczestników sieci ich osadzenie.

Opracowanie lokuje się w tej części wysiłku badawczego nad sieciami, który zmierza do rozwiązania problemu zachowań oportunistycznych w obrębie sieci międzyorganizacyjnej. Prowadzone rozważania koncentrują się na wypełnieniu dającej się zauważyć luki badawczej, zwłaszcza w odnie-

---

[3] P. Klimas, *Operacjonalizacja bliskości organizacyjnej*, [w:] Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii, A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2012, nr 260, s. 197.

[4] T.G. Hawkins, C.M. Wittmann, M. M. Beyerlein, *Antecedents and consequences of opportunism in buyer-supplier relations: Research synthesis and new frontiers*, „Industrial Marketing Management" 2008, Vol. 37, No 8, s. 895–909.

[5] A. Wójcik-Karpacz, *Konflikty wertykalne w kanale dystrybucji pojazdów samochodowych. Studium przypadku*, „Zarządzanie i Finanse" 2013, nr 4, s. 401-412.

[6] A. Rindfleisch, K. Antia, J. Bercovitz, J.R. Brown, J. Cannon, S.J. Carson, M. Ghosh, S. Helper, D.C. Robertson, K.H. Wathne, *Transaction costs, opportunism, and governance: Contextual considerations and future research opportunities*, „Marketing Letters" 2010, Vol. 21, s. 211–222.

[7] Ibid.

[8] J.B. Heide, K.H. Wathne, A.I. Rokkan, *Interfirm monitoring, social contracts, and relationship outcomes*, "Journal of Marketing Research", 2007, Vol. 44, s. 425–433.

[9] S. Dutta, M. Bergen, G. John, *The governance of exclusive territories when dealers can bootleg*, „Marketing Science", 1994, Vol. 13, s. 83–99.

sieniu do czynników społecznych, które mogą zapobiegać zachowaniom oportunistycznym.

POJĘCIE I ISTOTA SIECI MIĘDZYORGANIZACYJNEJ

Sieci stanowią złożony wzorzec działania oparty na niepowtarzalnej kombinacji elementów prowadzący do takiej ich konfiguracji, która zapewnia funkcjonalność i różni się zasadniczo od innych rozwiązań[10]. Sieć odnosi się do zbioru węzłów i zestawu więzi reprezentujących jakiś związek pomiędzy węzłami[11]. Najprościej można stwierdzić, że składa się ona z węzłów i więzi[12]. Więzi odnoszą się do relacji między węzłami. Przedsiębiorstwa stają się uczestnikami sieci ze względu na określone cele, których nie są w stanie osiągnąć działają poza siecią. Co wskazuje, że sieć jest bytem okresowym.

Węzły to organizacje lub ich grupy, ale bez wyodrębnienia względnie trwałych wzorców interakcji same węzły tworzą jedynie zbiór organizacji. Interakcje międzyorganizacyjne polegają na przepływach materialnych i informacyjnych, których skutkiem jest wspólne bądź skoordynowane tworzenie wartości. Względna trwałość wzorców powiązań jest kluczowym aspektem wyodrębniania sieci międzyorganizacyjnych spośród transakcji rynkowych. Sieć definiuje się na podstawie powiązań, a nie węzłów[13]. Zatem sieć operacjonalizowana jest zazwyczaj jako powtarzalność w danym okresie, częstotliwość, zaangażowanie zasobów ponad niezbędne do dokonania transakcji minimum, a nawet – wielość treści wymiany. Wokół każdego przedsiębiorstwa oprócz więzi sieciowych istnieją jeszcze inne rodzaje powiązań. Łącznie tworzą one wrażenie zagmatwania sieciowej gospodarki, jednak na cele badania sieci niezbędne staje się przyjęcie kryterium względnej trwałości, które znacznie obniża liczebność badanych więzi[14].

Jednym z niebezpieczeństw funkcjonowania sieci międzyorganizacyjnych jest pojawienie się konsekwencji oportunistycznego zachowania się jednego z podmiotów i wpływu takiego zachowania na reputację wszystkich podmiotów budujących sieć[15]. Proces jej destrukcji może trwać bardzo krótko. Stąd tak istotna i często podkreślana w literaturze jest konieczność redukcji oportunistycznych zachowań członków sieci[16]. Oportunistyczne

---

[10] E.I. Stańczyk-Hugiet, *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 141.

[11] D.J. Brass, J. Galaskiewicz, H.R. Greve, W. Tsai, *Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective*, „Academy of Management Journal", 2004, Vol. 47, s. 795-817.

[12] G.F. Davis, *Networks in and around organizations*, [w:] Organizations and organizing: Rational, natural, and open systems perspectives, W.R. Scott, G.F. Davis, (red.), Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall 2006, za: J. Ojasalo, *Challenges of innovation networks: Empirical findings*, „International Journal of Management Cases" 2012, Vol. 14 No. 4, s. 6-17.

[13] W. Czakon, *Problem granic w badaniach sieci międzyorganizacyjnych*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH, 2014, nr 135, s. 89-98.

[14] Tamże.

[15] E. Stańczyk-Hugiet, A. Sus, *Konsekwencje przynależności do sieci*, [w:] Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania, J. Niemczyk. E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 94.

[16] D.J. Brass, i in., op. cit.

zachowania partnerów sieci są źródłem ryzyka relacji. Przykładów tego ryzyka upatrywać można w takich działaniach, jak[17]:

- przekazywanie zniekształconych informacji,
- unikanie wywiązywania się z obietnic,
- spóźnienia w regulowaniu zobowiązań,
- przywłaszczanie technologii,
- dostarczanie produktów niższej jakości niż zakładał kontakt.

Jednym ze sposobów minimalizacji tych problemów jest rozwój zaufania między uczestnikami sieci[18]. Zaufanie jest jednocześnie czynnikiem, który powoduje zmniejszenie narażania układów sieciowych na utratę reputacji[19].

OSADZENIE PRZEDSIĘBIORSTWA W SIECI MIĘDZYORGANIZACYJNEJ

Kategoria osadzenia (ang. embeddedness) mieści w sobie wpływ zjawisk społecznych na zjawiska gospodarcze, stąd jest pojęciem złożonym[20]. W nurcie badań problemów organizacji i zarządzania konstrukt osadzenie odnoszony jest do relacji społecznych. Pojęcie to jest głównym wkładem M.S. Granovettera w teorię[21]. Relacje społeczne są takimi więziami poprzez które dokonuje się przepływ tożsamości, informacji, sposobności czy emocji.

Osadzenie w sieci odnosi się do faktu, że działania gospodarcze i wyniki dotyczą relacji pomiędzy aktorami w poszczególnych relacjach (dyadach) oraz struktury całej sieci relacji. Oznacza to, że społeczne zasady odnoszą się do osobistych więzi, a nie tylko powiązań organizacyjnych. Takie ujęcie teoretyczne umożliwia wyjaśnienie, dlaczego działania ekonomiczne lub menedżerskie są osadzone w relacjach społecznych, które z kolei wpływają na alokowanie działań menedżerskich i szacowanie zasobów. Społeczne osadzenie nie jest efektem relacji wymiany, jest ono warunkiem poprzedzającym, a przez to kształtującym tę relację[22].

Organizacja sieci wpływa na logikę wymiany, która różni się od logiki rynku, gdyż istniejące więzi społeczne kształtują oczekiwania i możliwości

[17] E. Stańczyk-Hugiet, A. Sus, *Konsekwencje…*, s. 94.
[18] Ibid., s. 94.
[19] Ibid., s. 95.
[20] R. Gulati, M. Garguilo, *Where Do Interorganizational Networks Come From?* American Journal of Sociology 1999, Vol. 104, Nr 5, s. 1439-1493, za: W. Czakon, *Paradoks osadzenia sieci – uwarunkowania metodologiczne* [w:] Zarządzanie strategiczne. Quo vadis? R. Krupski (red.), Prace naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2012, s. 238.
[21] E.I. Stańczyk-Hugiet, *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 65.
[22] Ibid., s. 65.

aktorów[23]. Wyniki badań[24] ujawniają, że osadzenie wymiany gospodarczej w sieci społecznej ma kilka charakterystycznych cech. Przykładowo udowodniono, że relacje sieciowe opierają się na zaufaniu i więziach osobistych, a nie jawnych umowach. Tym samym czyni to oczekiwania partnerów bardziej przewidywalnymi i zmniejsza koszty monitoringu. Sukces sieci biznesowych wynika z zastosowania mechanizmów koordynacji, które wspierają wymianę informacji. Dodatkowo siła więzi i struktura sieci wpływa na zaufanie i transfer wiedzy pomiędzy partnerami[25]. Sieci gęste pozwalają przedsiębiorstwom poznawać poprzez partnerów osoby trzecie, zmniejszają asymetrię informacyjną wśród podmiotów sieci i zwiększają ich wzajemne „zaufanie oparte na wiedzy"[26].

Osadzenie w sieci to zakres w jakim relacja między przedsiębiorstwem a jego partnerem pełni centralną rolę w sieci wzajemnych kontaktów[27]. Odzwierciedleniem tego jest fakt, że strony wymiany muszą utrzymywać kontakt nie tylko ze sobą, ale także z tymi samymi podmiotami trzecimi[28]. W relacji wymiany, jeśli przedsiębiorstwo łączy się bardzo blisko z partnerami swojego partnera, to jego zakres osadzenia w sieci jest stosunkowo wysoki, bo relacja między przedsiębiorstwem a jego partnerem będzie w dużym stopniu wpływała na członków sieci. Jeśli jednak przedsiębiorstwo ma niewielki związek z partnerami swojego partnera to zakres jego osadzenia jest relatywnie niski.

Relacja centralna może być uzależniona od innych uczestników sieci. Poziom centralności danego podmiotu w sieci zależy od jego zaangażowania w relacje. Im większe zaangażowanie we wszystkie relacje w sieci, tym większa centralność danego aktora[29].

W literaturze przedmiotu wyróżnia się trzy wymiary osadzenia[30]:

- *relacyjne*, związane z treścią więzi społecznych, a szczególnie z zaufaniem wynikającym z wcześniejszej współpracy – wpływ jakości relacji. Osadzenie relacyjne rozpoznaje z kolei treść relacji, posługując się ka-

[23] B. Uzzi, *The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect*, "American Sociological Review" 1996, Vol. 61, No 4, s. 674-698.

[24] B. Uzzi, *Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness*, "Administrative Science Quarterly" 1997, Vol. 42, No 1, s. 35–67.

[25] S. Wuyts, S. Stremersch, C. Van Den Bulte, P.H. Franses, *Vertical marketing systems for complex products: A triadic perspective*, "Journal of Marketing Research" 2004, Vol. 41, No 4, s. 479-487.

[26] C.C. Phelps, *A longitudinal study of the influence of alliance network structure and composition on firm emploratory innovation*, "Academy of Management Journal" 2010, Vol. 53, No 4, s. 890-913.

[27] B. Uzzi, *Social structure…*, op. cit.

[28] S. Wuyts, I. Geyskens, *The formation of buyer-supplier relationships: Detailed contract drafting and close partner selection*, "Journal of Marketing" 2005, Vol. 69, No 4, s. 103-117.

[29] D. Batorski, M. Zdziarski, *Analiza sieciowa i jej zastosowania w badaniach organizacji i zarządzania*, „Problemy Zarządzania" 2009, nr 4, s. 164.

[30] R. Gulati, M. Gargiulo, *Where Do Interorganizational Relationships Come from?* „American Journal of Sociology" 1999, Vol. 104, No. 5; W. Czakon, *Paradoks osadzenia sieci – uwarunkowania metodologiczne* [w:] Zarządzanie strategiczne. Quo vadis? R. Krupski (red.), Prace naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2012, s. 238.

tegoriami zaufania, lojalności, solidarności czy skłonności do współdziałania,

- *strukturalne*, związane z układem więzi wokół każdego z aktorów – wpływ układu więzi. Odnosi się zatem do układów powiązań społecznych i gospodarczych, badając sposób w jaki ich gęstość, różnorodność czy rozległość wpływa na decyzje menedżerów, na sprawność działania i przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw,
- *pozycyjne*, związane z usytuowaniem danego podmiotu w sieci – wpływ pozycji w ramach układu więzi. Osadzenie pozycyjne rozpoznaje wpływ usytuowania pojedynczego aktora na jego decyzje i działania. Szczególnie chętnie wykorzystywanymi miarami pozycji są ekwiwalentność strukturalna, która obrazuje podobieństwa pomiędzy aktorami ze względu na ich pozycje w sieci oraz centralność, która obrazuje na ile dany aktor jest powiązany z innymi. Badania empiryczne pokazują, że im więcej relacji posiada dany aktor, tym większy jest jego potencjał działania, wpływ na innych oraz dostęp do informacji.

Wyniki badań empirycznych odsłaniają krzywoliniowy wpływ wybranych wymiarów osadzenia na badane zmienne zależne, takie jak efektywność, innowacyjność, elastyczność czy przewaga konkurencyjna[31]. Na przykład różnorodność relacji pozytywnie wpływa na efektywność współdziałających przedsiębiorstw tylko wtedy, gdy są one do siebie albo bardzo podobne, albo bardzo zróżnicowane. Wysokie podobieństwo stwarza przesłanki kumulacji zasobów, efektu skali, siły rynkowej względem rywali, podczas gdy znaczna różnorodność przynosi korzyści zakresu, elastyczności oraz komplementarności. Innymi słowy znane abstrakcyjne wyjaśnienia efektywności i przewagi konkurencyjnej znajdują tu zastosowanie. Jednak gdy różnorodność sieci współdziałających podmiotów przyjmuje wartości pośrednie, to efektywność spada, a nawet przyjmuje wartości ujemne.

OPORTUNIZM W SIECIACH MIĘDZYORGANIZACYJNYCH

Chociaż dążenie do realizacji własnego interesu stanowi nieodłączny element codziennej aktywności gospodarczej, to jednak aspekt „podstępu" czyni zachowanie oportunistyczne nieetycznym, a nadto nadaje temu konstruktowi negatywną konotację. Oportunizm rozumiany jest jako przebiegłe dążenie do realizacji swoich celów[32]. Jest zatem podstępnym, wyrachowanym zachowaniem nastawionym na osiągnięcie własnego interesu. Podstęp jest stanem niedającym się zauważyć lub motywem implikującym podstępną przebiegłość, dwulicowość oraz oszustwo partnera wymiany[33]. Skutki

[31] W. Czakon, *Paradoks...*, op. cit., s. 238.
[32] W. Czakon, *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007, s. 96.
[33] S.H. Seggie, D.A. Griffith, S.D. Jap, *Passive and active opportunism in interorganizationai exchange*, „Journal of Marketing" 2013, Vol. 77, s. 73–90.

oportunizmu nie dotyczą wyłącznie strony wobec której to oportunistyczne zachowanie zostało skierowane i jego sprawcy, ponieważ negatywne implikacje tych zachowań mogą rozprzestrzeniać się na pozostałych uczestników sieci, np. powielanie zachowań oportunistycznych. Stąd negatywne konsekwencje tych zachowań mieszczą się na dwóch skrajnych pozycjach kontinuum. Skutki o zasięgu ograniczonym (obejmującym dwa podmioty łańcucha dostaw). Z teoretycznego punktu widzenia jest to najmniejsza liczba ogniw, którą mogą dotknąć negatywne następstwa zachowań oportunistycznych. Skutki o zasięgu rozległym, na ogół całościowym rozprzestrzeniające się nawet na wszystkich uczestników sieci.

Oportunizm jest praktyką angażowania się w działania, które poświęcają zasady etyczne by osiągnąć dla siebie korzyści kosztem innych[34]. Oportunizm to przekroczenie norm określonej relacji biznesowej poprzez zachowania, takie jak unikanie zobowiązań, korzystanie z luk prawnych umowy i wymaganie nieuczciwych ustępstw, gdy warunki rynkowe na to pozwalają[35], fałszowanie informacji, zaniżanie ustalonej jakości i naruszania umów dystrybucyjnych[36]. W sieciach międzyorganizacyjnych oportunizm występuje więc wtedy, gdy jedna lub więcej stron wykorzystuje luki w zabezpieczeniach innych stron do osiągnięcia własnych jednostronnych korzyści w znacznym stopniu kosztem innych stron i/lub ogółu relacji[37].

Jako taki, oportunizm stanowi osobiste, społeczne i ekonomiczne wyzwanie dla relacji, obejmujące aktywność jednej strony, a które są bezpośrednio szkodliwe dla interesów drugiej strony. Takie zachowanie może wywołać u pokrzywdzonego poczucie utraty zaufania[38]. Zaufanie odnosi się do oczekiwania, że ludzie w ogóle nie będą działać w sposób oportunistyczny, nawet gdy mają możliwość, aby to zrobić[39].

Oportunizm leży u podstaw erozji zaufania w relacjach między ludźmi, a przez analogię między organizacjami. Organizacje podobnie jak ludzie, którzy na podstawie mechanizmów akceptowania niepewności i ryzyka decydują się podjąć działanie, są wystawione na ryzyko oportunizmu ze strony partnera, ale nie dopuszczają ewentualności takiego zachowania – na tym właśnie polega zaufanie[40]. Twórca sieci nie czekając na wykrystalizowanie się zaufania między uczestnikami sieci wprowadza procedury, prak-

---

[34] S.D. Jap, D.C. Robertson, A. Rindfleisch, R. Hamilton, *Low-stakes opportunism*, „Journal of Marketing Research", 2013, Vol. 50, s. 216-227.

[35] S. Ganesan, S.P. Brown, B.J. Mariadoss, H. Ho, *Buffering and amplifying effects of relationship commitment in business-to-business relationships*, Journal of Marketing Research, 2010, Vol. 47, s. 361-373.

[36] K.H. Wathne, J.B. Heide, *Opportunism in interfirm relationships: Forms, outcomes, and solutions*, "Journal of Marketing" 2000, Vol. 64, s. 36-51.

[37] T.K. Das, *Strategic alliance temporalities and partner opportunism*, "British Journal of Management" 2006, Vol. 17, s. 1–21; Y. Luo, *Are joint venture partners more opportunistic in a more volatile environment?*, "Strategic Management Journal" 2007, Vol. 28, s. 39-60.

[38] S. Ganesan, op. cit.

[39] S.G. Lazzarini, G.J. Miller, T.R. Zenger, *Dealing with the paradox of embeddedness: The role of contracts and trust in facilitating movement out of committed relationships*, "Organization Science", 2008, Vol. 19, s. 709–728.

[40] G. Möllering, *Trust: Reason, routine, reflexivity*, Oxford, UK, Boston, MA, Elsevier 2006, s. 8-9, za: D. Latusek-Jurczak, *Zarządzanie międzyorganizacyjne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 83.

tyki i rozwiązania strukturalne. Pozwala to na budowanie zaufania międzyorganizacyjnego, nie czekając aż się ono pojawi najpierw między ludźmi[41]. Badania empiryczne wykazały, że zaufanie i oportunizm zastępują się[42]. Kierując się tą logiką można stwierdzić, że zaufanie stoi w opozycji do oportunizmu[43]. Wyniki badań dostarczają argumentów potwierdzających, że w warunkach wysokiego zaufania, skłonność organizacji do zachowań oportunistycznych maleje, podczas gdy w warunkach niskiego zaufania podmioty gospodarcze są bardziej skłonne, aby zachowywać się w sposób oportunistyczny[44]. Stąd im wyższe zaufanie w całej sieci tym niższy oportunizm partnerów[45].

Oportunizm można sklasyfikować według różnych kryteriów[46]. Jednym z nich jest intensywność zachowań oportunistycznych. Pozwala to na wyróżnienie[47]:

- oportunizmu silnego odnoszącego się do działań nastawionych na realizację własnego interesu poprzez naruszenia warunków i klauzul, które są jawnie skodyfikowane w zasadniczej części umowy, a także w różnych suplementach,
- oportunizmu słabego odnoszącego się do działań nastawionych na realizację własnego interesu poprzez naruszenie norm relacyjnych, które nie zostały zawarte w umowie, ale są osadzone na wspólnym rozumieniu przez wszystkich członków relacji działań, które w konsekwencji mogą osłabić interesy innego podmiotu.

Niezależnie od rodzaju lub przyczyn powstania, oportunizm może poważnie zaszkodzić w długim okresie sieci międzyorganizacyjnej. Wyniki badań wskazują, że zachowania oportunistyczne uczestnika/uczestników

---

[41] A. Zaheer, B. McEvily, V. Perrone, *The strategic value of buyer-supplier relationships*, „Strategic Management Journal" 1998, Vol. 34, No. 3, s. 25; za: W. Czakon, *Dynamika…*, s. 159.

[42] S.T. Cavusgil, S.Z. Deligonul, C. Zhang, *Curbing foreign distributor opportunism: An examination of trust, contracts, and the legal environment in international channel relationships*, "Journal of International Marketing" 2004, Vol. 12, s. 7–27; J.H. Dyer, W. Chu, *The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea*, "Organization Science", 2003, Vol. 14, s. 57–68; A. Capaldo, I. Giannoccaro, *Interdependence and network-level trust in supply chain networks: A computational study*, "Industrial Marketing Management" 2015, Vol. 44, s. 180-195.

[43] J.B. Barney, M.H. Hansen, *Trustworthiness as a source of competitive advantage*, "Strategic Management Journal" 1994, Vol. 15, s. 175-190.

[44] A. Zaheer, B. McEvily, V. Perrone, *Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance*, "Organization Science" 1998, Vol. 9, s. 141–159.

[45] M.W. McCarter, G.B. Northcraft, *Happy together? Insights and implications of viewing managed supply chain as social dilemma*, "Journal of Operations Management" 2007, Vol. 25, s. 498-511.

[46] J. Karpacz, J. Sędek, *Pasywny i aktywny oportunizm w relacjach międzyorganizacyjnych*, [w:] Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod, Prace naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, 2014, nr 2, s. 279-290.

[47] Y. Luo, *Opportunism in inter-firm exchange in emerging markets*, „Management and Organization Review" 2006, Vol. 2, s. 121–147.

sieci powodują zwykle jego/ich wykluczenie z układu sieciowego i pozbawiają zleceń od innych uczestników sieci[48].

W wyjaśnianiu oportunizmu dominujący wpływ mają teorie agencji i kosztów transakcyjnych[49]. Podczas gdy teorie te skupiają się na redukcji kosztów wymiany[50] narastających po części nieodłącznie w związku ze skłonnościami współdziałających stron do działania w sposób oportunistyczny, teoria wymiany relacyjnej podkreśla kluczową rolę zaufania i innych czynników społecznych w unikaniu oportunizmu[51].

OSADZENIE W SIECI MIĘDZYORGANIZACYJNEJ A OPORTUNIZM

Gdy zakres osadzenia danego przedsiębiorstwa w sieci jest stosunkowo niewielki, przedsiębiorstwo nie ma połączeń z partnerami swojego partnera, a zachowanie wobec partnera i podejmowane wobec niego decyzje nie są ograniczone przez osoby trzecie (partnerów partnera). W tej sytuacji, nawet jeśli partner przedsiębiorstwa zachowa się oportunistycznie, czy to naruszając umowy, czy też normy relacyjne, wiadomość o złej reputacji nie może być łatwo przeniesiona do partnerów partnera i nie może skutecznie zniszczyć relacji między partnerem i jego partnerami. Dlatego taki partner może zdecydować się na jednostronne zwiększenie korzyści poprzez naruszenie norm umownych lub relacyjnych.

I przeciwnie, zachowania uczestnika sieci mogą być kontrolowane przez efekt reputacji, jeśli zakres jego osadzenia w sieci jest stosunkowo duży. Przedsiębiorstwo ma wówczas ścisły związek z partnerami swojego partnera, a strony trzecie odgrywają ważną rolę w relacji pomiędzy przedsiębiorstwem i jego partnerem. Dlatego jest mało prawdopodobnym by partner chciał oszukać przedsiębiorstwo, które jest związane z tymi samymi stronami trzecimi, ponieważ poprzez wzajemne kontakty są oni świadomi swoich działań. Wykorzystanie reputacji do predykcji przyszłych zachowań partnera opiera się na założeniu jego troski o własną reputację, symetrii zachowań oraz możliwości sankcjonowania zachowań niezgodnych ze wspólnym interesem. Stanowi to wskazówkę co do przyszłych zachowań partnera. Określa tym samym zakres możliwości zaufania mu. Redukuje niepewność w tworzeniu relacji międzyorganizacyjnej[52].

Opinie o przedsiębiorstwie, które zachowało się niezgodnie z normami relacyjnymi i umownymi zostaną natychmiast rozpowszechnione w całej

---

[48] J. Niemczyk, M. Organa, K. Piórkowska, *Mechanizmy zarządzania sieciami międzyorganizacyjnymi*, [w:] Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania, J. Niemczyk. E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 237.

[49] J. Niemczyk, *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wroclaw 2013, s. 138.

[50] J.R Brown, C.S. Dev, D-J. Lee, *Managing marketing channel opportunism: The efficacy of alternative governance mechanisms*, „Journal of Marketing" 2000, Vol. 64, s. 51–65.

[51] A.A. Lado, R.R. Dant, A.G. Tekleab, *Trust-opportunism paradox, relationalism, and performance in interfirm relationships: Evidence from the retail industry*, „Strategic Management Journal" 2008, Vol. 29, s. 401-423.

[52] W. Czakon, *Dynamika…*, s. 161.

sieci i mogą zaszkodzić reputacji partnera[53]. Potencjalni partnerzy biznesowy będą zatem mniej chętni by zaufać takiemu partnerowi przez co będzie on ponosił większe koszty prowadzenia działalności gospodarczej, a nawet może utracić kontrakty. W tej sytuacji partner hamuje swoje zachowania oportunistyczne.

Ponadto, gdy zakres osadzenia danego przedsiębiorstwa w sieci jest stosunkowo duży, przedsiębiorstwo może w interakcjach między organizacjami rozwijać normy grupowe[54]. Normy grupowe są standardami ustanowionymi z jednej strony do oceny, czy zachowania przedsiębiorstw są właściwe i akceptowalne, z drugiej do regulacji zachowania członków grupy. Próby naruszenia norm grupowych, poprzez zachowania niezgodne z tymi normami zazwyczaj spotkają się z sankcjami ze strony grupy[55]. Warto przy tym zauważyć, że praktycznie w każdej sieci działania dyscyplinarne lub kary są nieuniknione, ponieważ niespójności i rozbieżności wśród uczestników pojawiają się bardzo często. Zdaniem badaczy kara jest odpowiednia jako środek naprawiania dysfunkcyjnych zachowań członków sieci[56].

Możliwość wystąpienia sankcji ze strony grupy powoduje, że odpowiedzialność za zachowanie partnera wobec przedsiębiorstwa przesuwa się z poziomu egocentrycznego na poziom wspólnej odpowiedzialności. Takie przesunięcie wspiera uczciwą wymianę i spójność celu. Partner wierzy, że jego zachowanie może zmaksymalizować efekty sieci, co tym samym dostarczy korzyści i jemu samemu. Zatem partner jest skłonny raczej do uczestniczenia w wymianie zgodnie z oczekiwaniami stron, niż do realizacji własnego interesu poprzez pogwałcenie umów (oportunizm silny) lub norm relacyjnych (oportunizm słaby).

Krytyczna analiza wybranych fragmentów literatury leży u podstaw sformułowania zestawu pytań badawczych, które wytyczają kierunek dalszych dociekań naukowych:

Jak odporni są uczestnicy sieci międzyorganizacyjnej o małym zakresie osadzenia wobec zachowań oportunistycznych skierowanych w ich stronę przez uczestników o dużym zakresie osadzenia w sieci?

Co decyduje o wahaniach odporności uczestników sieci międzyorganizacyjnej o małym poziomie osadzenia wobec zachowań oportunistycznych uczestników o dużym zakresie osadzenia?

---

[53] C. Jones, W.S. Hesterly, S.P. Borgatti, *A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms*, "Academy of Management Review" 1997, Vol. 22, No 4, s. 911-945.

[54] T. Rowley, D. Behrens, D. Krackhardt, *Redundant governance structures: An analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries*, "Strategic Management Journal" 2000, Vol. 21, No 3, s. 369-386.

[55] Ibid.

[56] K.D. Antia, G.L. Frazier, *The severity of contract enforcement in interfirm channel relationships*, „Journal of Marketing" 2001, Vol. 65, s. 67-81; J.D. Hibbard, N. Kumar, L.W. Stern, *Examining the impact of destructive acts in marketing channel relationships*, „Journal of Marketing Research" 2001, Vol. 38, s. 45-61.

Jak niezależność uczestników sieci jest powiązana z zachowaniami oportunistycznymi uczestnika o dużym zakresie osadzenia w sieci?

Wyniki prowadzonych w tym zakresie dalszych badań odsłonią mechanizmy powstrzymujące zachowania oportunistyczne w sieci międzyorganizacyjnej.

PODSUMOWANIE

Obok potencjalnych korzyści uczestnictwo w sieci niesie ze sobą także znaczące zagrożenia. Jednym z takich zagrożeń jest oportunizm w sieci międzyorganizacyjnej. Dlatego obszarem dociekań badawczych staje się identyfikacja determinant sprawności sposobów prowadzenia aktywności biznesowej. Dzięki temu odsłaniane są m. in. mechanizmy przeciwdziałania zachowaniom oportunistycznym. Co przyczynia się do zahamowania narastania tego zjawiska. Podejmowane w literaturze wyjaśnienia dotyczące zachowań oportunistycznych koncentrują się również na rozpoznaniu skłonności partnerów wymiany do angażowania się w zwodnicze i egoistyczne zachowania. Przeprowadzone w opracowaniu rozważania teoretyczne dostarczyły argumentów pozwalających stwierdzić, że duży zakres osadzenia przedsiębiorstwa w sieci sprzyja powstrzymywaniu zachowań oportunistycznych partnerów wobec nich. Stwierdzenie to ma także wartość aplikacyjną. Oznacza to, że przedsiębiorstwo (uczestnik sieci) chcąc ograniczyć oportunizm swoich partnerów powinno zwiększyć zakres swojego osadzenia w sieci. Drogą do realizacji tego zamierzania może być rozwój komunikacji i kontaktów z partnerami partnera.

Prowadzone w przyszłości badania mogą koncentrować się na wypełnieniu dającej się zauważyć luki badawczej odnośnie ograniczania zachowań oportunistycznych poprzez odpowiedni dobór partnerów z perspektywy podejścia procesowego ujmującego dobór partnerów współdziałania jako system uporządkowanych, wzajemnie powiązanych oraz sprzężonych z otoczeniem działań. Badania prowadzone nad doborem partnerów[57], cechują się niekompletnością, gdyż brakuje procesowego spojrzenia na wybór partnerów współpracy.

Inne badania[58] nakierowane na zrozumienie konsekwencji kary prowadzone były wyłącznie w relacjach dwustronnych. Istnieje zatem luka wiedzy odnośnie reakcji pozostałych uczestników sieci międzyorganizacyjnej na karę.

---

[57] P. Klimas, *Między stabilnością a chaosem sieci współdziałania*, [w:] Granice strukturalnej złożoności organizacji, A. Sopińska, S. Gregorczyk (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014, s. 31.

[58] D.T. Wang, F.F. Gu, M.C. Dong, *Observer effects of punishment in a distribution network*, „Journal of marketing Research" 2013, Vol. 50, s. 627-643.

LITERATURA:

[1] Anderson J., Håkansson H., Johanson J., *Dyadic business relationships within a business network context*, „Journal of Marketing" 1994, no 10.

[2] Antia K.D., Frazier G.L., *The severity of contract enforcement in interfirm channel relationships*, „Journal of Marketing" 2001, Vol. 65.

[3] Barney J.B., Hansen M.H., *Trustworthiness as a source of competitive advantage*, "Strategic Management Journal" 1994, Vol. 15.

[4] Batorski D., Zdziarski M., *Analiza sieciowa i jej zastosowania w badaniach organizacji i zarządzania*, „Problemy Zarządzania" 2009, nr 4.

[5] Brass D.J., Galaskiewicz J., Greve H.R., Tsai W., *Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective*, „Academy of Management Journal", 2004, Vol. 47.

[6] Brown J.R, Dev C.S., Lee D-J., *Managing marketing channel opportunism: The efficacy of alternative governance mechanisms*, „Journal of Marketing" 2000, Vol. 64.

[7] Capaldo A., Giannoccaro I., *Interdependence and network-level trust in supply chain networks: A computational study*, "Industrial Marketing Management" 2015, Vol. 44.

[8] Cavusgil S.T., Deligonul S.Z., Zhang C., *Curbing foreign distributor opportunism: An examination of trust, contracts, and the legal environment in international channel relationships*, "Journal of International Marketing" 2004, Vol. 12.

[9] Czakon W., *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007.

[10] Czakon W., *Paradoks osadzenia sieci – uwarunkowania metodologiczne* [w:] Zarządzanie strategiczne. Quo vadis? Krupski R. (red.), Prace naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2012.

[11] Czakon W., *Problem granic w badaniach sieci międzyorganizacyjnych*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH, 2014, nr 135.

[12] Das T.K., *Strategic alliance temporalities and partner opportunism*, "British Journal of Management" 2006, Vol. 17.

[13] Davis G.F., *Networks in and around organizations*, [w:] Organizations and organizing: Rational, natural, and open systems perspectives, Scott W.R., Davis G.F., (red.), *Upper Saddle River*, NJ, Prentice Hall 2006, za: Ojasalo J., *Challenges of innovation networks: Empirical findings*, „International Journal of Management Cases" 2012, Vol. 14 No. 4.

[14] Dutta S., Bergen M., John G., *The governance of exclusive territories when dealers can bootleg*, „Marketing Science", 1994, Vol. 13.

[15] Dyer J.H., Chu W., *The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States*, Japan, and Korea, "Organization Science", 2003, Vol. 14.

[16] Ganesan S., Brown S.P., Mariadoss B.J., H. Ho, *Buffering and amplifying effects of relationship commitment in business-to-business relationships*, Journal of Marketing Research, 2010, Vol. 47.

[17] Gulati R., Garguilo M., *Where Do Interorganizational Networks Come From?* American Journal of Sociology 1999, Vol. 104, Nr 5, s. 1439-1493, za: Czakon W., *Paradoks osadzenia sieci – uwarunkowania metodologiczne* [w:] Zarządzanie strategiczne. Quo vadis? Krupski R. (red.), Prace naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2012.

[18] Hawkins T.G., Wittmann C.M., Beyerlein M.M., *Antecedents and consequences of opportunism in buyer-supplier relations: Research synthesis and new frontiers*, „Industrial Marketing Management" 2008, Vol. 37, No 8.

[19] Heide J.B., Wathne K.H., Rokkan A.I., *Interfirm monitoring, social contracts, and relationship outcomes*, "Journal of Marketing Research", 2007, Vol. 44.

[20] Hibbard J.D., Kumar N., Stern L.W., *Examining the impact of destructive acts in marketing channel relationships*, „Journal of Marketing Research" 2001, Vol. 38.

[21] Jap S.D., Robertson D.C., Rindfleisch A., Hamilton R., *Low-stakes opportunism*, „Journal of Marketing Research", 2013, Vol. 50.

[22] Jones C., Hesterly W.S., Borgatti S.P., *A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms*, "Academy of Management Review" 1997, Vol. 22, No 4.

[23] Karpacz J., Sędek J., *Pasywny i aktywny oportunizm w relacjach międzyorganizacyjnych*, [w:] Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, 2014, nr 2.

[24] Klimas P., *Między stabilnością a chaosem sieci współdziałania*, [w:] Granice strukturalnej złożoności organizacji, Sopińska A., Gregorczyk S. (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014.

[25] Klimas P., *Operacjonalizacja bliskości organizacyjnej*, [w:] Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii, A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2012, nr 260.

[26] Lado A.A., Dant R.R., Tekleab A.G., *Trust-opportunism paradox, relationalism, and performance in interfirm relationships: Evidence from the retail industry*, „Strategic Management Journal" 2008, Vol. 29.

[27] Lazzarini S.G., Miller G.J., Zenger T.R., *Dealing with the paradox of embeddedness: The role of contracts and trust in facilitating movement out of committed relationships*, "Organization Science", 2008, Vol. 19.

[28] Luo Y., *Are joint venture partners more opportunistic in a more volatile environment?* "Strategic Management Journal" 2007, Vol. 28.

[29] Luo Y., *Opportunism in inter-firm exchange in emerging markets*, „Management and Organization Review" 2006, Vol. 2.

[30] McCarter M.W., Northcraft G.B., *Happy together? Insights and implications of viewing managed supply chain as social dilemma*, "Journal of Operations Management" 2007, Vol. 25.

[31] Möllering G., *Trust: Reason, routine, reflexivity*, Oxford, UK, Boston, MA, Elsevier 2006, s. 8-9, za: Latusek-Jurczak D., *Zarządzanie międzyorganizacyjne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.

[32] Niemczyk J., Organa M., Piórkowska K., *Mechanizmy zarządzania sieciami międzyorganizacyjnymi*, [w:] Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania, Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B. (red.), C.H. Beck, Warszawa 2012.

[33] Niemczyk J., *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.

[34] Phelps C.C., *A longitudinal study of the influence of alliance network structure and composition on firm emploratory innovation*, "Academy of Management Journal" 2010, Vol. 53, No 4.

[35] Rindfleisch A., Antia K., Bercovitz J., Brown J.R., Cannon J., Carson S.J., Ghosh M., Helper S., Robertson D.C., Wathne K.H., *Transaction costs, opportunism, and governance: Contextual considerations and future research opportunities*, „Marketing Letters" 2010, Vol. 21.

[36] Rowley T., Behrens D., Krackhardt D., *Redundant governance structures: An analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries*, "Strategic Management Journal" 2000, Vol. 21, No 3.

[37] Seggie S.H., Griffith D.A., Jap S.D., *Passive and active opportunism in interorganizationai exchange*, „Journal of Marketing" 2013, Vol. 77.

[38] Stańczyk-Hugiet E., Sus A., *Konsekwencje przynależności do sieci*, [w:] Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania, Niemczyk J.. Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B. (red.), C.H. Beck, Warszawa 2012.

[39] Stańczyk-Hugiet E.I., *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, Wrocław 2013.

[40] Uzzi B., *Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness*, "Administrative Science Quarterly" 1997, Vol. 42, No 1.

[41] Uzzi B., *The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect*, "American Sociological Review" 1996, Vol. 61, No 4.

[42] Wang D.T., Gu F.F., M.C. Dong, *Observer effects of punishment in a distribution network*, „Journal of marketing Research" 2013, Vol. 50.

[43] Wathne K.H., Heide J.B., *Opportunism in interfirm relationships: Forms, outcomes, and solutions*, "Journal of Marketing" 2000, Vol. 64.

[44] Wójcik-Karpacz A., *Konflikty wertykalne w kanale dystrybucji pojazdów samochodowych. Studium przypadku*, „Zarządzanie i Finanse" 2013, nr 4.

[45] Wuyts S., Geyskens I., *The formation of buyer-supplier relationships: Detailed contract drafting and close partner selection*, "Journal of Marketing" 2005, Vol. 69, No 4.

[46] Wuyts S., Stremersch S., Van Den Bulte C., Franses P.H., *Vertical marketing systems for complex products: A triadic perspective*, "Journal of Marketing Research" 2004, Vol. 41, No 4.

[47] Zaheer A., McEvily B., Perrone V., *Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance*, "Organization Science" 1998, Vol. 9.

[48] Zaheer A., McEvily B., Perrone V., *The strategic value of buyer-supplier relationships*, „Strategic Management Journal" 1998, Vol. 34, No. 3.

STRESZCZENIE

Jak powstrzymywać oportunizm partnera: rola osadzenia w sieci

Jednym z głównych obszarów badań współczesnych nauk o zarządzaniu są sieci międzyorganizacyjne oraz zachodzące w ich ramach procesy współdziałania. Jednym z kierunków badań w obszarze sieci międzyorganizacyjnej jest ochrona przed zachowaniami oportunistycznymi jej uczestników. Przegląd wybranych fragmentów literatury umożliwił wstępne rozpoznanie problemu powstrzymywania zachowań oportunistycznych w perspektywie osadzenia uczestników w sieci międzyorganizacyjnej. Przedstawiono wybrane konceptualizacje oportunizmu i osadzenia w sieci międzyorganizacyjnej w literaturze przedmiotu. Wskazano także na znaczenie tych zjawisk dla sieci międzyorganizacyjnych. Studia literatury dostarczyły argumentów pozwalających twierdzić, że zakres osadzenia przedsiębiorstwa w sieci międzyorganizacyjnej ma znaczenie dla powstrzymywania zachowań oportunistycznych partnerów.

SUMMARY

How to inhibit a partner's opportunism: role of network embeddedness

Inter-organizational networks and interaction processes taking place in this context are one of the main research areas of the modern management science. Within the area of an inter-organizational network, it is worth investigating the protection against opportunistic behaviour of its participants. The review of selected literature has allowed a preliminary diagnosis of the problem how to deter opportunistic behavior in the perspective of the participants' deposition within an inter-organizational network. In the paper, a number of conceptualizations of opportunism and deposition within an inter-organizational network have been showed. Furthermore, the importance of these phenomena for inter-organizational networks has been pointed out. The literature studies have provided arguments that the scope of the company deposition within an inter-organizational network is important for deterring the partners' opportunistic behaviour.

Patrycja Klimas
Uniwersytet Ekonomiczny
w Katowicach

Relacje społeczne pracowników kreatywnych jako strategiczny zasób organizacji[1]

WPROWADZENIE

W centrum zainteresowania teoretyków oraz praktyków zarządzania strategicznego znajduje się przewaga konkurencyjna, a dokładniej czynniki, mechanizmy, czy procesy jej tworzenia, utrzymywania oraz zwiększania. W dominującym obecnie podejściu zasobowym przewaga konkurencyjna rozpatrywana jest przez pryzmat zasobów traktowanych jako podstawowy czynnik przetrwania oraz konkurowania w warunkach turbulentnego otoczenia[2]. Jednakże na przestrzeni czasu główne kierunki poszukiwań zasobowych źródeł przewagi konkurencyjnej zmieniały się przechodząc od zasobów wewnętrznych do zewnętrznych, czy od zasobów materialnych do zasobów niematerialnych. Współcześnie uwaga badawcza koncentruje się wokół zasobów relacyjnych przyjmując, że dalszy rozwój podejścia zasobowego zmierzający do budowy „*systemowej teorii przewagi konkurencyjnej*" wymaga umocnienia oraz rozbudowy podejścia relacyjnego[3]. W ramach tego podejścia szczególne zainteresowanie badaczy wzbudzają zewnętrzne zasoby

[1] Wyniki zaprezentowanych badań literaturowych stanowią jeden z efektów realizowanego przez autorkę projektu badawczego pt. „Relacje współtworzenia, a innowacyjność – perspektywa sektora gier video". Projekt finansowany ze środków Narodowego Centrum nauki przyznanych na podstawie umowy numer UMO-2013/11/D/HS4/04045.

[2] R. Krupski, *Kontekst chaosu w planowaniu strategicznym*, „Przegląd Organizacji", 2010, 3, s. 6-8.

[3] W. Czakon, *Ku systemowej teorii przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji", 2005, 5, s. 8.

relacyjne postrzegane jako *„jedne z najważniejszych zasobów organizacji*[4]*”*. W opinii autorki jednym z obszarów dotyczących relacji zewnętrznych wartym uwagi badawczej są relacje społeczne (niesformalizowane, interpersonalne) pozostające poza głównym nurtem dotychczasowych dociekań. Jak do tej pory w literaturze dominują badania nad więziami międzyorganizacyjnymi, czy szerzej relacjami międzyorganizacyjnymi, podczas gdy to w relacjach społecznych coraz częściej upatruje się źródeł przewagi konkurencyjnej[5] .

ZASOBY RELACYJNE WSPÓŁCZESNYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Z punktu widzenia teorii zasobowej relacje traktowane są jako jedna z podstawowych kategorii zasobów organizacji[6]. W proponowanej przez de Wita i Meyera klasyfikacji zasobów relacje ujmowane są jako niematerialne zasoby relacyjne[7]. Nośnikiem zasobów relacyjnych w postaci relacji są ludzie[8], przy czym zdolność ich eksploatacji uwarunkowana jest posiadaniem przez organizację zdolności relacyjnej[9].

Przyjmując za L. Krzyżanowskim[10] wyróżnia się dwa podstawowe typy relacji: stosunki oraz oddziaływania. Z nieco innej perspektywy relacje można podzielić na egzogeniczne oraz endogeniczne[11], czyli odpowiednio występujące w ramach pojedynczej organizacji lub wiążące elementy organizacji z podmiotami jej otoczenia. Zarówno w pierwszym, jak i drugim

[4] J. Niemczyk, *Sieci międzyorganizacyjne z perspektywy podstawowych nurtów nauk o zarządzaniu*, [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania, CH Beck, Warszawa 2012, s. 279.

[5] J. Allen, A.D. James, P. Gamlen, *Formal versus informal knowledge networks in R&D: a case study using social network analysis*, “R&D Management”, 2007, 37(3), s. 179-196; S. Ben Letaifa,, Y. Rabeau, *Too close to collaborate? How geographic proximity could impede entrepreneurship and innovation*, “Journal of Business Research”, 2013, 66(10), s. 2071-2078; R. Krupski, *Zasoby niematerialne jako główny składnik strategii przedsiębiorstwa działającego w turbulentnym, nieprzewidywalnym otoczeniu*, „Organizacja i Kierowanie”, 2014, 1A(159), s. 87-98.

[6] J. Barney, *Firm resources and sustained competitive advantage*, “Journal of Management”, 1991, 17(1), s. 99-120; M. Bratnicki, Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii, Placet, Warszawa 2000, s. 50-52.

[7] B. de Wit,, R. Meyer, *Synteza strategii: tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów*, PWE, Warszawa 2007.

[8] R. Krupski, *Wiedza i postawy pracownicze w badaniach empirycznych w konwencji zasobowej zarzadzania strategicznego*, [w:] B. Mikuła (red.), Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012, s. 93.

[9] G. Lorenzoni, A. Lipparini, *The Leveraging* of *Interfirm Relationships* as a *Distinctive Organizational Capability*: a *Longitudinal Study*, “Strategic Management Journal”, 1999, 20(4), s. 317–338; W. Czakon, Relational Capability of Organizations-Theoretical Advances, “Journal of Economics & Management”, 2009, 5, s. 47-65.

[10] L. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, PWN, Warszawa 1999, s. 167.

[11] P. Klimas, *Relacje interpersonalne kadry kierowniczej jako czynnik sprawności sieci*, „Organizacja i Kierowanie”, 2013, 3, s. 149-160.

przypadku relacje można dalej dzielić na sformalizowane i niesformalizowane[12].

Dynamicznie rozwijające się na gruncie zasobowym podejście relacyjne skupia swoją uwagę przede wszystkim na relacjach zewnętrznych. Uznaje się bowiem, że relacje przekraczające granice organizacji stanowią kanał dostępu do zasobów zewnętrznych[13], których organizacja nie posiada, a także samodzielnie nie jest w stanie wytworzyć ani pozyskać[14]. W takim ujęciu zasoby relacyjne pozwalają organizacjom zapełniać luki zasobowe[15]. Z drugiej strony relacje zewnętrzne mogą stanowić swoisty kanał „zbytu" zasobów, których organizacja posiada w nadmiarze, a samodzielnie nie jest w stanie wykorzystać. W takim ujęciu zasoby relacyjne pozwalają organizacjom zminimalizować, a nawet rozwiązać problem redundancji zasobów[16]. Bogaty dorobek naukowy identyfikuje wiele pozytywnych skutków eksploatacji zewnętrznych zasobów relacyjnych (tabela 1), które ostatecznie sprowadzają się do możliwości tworzenia, utrzymywania lub podnoszenia poziomu przewagi konkurencyjnej.

Tabela 1. Zewnętrzne zasoby relacyjne jako czynnik tworzenia, wzmacniania oraz poprawy przewagi konkurencyjnej

Mierzalne źródła pozytywnych implikacji relacji zewnętrznych	**Autorzy (rok)**
Źródło ponadprzeciętnej, współtworzonej wartości	Krupski (2007)
Źródło renty ekonomicznej • Chamberlinowskiej, ricardiańskiej i schumpeterowskiej • Relacyjnej	 Niemczyk (2007) Czakon (2010); Stańczyk-Hugiet (2011)
Czynnik wzrostu efektywności działania	Czakon (2007)
Czynnik wzrostu skuteczności działania	Klimas (2013)
Czynnik wzrostu sprawności działania	Krupski (2011)

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem: Niemczyk (2007); Czakon (2010); Stańczyk-Hugiet (2011); Krupski (2014).

Określenie zamiarów kształtowania relacji zewnętrznych oraz zarządzania nimi powinno stanowić jeden z elementów strategii organizacji ro-

[12] R. Krupski, *Orientacja zasobowa w badaniach empirycznych: identyfikacja horyzontu planowania rynkowych i zasobowych wielkości strategicznych*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2013.

[13] T. Burger-Helmchen, P. Cohendet, *User communities and social software in the video game industry*, "Long Range Planning", 2011, 44(5), s. 317-343.

[14] W. Czakon, *Relational Capability,* op. cit., s. 47-65.

[15] M. Romanowska, *Alianse strategiczne w świetle koncepcji zasobowej*, [w:] M. Romanowska, M. Trocki, *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa 2002, s. 162 i nast.

[16] R. Krupski, *Redundancje zasobów i procedur jako panaceum na niepewność otoczenia*, „Organizacja i Kierowanie, 2012, 2(151), s. 11-22.

zumianej jako długofalowy plan rozwoju organizacji[17]. Włączenie oraz określenie zasad eksploatacji zewnętrznych zasobów relacyjnych do strategii organizacji jest istotne, gdyż relacje w dużym stopniu ułatwiają realizację różnego typu celów strategicznych[18] dotyczących takich aspektów jak tworzenie wiedzy, organizacyjne uczenie się[19], kreatywność, innowacyjność[20], czy funkcjonowanie w sieciach międzyorganizacyjnych[21].

W grupie zewnętrznych zasobów relacyjnych wyróżnia się relacje sformalizowane (formalne) oraz niesformalizowane (społeczne, interpersonalne) [22]. Dotychczasowy dorobek naukowy koncentruje się przede wszystkim na relacjach sformalizowanych[23], w tym zwłaszcza na więziach międzyorganizacyjnych[24]. Jednocześnie literatura dostarcza dowodów wskazujących, iż współcześnie istotną[25], o ile nie pierwszoplanową[26], rolę w procesach budowy przewagi konkurencyjnej odgrywają te mniej eksplorowane w badaniach z zakresu zarządzania strategicznego relacje tj. relacje społeczne.

Relacje społeczne jako kategoria zasobów relacyjnych są niematerialnym zasobem organizacyjnym identyfikowalnym zarówno we wnętrzu organizacji, jak i na styku organizacji z otoczeniem. W takim ujęciu wyróżniamy zewnętrzne relacje społeczne oraz wewnętrzne relacje społeczne. W obydwu przypadkach relacje społeczne stanowią wielowymiarowy efekt współwystępowania określonych warunków, czynników, procesów, czy zdarzeń zachodzących w różnorodnych społecznościach organicznych lub wirtualnych[27]. Mnogość oraz złożoność uwarunkowań wyłaniania się relacji społecznych, a także ich wzajemne współzależności powodują że ten specyficzny typ zasobu relacyjnego przyjmuje dość zróżnicowane postaci takie jak: relacje

---

[17] R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009, s. 209.

[18] W. Czakon, *Ku systemowej...,* op. cit., s. 5-8.

[19] G. Lorenzoni, A. Lipparini, The Leveraging..., s. 317–338.

[20] W.W. Powell, K.W. Koput, L. Smith-Doerr, *Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology*, "Administrative Science Quarterly", 1996, 41(1), s. 116-145.

[21] W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym,* Wolters Kluwer, Warszawa 2012. Sieci międzyorganizacyjne..., op. cit.

[22] R. Krupski, *Wiedza i postawy...,* op. cit.

[23] C. Lee, K. Lee, J.M. Pennings, Internal capabilities, external networks, and performance: a study on technology-based ventures, "Strategic Management Journal", 2001, 22(6-7), s. 615-640.

[24] W.W. Powell, K.W. Koput, L. Smith-Doerr, *Interorganizational...,* op cit., s. 116-145; W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu...,* op. cit.; P. Klimas, *Sieci innowacji. Implikacje bliskości organizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014

[25] M.H. Anderson, Social networks and the cognitive motivation to realize network opportunities: A study of managers' information gathering behaviors, "Journal of Organizational Behavior", 2008, 29(1), s. 51-78; S. Darchen, D.G. Tremblay, What attracts and retains knowledge workers/students: The quality of place or career opportunities?, The cases of Montreal and Ottawa. "Cities", 2010, 27(4), s. 225-233.

[26] K. Oakley, *Include us out – Economic Development and Social Policy in the creative Industries*, "Cultural Trends", 2006, 15(4), s. 55-273; R. Krupski, *Orientacja zasobowa...,* op. cit.; P. Klimas, Relacje..., op.cit., s. 149-160.

[27] K. Doktorowicz, *Społeczności wirtualne – cyberprzestrzeń w poszukiwaniu utraconych więzi.* „Społeczeństwo informacyjne: Wizja czy rzeczywistość", 2004, 1, s. 59-66.

przyjaźni, mentoringu, wspólnych doświadczeń z przeszłości[28], znajomości[29], sympatii, koneksji[30], pokrewieństwa, przynależności do tych samych kręgów zawodowych, społecznych, etnicznych, czy kulturowych[31]. Z punktu widzenia uczestników relacji społecznych kluczowym efektem ich zawiązywania oraz utrzymywania jest możliwość realizacji partykularnych interesów oraz spełniania potrzeb takich jak potrzeby bezpieczeństwa, przynależności i miłości, szacunku, czy nawet samorealizacji. Co prawda pozytywne efekty relacji społecznych są bezpośrednio doświadczane przez uczestników relacji tj. pracowników, aczkolwiek implikują także korzystne efekty pośrednie dla organizacji zatrudniających tych pracowników. Z perspektywy organizacji traktującej relacje społeczne pracowników jako kategorię zasobu relacyjnego istotne znaczenie ma możliwość uzyskania dostępu do informacji, doświadczeń oraz wiedzy zgromadzonych w zewnętrznych, niesformalizowanych społecznościach[32]. Nie bez znaczenia jest także zdolność relacji społecznych do kreacji zaufania oraz lojalności pomiędzy jej pracownikami a podmiotami zewnętrznymi znajdująca przełożenie sposób postrzegania organizacji w otoczeniu rynkowym, w tym zwłaszcza przez jej klientów, czy użytkowników dostarczanych przez nią produktów.

RELACJE SPOŁECZNE W PERSPEKTYWIE ZASOBÓW STRATEGICZNYCH

Na gruncie zarządzania strategicznego zasoby warunkujące konkurencyjność przedsiębiorstw określa się mianem zasobów strategicznych[33]. Zakłada się, że posiadanie w zasobowym portfolio przynajmniej jednego zasobu strategicznego umożliwia organizacji osiąganie szczególnej pozycji dającej przewagę kosztową lub przewagę w zróżnicowaniu produktów[34]. Identyfikacja zasobów strategicznych następuje poprzez porównanie atrybutów danego zasobu z konstytutywnymi cechami zasobu strategicznego przyjmując przy tym, że to właśnie występowanie oraz intensywność przejawiania się poszczególnych własności stanowi źródło przewagi konkurencyjnej oraz renty ekonomicznej[35]. Najpopularniejsze podejście szkoły zasobowej zakłada, że strategiczne zasoby charakteryzują cztery cechy: wartościowość,

[28] Chua R.Y.J., Ingram P., Morris M.W., *From the Head and the Heart: Locating Cognition- and Affect-Based Trust in Managers' Professional Networks*, "Academy of Management Journal", 51(3), 2008, s. 436–452.
[29] P. Klimas, *Relacje…*, op. cit., s. 149-160.
[30] R. Krupski, *Orientacja…*, op. cit.
[31] S.Ch. Hung, *Mobilising networks to achieve strategic difference*. "Long Range Planning", 2002, 35, s. 591–613.
[32] P.M. Wright, B.B. Dunford, S.A. Snell, *Human resources and the resource based view of the firm*, "Journal of Management", 2001, 27(6), s. 701-721; R. Krupski, Orientacja…, op. cit.; P. Klimas, Relacje…, op. cit., s. 149-160.
[33] K. Obłój, *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Poltext, Warszawa 2010, s. 130-134.
[34] J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymanie przewagi strategicznej*, PWE, Warszwa 2005, s. 139-140.
[35] Krupski 2011, s. 11.

rzadkość, trudność do imitacji oraz trudność do substytucji[36]. Jednakże w literaturze zasobom strategicznym przypisuje się także inne atrybuty. K. Obój[37] identyfikuje takie cechy jak: agregatowość, jakościowe zróżnicowanie różnorodności oraz naturalny charakter. M. Peteraf[38] za strategiczne cechy zasobu przyjmuje: niedoskonałą mobilność, heterogeniczność w ramach sektora (przemysłu) oraz ograniczenia w odniesieniu do konkurencji identyfikowane zarówno ex ante (trudność antycypacji użyteczności zasobu), jak i ex post (odmienność możliwości konfiguracji oraz eksploatacji zasobu). Najszersze podejście w zakresie identyfikacji cech zasobów strategicznych prezentuje M. Bratnicki[39] wskazując na takie cechy jak: cenność, rzadkość, kosztowność naśladowania, trwałość, ważność, brak podatności na substytucję, skodyfikowanie, potencjał eksploatacji, własność/prawo dysponowania zasobem, wyższy poziom (jakość, wartość) zasobu w porównaniu do analogicznych zasobów będących w posiadaniu/dyspozycji pozostałych uczestników rynku. Współcześnie rolę zasobów strategicznych spełniających powyższe kryteria pełnią najczęściej zasoby niematerialne[40] niejednokrotnie będące jedynymi w swoim rodzaju, niepowtarzalnymi i z natury rzadkimi zasobami[41]. Zawężając perspektywę poznawczą jedynie od zasobów niematerialnych okazuje się, że za najważniejsze w śród nich, ale także wśród wszystkich zasobów organizacyjnych są zasoby relacyjne w postaci relacji społecznych[42].

Jeszcze w pierwszej połowie ubiegłego stulecia badania E. Mayo dostarczyły dowodów znaczenia wewnętrznych relacji społecznych dla funkcjonowania organizacji. Niemal wiek później poszukuje się odpowiedzi na pytanie, czy i w jakim stopniu zewnętrzne relacje społeczne wpływają na funkcjonowanie przedsiębiorstw oraz budowanie przewagi konkurencyjnej. Wyniki badań R. Krupskiego[43] wskazują jednoznacznie, że kluczowe znaczenie dla współczesnych przedsiębiorstw mają relacje niesformalizowane. Okazuje się, że w hierarchii ważności rzeczywistej użyteczności zasobu dla wykorzystywania okazji to relacje społeczne zajmują pierwsze z jedenastu miejsc w przypadku firm średnich, małych i mikro – jedynie w przypadku firm dużych pierwsze miejsce zajmuje wiedza. Natomiast z punktu widzenia ważności rzeczywistej użyteczności zasobu dla neutralizacji zagrożeń relacje niesformalizowane zajmują odpowiednio pierwsze miejsce w przypadku firm małych, drugie miejsce w przypadku firm dużych, piąte miejsce w przypadku firm średnich i mikro. Generalnie aż 39% badanych firm typuje relacje niesformalizowane jako zasób o pierwszorzędnym wpływie na wykorzysty-

[36] Barney, J. (1991), *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, 17(1), 99-120.
[37] K. Obłój, *Strategia przetrwania organizacji*. PWN, Warszawa 1987.
[38] Peteraf, M. A. *The cornerstones of competitive advantage: A resource based view*, "Strategic Management Journal", 1993, 14(3), s. 179-191.
[39] M. Bratnicki, *Kompetencje…*, op. cit.
[40] R. Krupski, *Orientacja…*, op. cit.
[41] A.M. Knott, D.J. Bryce, E.H. Posen, *On the Strategic Accumulation of Intangible Assets*, „Organization Science", 2003, 14, s. 192-207.
[42] Krupski, R., *O okazjach raz jeszcze. Trochę teorii i raportu z badań*, „Przegląd Organizacji", 2012, 11, s. 3-5; R. Krupski, *Zasoby niematerialne…*, op. cit., s. 87-98.
[43] R. Krupski, *Orientacja zasobowa…*, op. cit.

wanie okazji rynkowych. Warto dodać, iż w przypadku relacji społecznych rozpatrywanych z punktu widzenia zdolności kreowania przewagi konkurencyjnej szczególnie istotne są powiązania utrzymywane przez kadrę zarządzającą[44] oraz przez pracowników kreatywnych[45].

Wyniki przytoczonych powyżej badań pozwalają przypuszczać, iż zewnętrzne relacje społeczne noszą znamiona zasobów strategicznych stanowiących źródło okresowej, a nawet trwałej przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw. A zatem wychodząc od Barneyowskich cech zasobów strategicznych relacje społeczne są jednocześnie wartościowe, rzadkie, trudne do imitacji oraz substytucji.

Po pierwsze wartość. Strategiczność zasobów relacji społecznych zasadzająca się na ich wartościowości wynika z faktu, iż pozwalają one zapełniać luki zasobowe, w tym zwłaszcza luki dotyczące zasobów informacji oraz wiedzy[46]. Przyjmuje się, że w wyniku utrzymywania relacji społecznych „najprawdopodobniej dochodzi do współtworzenia ponadprzeciętnej wartości"[47]. Relacje społeczne utrzymywane przez pracowników organizacji dają organizacji dostęp do zasobów zakumulowanych w tradycyjnych społecznościach organicznych, ale co ważniejsze także do zasobów znajdujących się w nieograniczonej wręcz cyberprzestrzeni. Organizacja pośrednio, poprzez pracownika będącego nośnikiem zasobów relacyjnych może uzyskać dostęp do zasobów zarówno profesjonalistów jak i nieprofesjonalistów funkcjonujących w różnych wirtualnych społecznościach (praktyki, interesu, zainteresowań) bez ograniczeń geograficznych, przy niższym koszcie dostępu oraz przy znacznie mniejszych ograniczeniach czasowych. Ponadto, relacje społeczne okazują się być najbardziej użyteczne stanowiąc tarczę ochronną przed turbulencją otoczenia[48], umożliwiając wykorzystywanie okazji rynkowych oraz pozwalając uniknąć zagrożeń[49]. W takim ujęciu relacje społeczne nie tylko stymulują poziom efektywności, ale pozwalają także szybciej identyfikować okazje rynkowe dostarczając przedsiębiorstwom przewagi czasowej umożliwiającej osiąganie przynajmniej okresowej przewagi konkurencyjną[50]. Jednakże, wyniki badań wskazują, że w przypadku polskich przed-

---

[44] M.H. Anderson, *Social networks…, op. cit.,* s. 51–78; P. Klimas, *Relacje…*, op. cit., s. 149-160.

[45] J. Primorac, *Position of Cultural Workers in Creative Industries: The South-eastern European Perspective*. European cultural foundation 2006; J. Allen, D. James, P. Gamlen, *Formal…*, op.cit., s. 179-196; S. Darchen, D.G. Tremblay, *What…*, op. cit., s. 225-233; S. Taylor, *The meanings and problems of contemporary creative work*, "Vocations and Learning", 2012, *5*(1), s. 41-57; E.L., Lingo, S.J. Tepper, *Looking Back, Looking Forward: Arts-Based Careers and Creative Work*."Work and Occupations", 2013; 40(4), s. 337-363; K. Clare, *The essential role of place within the creative industries: Boundaries, networks and play*, "Cities", 2013, 34, s. 52-57.

[46] A. Watson, *Global music city: knowledge and geographical proximity in London's recorded music industry*, "Area", 2008, 40(1), s. 12-23; G. Parmentier, V. Mangematin, Orchestrating innovation with user communities in the creative industries, "Technological Forecasting and Social Change", 2014, 83, s. 40-53; E. Vivant, Creatives in the city: Urban contradictions of the creative city. "City, Culture and Society", 2013, 4(2), s. 57-63.

[47] R. Krupski, *Strategia współtworzenia wartości*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, 2007, 2, s. 179.

[48] J. Światowiec, *Więzi partnerskie…,* op. cit.

[49] R. Krupski, *Orientacja zasobowa…,* op. cit.

[50] J. Allen, A.D. James, P. Gamlen, *Formal versus…*, op.cit., s. 179-196.

siębiorstw zaledwie 4% badanych wskazuje relacje niesformalizowane jako pierwszorzędny typ zasobu wpływającego na nowo generowaną wartość[51].

Po drugie rzadkość i trudność imitacji. Relacje społeczne utrzymywane są przez wszystkich ludzi. Zatem tak jak organizacja w ramach swoich zasobów relacyjnych posiada wachlarz relacji społecznych utrzymywanych przez jej pracowników, tak jej obecni oraz potencjalni konkurenci dysponują zasobami relacji społecznych swoich pracowników. W takim sensie można uznać, że relacje społeczne nie spełniają cechy rzadkości. Jednakże każda relacja społeczna z uwagi na złożony system czynników inicjujących oraz uwarunkowań ją kształtujących jest unikatowa, jedyna w swoim rodzaju i oryginalna, a zatem w pewnym zakresie rzadka. Co więcej, niematerialna, abstrakcyjna, dynamiczna, złożona i nieobserwowalna natura relacji społecznych powoduje, że w zasadzie są one niemożliwe do skopiowana. Powyższe rozważania znajdują potwierdzenie w wynikach badań wskazujących, że to właśnie relacje niesformalizowane mają charakter zasobów najbardziej oryginalnych i trudnych do imitacji (62% wskazań)[52].

Po trzecie, trudność zastąpienia. Zewnętrzne relacje społeczne wraz z zewnętrznymi relacjami sformalizowanymi stanowią jedyne źródło dostępu do zasobów zewnętrznych. Zastąpienie relacji zewnętrznych jakimkolwiek innym typem zasobu organizacyjnego jest niemożliwe. Przepływ zasileń materialnych, energetycznych, czy informacyjnych odbywa się tylko i wyłącznie za pośrednictwem relacji, a zatem ich brak odcina organizację od zasileń bez których w dłuższej perspektywie organizacja nie może funkcjonować. Co więcej, brak relacji zewnętrznych izoluje organizację od klientów, a tym samym uniemożliwia jej zbyt efektów działalności. Zawężając perspektywę do zewnętrznych relacji społecznych należy dodać, iż zastąpienie ich sformalizowanymi relacjami zewnętrznymi jest ograniczone. Relacje społeczne stanowią kanał dostępu do zasobów zakumulowanych w niesformalizowanych społecznościach organicznych i wirtualnych. Substytucja relacji społecznej jakąkolwiek relacją sformalizowaną najprawdopodobniej nie pozwoli organizacji uzyskać tak szerokiego dostępu do zasobów tychże społeczności, a zakres zobiektywizowania pozyskiwanych informacji, czy danych będzie mniejszy niż w przypadku relacji społecznych. W przypadku relacji społecznych pozyskanie dostępu do zasobów społeczności w znacznej mierze opiera się wzajemnym zaufaniu, lojalności, poczuciu dobrowolności, dzieleniu doświadczeń, pasji, czy zainteresowań uczestników relacji. Sformalizowanie relacji w pewnym zakresie może ograniczyć zaufanie, lojalność, czy chęć dzielenia się wiedzą. Uczestnicy społeczności motywowani gratyfikacjami za udzielanie informacji mogą manipulować zakresem oraz treścią przekazywanej wiedzy, a nawet zafałszowywać treść przekazu domniemając nieuczciwe bądź oportunistyczne motywy zawierania relacji przez organizację. Zatem z punktu widzenia efektów relacji społecznych możliwość ich substy-

[51] R. Krupski, *Zasoby niematerialne...*, op. cit., s. 87-97.
Brak spójności założeń z wynikami badań empirycznych może wynikać z faktu zawężenia perspektywy badawczej do wartości ugrunowanej w innowacyjności organizacji.

[52] R. Krupski, *Orientacja zasobowa...*, op. cit.; R. Krupski, *Zasoby niematerialne...*, op. cit., s. 87-97.

tucji wydaje się być ograniczona. Faktycznie, jak wskazują badania[53] większość przedsiębiorstw faktycznie postrzega relacje społeczne jako trudne do zastąpienia.

Podsumowując relacje społeczne utrzymywane przez pracowników mogą być postrzegane jako strategiczny zasób organizacji warunkujący poziom konkurencyjności przedsiębiorstw. Dotychczasowe badania dedykowane znaczeniu relacji społecznych, chociaż miały charakter głównie rozpoznawczy i są dość ograniczone, wskazują, że ten typ relacji jest szczególnie istotny w przypadku organizacji, których działalność opiera się na pracy kreatywnej, a jednocześnie podporządkowana jest przede wszystkim osiąganiu odpowiedniego poziomu innowacyjności[54]. W takim ujęciu relacje społeczne będą szczególnie istotne dla organizacji funkcjonujących w sektorach kreatywnych[55], w ich przypadku to właśnie relacje społeczne utrzymywane przez pracowników niejednokrotnie mają priorytetowe[56] znacznie dla przetrwania i rozwoju.

RELACJE SPOŁECZNE PRACOWNIKÓW KREATYWNYCH

Kluczową rolę w rozwoju organizacji sektorów kreatywnych odgrywają informacje, wiedza i innowacje. W przypadku tego typu sektorów krytyczne czynniki sukcesu (w tym głównie wiedza skodyfikowana, cicha i gorąca) kumulują się w wspólnotach poznawczych (np. wspólnotach interesu, wspólnotach praktyki) i rozprzestrzeniają się poprzez relacje społeczne[57]. W zasadzie to bliskość relacyjna jest kluczowa, a relacje społeczne pracowników kreatywnych[58] są szczególnie istotne dla budowy zarówno krótkotrwałej jak i długookresowej przewagi konkurencyjnej[59]. Znaczenie relacji społecznych pracowników kreatywnych dla zatrudniających ich organizacji ma dwojaki charakter (tabela 2). Po pierwsze, relacje społeczne wpływają na pracowników kreatywnych przynosząc im konkretne korzyści dotyczące zarówno ich życia zawodowego jak i osobistego. Po drugie, relacje społeczne utrzymywane przez pracowników kreatywnych implikują korzyści dla organizacji w postaci doskonalenia zasobów ludzkich, wzbogacania zasobów wiedzy, czy wzmacniania czynników przewagi konkurencyjnej.

---

[53] R. Krupski, *Orientacja zasobowa…,* op. cit.

[54] T.M. Scholz, *Talent Management in the Video Game Industry: The Role of Cultural Diversity and Cultural Intelligence*, "Thunderbird International Business Review", 2012, 54(6), s. 845-858.

[55] Grupa sektorów gospodarki podporządkowujących nie tylko rozwój, ale także przetrwanie na rynku indywidualnej kreatywności pracowników, ich umiejętnościom i talentom, innowacyjności oraz wiedzy określana jest mianem sektorów kreatywnych [Department for Culture, Media and Sport (1998) Creative Industries Mapping Document].

[56] K. Oakley, *Include us…,* op. cit., s. 255-273.

[57] A. Watson, *Global music…,* op. cit., s. 12-23.

[58] Rozumianych tutaj jako pracownicy organizacji funkcjonujących w sektorach kreatywnych (Primorac 2006; Gotsi et al. 2010; Clare 2013), określanych także mianem pracownikami wiedzy (Darchen i Tremblay 2010).

[59] J. Allen, A.D. James, P. Gamlen, *Formal versus…,* op. cit., s.179-196.

Tabela 2. Pozytywne efekty utrzymywania i eksploatacji relacji społecznych pracowników kreatywnych

Partykularne korzyści pracowników kreatywnych		**Autorzy (rok)**
Życie osobiste	Wzrost mobilności społecznej (ruchliwość pionowa)	Primorac (2006) Taylor (2012)
	Budowa własnej tożsamości	Gotsi et al.. 2010
Rozwój kariery zawodowej	Rozwój wiedzy oraz umiejętności	Lingo i Tepper (2013) Kourti, Nijkamp i van Vught (2014)
	Wzrost kreatywności i innowacyjności	Clare (2013)
	Poszerzanie bazy kontaktów biznesowych	-
	Wzrost mobilności przestrzennej	Darchen i Tremblay (2010) Clare (2013)
Korzyści organizacji sektorów kreatywnych		**Autorzy (rok)**
Doskonalenie zasobów ludzkich	Rozwój kompetencji oraz umiejętności pracowników kreatywnych	Andersen (2010) Lingo i Tepper (2013) Kourti, Nijkamp i van Vught (2014)
	Doskonalenie procesów i operacji wykonywanych przez pracowników kreatywnych	Taylor (2012)
	Kształtowanie korzystnych postaw pracowniczych	Andersen (2010)
Doskonalenie zasobów wiedzy	Wzrost wiedzy własnej	Lingo i Tepper (2013) Kourti, Nijkamp i van Vught (2014)
	Dostęp do wiedzy konkurencji	Watson (2008)
Wzmacnianie czynników konkurencyjności	Wzrost kreatywności	Vivant (2013)
	Wzrost innowacyjności	Ben Letaifa i Rabeau (2013) Parmentier i Mangematin (2014)

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem Andersen (2010); Clare (2013); Darchen i Tremblay (2010); Gotsi et al.. 2010; Kourti, Nijkamp i van Vught (2014); Ben Letaifa i Rabeau (2013); Lingo i Tepper (2013); Parmentier i Mangematin (2014); Primorac (2006); Taylor (2012); Vivant (2013); Watson(2008).

Warto dodać, iż w przypadku sektorów kreatywnych wspólnoty poznawcze, w których utrzymywane są najbardziej wartościowe relacje społeczne pracowników kreatywnych funkcjonują jako niesformalizowane i niekomercyjne[60] sieci społeczne[61]. Wspólnoty te, podobnie jak inne typu społeczności w których realizowane są relacje społeczne mogą funkcjonować w tradycyjnej (organicznej, materialnej) lub wirtualnej przestrzeni. W obydwu przypadkach relacje społeczne generują korzyści, aczkolwiek w odniesieniu do relacji społecznych pracowników kreatywnych to społeczności wirtualne (*virtual/online communities*) są uznawane za współcześnie najważniejsze źródło zarówno indywidualnej, jak i organizacyjnej kreatywności oraz innowacyjności[62].

PODSUMOWANIE

Cechy wartościowości, rzadkości, trudności do imitacji i substytucji przypisywane relacjom społecznym pracowników warunkują ich zdolność kształtowania oraz stymulowania kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstw funkcjonujących w ramach sektorów kreatywnych. Okazuje się bowiem, że relacje społeczne stanowią istotny czynnik pobudzania oraz wzbogacania kreatywności[63], zwiększania oraz przyśpieszania innowacyjności[64] przyczyniając się w dużym stopniu do tworzenia ponadprzeciętnej wartości[65] oraz osiągania sukcesu rynkowego. W takim ujęciu relacje społeczne pracowników kreatywnych pełnią rolę zasobów strategicznych warunkujących przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa. Jednakże istniejący dorobek badawczy dedykowany relacjom społecznym ujmowanym jako zasób organizacyjny jest dość ograniczony, zakumulowaną dotychczas wiedzę można określić jako fragmentaryczną, nie w pełni spójną i nie poddaną testowaniu w eksplanacyjnych, nomotetycznych badaniach terenowych. W opinii autorki szczególnie istotne wydaje się prowadzenie badań nad wykorzystywaniem relacji pracowników kreatywnych utrzymywanych w różnych niesformalizowanych społecznościach dla realizacji partykularnych interesów ich pracodawców. Jest to o tyle ważne, że dotychczasowe badania prowadzone były przede wszystkim z perspektywy psychologii oraz socjologii (przyjmując przy tym głównie perspektywę pracowników kreatywnych) pomijając organizacyjno-zarządczy punkt widzenia.

---

[60] A. Markusen, *Organizational Complexity in the Regional Cultural Economy*, "Regional Studies", 2010, 44(7), s. 813-828.
[61] E. Vivant, *Creatives in…,* op. cit., s. 57-63.
[62] G. Parmentier,, V. Mangematin, *Orchestrating innovation…*, op. cit., s. 40-53.
[63] E. Vivant, *Creatives in…,* op. cit., s. 57-63.
[64] S. Ben Letaifa, Rabeau Y., *Too close…,* op. cit., s. 2071-2078.
[65] T. Burger-Helmchen, P. Cohendet, *User communities…,* op. cit., s. 317-343.

LITERATURA:

[1] Allen J., James A.D., Gamlen P., *Formal versus informal knowledge networks in R&D: a case study using social network analysis*, "R&D Management", 2007, 37(3), s. 179-196.

[2] Anderson M.H., *Social networks and the cognitive motivation to realize network opportunities: A study of managers' information gathering behaviors*, "Journal of Organizational Behavior", 2008, 29(1), s. 51-78.

[3] Barney J., *Firm resources and sustained competitive advantage*. "Journal of Management", 1991, 17(1), s. 99-120.

[4] Ben Letaifa, S., Rabeau Y., *Too close to collaborate? How geographic proximity could impede entrepreneurship and innovation*, "Journal of Business Research", 2013, 66(10), s. 2071-2078.

[5] Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Placet, Warszawa 2000.

[6] Burger-Helmchen T., Cohendet P., *User communities and social software in the video game industry*, "Long Range Planning", 2011, 44(5), s. 317-343.

[7] Chua R.Y.J., P. Ingram, M.W. Morris, *From the Head and the Heart: Locating Cognition – and Affect-Based Trust in Managers' Professional Networks*, "Academy of Management Journal", 51(3), 2008, s. 436–452.

[8] Clare K., *The essential role of place within the creative industries: Boundaries, networks and play*, "Cities", 2013, 34, s. 52-57.

[9] Czakon W., *Ku systemowej teorii przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji", 2005, 5, s. 5-8.

[10] Czakon W., *Relational Capability of Organizations-Theoretical Advances*, "Journal of Economics & Management", 2009, 5, s. 47-65.

[11] Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.

[12] Czakon W., *Zasobowa teoria firmy w krzywym zwierciadle*, „Przegląd Organizacji", 2010, 4, s. 8-12.

[13] Darchen S., Tremblay D.G., *What attracts and retains knowledge workers/students: The quality of place or career opportunities?* The cases of Montreal and Ottawa. "Cities", 2010, 27(4), s. 225-233.

[14] de Wit B., Meyer R., *Synteza strategii: tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów*, PWE, Warszawa 2007.

[15] Department for Culture, Media and Sport (1998) Creative Industries Mapping Document [https://www.gov.uk/government/organisations/departmen t-for-culture-media-sport].

[16] Doktorowicz K., *Społeczności wirtualne – cyberprzestrzeń w poszukiwaniu utraconych więzi, „Społeczeństwo informacyjne: Wizja czy rzeczywistość"*, 2004, 1, s. 59-66.

[17] Gotsi M., Andropoulos C., Lewis M., Ingram A.E., *Managing creatives: Paradoxical approaches to identity regulation*, "Human Relations", 2010, 63(6), s. 781–805.

[18] Hung S.Ch., *Mobilising networks to achieve strategic difference*, "Long Range Planning", 2002, 35, s. 591–613.

[19] Klimas P., *Relacje interpersonalne kadry kierowniczej jako czynnik sprawności sieci*, „Organizacja i Kierowanie", 2013, 3, s. 149-160.

[20] Klimas P., *Sieci innowacji. Implikacje bliskości organizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014.

[21] Knott A.M., Bryce D.J., Posen E.H., *On the Strategic Accumulation of Intangible Assets*, „Organization Science", 2003, 14, s. 192-207.

[22] Kourtit K., Nijkamp P., van Vught F., Vulto, P., *Supernova stars in knowledge-based regions*, "Research Memorandum", 2012, 7, s. 235-257.

[23] Krupski R., *Kontekst chaosu w planowaniu strategicznym*, „Przegląd Organizacji", 2010, 3, s. 6-8.

[24] Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009.

[25] Krupski R., *O okazjach raz jeszcze. Trochę teorii i raportu z badań*, „Przegląd Organizacji", 2012, 11, s. 3-5.

[26] Krupski R., *Orientacja zasobowa w badaniach empirycznych: identyfikacja horyzontu planowania rynkowych i zasobowych wielkości strategicznych*. Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011.

[27] Krupski R., *Redundancje zasobów i procedur jako panaceum na niepewność otoczenia*, „Organizacja i Kierowanie, 2012, 2(151), s. 11-22.

[28] Krupski R., *Strategia współtworzenia wartości,* Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, 2007, 2.

[29] Krupski R., *Wiedza i postawy pracownicze w badaniach empirycznych w konwencji zasobowej zarządzania strategicznego*, [w:] B. Mikuła (red.), Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012.

[30] Krupski R., *Zasoby niematerialne jako główny składnik strategii przedsiębiorstwa działającego w turbulentnym, nieprzewidywalnym otoczeniu,* „Organizacja i Kierowanie", 2014, 1A(159), s. 87-98.

[31] Krzyżanowski L., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, PWN, Warszawa 1999.

[32] Lee C., Lee K., Pennings, J.M., *Internal capabilities, external networks, and performance: a study on technology-based ventures*, "Strategic Management Journal", 2001, 22(6-7), s. 615-640.

[33] Lingo E.L., Tepper, S.J., *Looking Back, Looking Forward: Arts-Based Careers and Creative Work,* "Work and Occupations", 2013; 40(4), s. 337-363.

[34] Lorenzoni G., Lipparini A., *The Leveraging* of *Interfirm Relationships* as a *Distinctive Organizational Capability*: a *Longitudinal Study,* "Strategic Management Journal", 1999, 20(4), s. 317–338.

[35] Markusen A., *Organizational Complexity in the Regional Cultural Economy*, "Regional Studies", 2010, 44(7), s. 813-828.

[36] Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B. (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, CH Beck, Warszawa 2012.

[37] Niemczyk, J., *Zachowania strategiczne przedsiębiorstw działających w klastrach*, [w:] M. Przybyła (red.), Zarządzanie – kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2007.

[38] Oakley K., *Include us out – Economic Development and Social Policy in the creative Industries*, "Cultural Trends", 2006, 15(4), s. 55-273.

[39] Obłój K., *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Poltext, Warszawa 2010.

[40] Obłój K., *Strategia przetrwania organizacji,* PWN, Warszawa 1987.

[41] Parmentier G., Mangematin V., *Orchestrating innovation with user communities in the creative industries*, "Technological Forecasting and Social Change", 2014, 83, s. 40-53.

[42] Peteraf M.A., *The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view*, "Strategic Management Journal", 1993, 14(3), s. 179-191.

[43] Powell W.W., Koput K.W., Smith-Doerr L., *Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology,* "Administrative science quarterly", 1996, 41(1), s. 116-145.

[44] Primorac J., *Position of Cultural Workers in Creative Industries: The Southeastern European Perspective*, European cultural foundation 2006.

[45] Rokita J., Zarządzanie strategiczne. *Tworzenie i utrzymanie przewagi strategicznej*, PWE, Warszwa 2005.

[46] Romanowska M., Trocki M., *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa 2002.

[47] Scholz T.M., *Talent Management in the Video Game Industry: The Role of Cultural Diversity and Cultural Intelligence*, "Thunderbird International Business Review", 2012, 54(6), s. 845-858.

[48] Stańczyk-Hugiet E., *W poszukiwaniu renty...*, „ Przegląd Organizacji", 2011, 9, s. 6-8.

[49] Światowiec J., *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2006.

[50] Taylor S., *The meanings and problems of contemporary creative work*, "Vocations and Learning", 2012, 5(1), s. 41-57.

[51] Vivant E., *Creatives in the city: Urban contradictions of the creative city,* "City, Culture and Society", 2013, 4(2), s. 57-63.

[52] Watson A., *Global music city: knowledge and geographical proximity in London's recorded music industry*, "Area", 2008, 40(1), s. 12-23.

[53] Wright P. M., Dunford, B.B., Snell, S.A., *Human resources and the resource based view of the firm*, "Journal of Management", 2001, 27(6), s. 701-721.

STRESZCZENIE

Relacje społeczne pracowników kreatywnych jako strategiczny zasób organizacji

Przedmiotem artykułu są relacje społeczne rozpatrywane z perspektywy zasobowego podejścia do tworzenia przewagi konkurencyjnej. Opierając się na bogatym dorobku z zakresu podejścia relacyjnego w artykule ukazano znaczenie zasobów relacyjnych, w tym zwłaszcza zasobów relacji społecznych, dla funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw. Rozważania dotyczące strategicznego charakteru relacji społecznych, a także ich zdolności budowy oraz wzmacniania konkurencyjności zostały przeprowadzone z wykorzystaniem identyfikacji cech zasobów strategicznych Barney'a tj. wartościowości, rzadkości, trudności do imitacji i substytucji. Ponadto, w opracowaniu zidentyfikowano pozytywne efekty utrzymywania oraz eksploatacji niesformalizowanych zasobów relacyjnych w odniesieniu do organizacji funkcjonujących w sektorach kreatywnych.

SUMMARY

Social relationships of creative workers as a strategic resource of modern organizations

This article focuses on social relationships considered from the resource based theory perspective. Based on the prior findings grounded on relational approach, the article argues the importance of relational resources for modern organizations and their competitive advantage. However, the greatest attention has been paid to specific type of relational resources, namely social relationships The strategic character of social relationships and their ability to create competitiveness have been identified through analysis of Barney's VRIN features describing the strategic resources as simultaneously valuable, rare, inimitable and non-substitutable. The results of our considerations allowed us to describe the most important positive effects of social relationships maintenance and exploitation in case of organizations from creative industries.

Izabela Konieczna
Uniwersytet Jana Kochanowskiego
w Kielcach

Znaczenie i stan zasobów i kompetencji spółdzielni w sferze organizacji i zarządzania – wyniki badań spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego

WPROWADZENIE

Źródła przewagi konkurencyjnej to wyróżniające umiejętności i zasoby przedsiębiorstwa (źródła wewnętrzne), a także jego relacje z otoczeniem (źródła zewnętrzne), które łącznie stanowią o zdolności organizacji do zaspokajania potrzeb klientów w wyższym stopniu niż konkurenci, prowadząc w ten sposób do osiągnięcia wyróżniających wyników działalności[1]. Organizacja zatem powinna wyraźnie określać zasoby, czyli wejścia do systemu organizacji, oraz wyjścia, czyli produkty[2].

Organizacja jest efektywna, jeżeli dobrze wykorzystuje swoje zasoby i jeżeli jej klienci są dobrze obsłużeni[3]. Celem strategicznej diagnozy organizacji jest zrozumienie jej potencjału konkurencyjnego teraz i w przyszłości[4]. Przez potencjał przedsiębiorstwa rozumie się posiadane zasoby (rzeczowe, finansowe, ludzkie organizacyjne i inne) oraz umiejętności (zdolności gromadzenia i uruchamiania zasobów) determinujące możliwości przedsiębiorstwa w zakresie skutecznego oddziaływania na kształtowanie i zaspokajanie potrzeb nabywców oraz efektywne konkurowanie[5]. Tworzywem dla tego po-

[1] M. Sławińska (red.), *Kompendium wiedzy o handlu,* Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2008, s. 68.
[2] A. Chauvet, *Metody zarządzania. Przewodnik,* Warszawa: POLTEXT 1997, s. 24.
[3] J. Kisielnicki, *Zarządzanie. Jak zarządzać i być zarządzanym*, Warszawa: PWE 2008, s. 22.
[4] K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej,* Warszawa: PWE 1998, s. 172.
[5] J. Dietl, *Marketing,* Warszawa: PWE 1985, s. 52.

tencjału są zasoby i umiejętności, które w porównaniu z konkurencją będą stanowiły o siłach i słabościach firmy na rynku[6], a ocena zasobów pozwala określić potrzeby ewentualnych uzupełnień, na przykład: zatrudnienie nowych pracowników o określonych kwalifikacjach, zmiana kultury, pozyskanie nowej wiedzy itp.[7]. Użyteczność i rola poszczególnych zasobów przedsiębiorstwa w osiąganiu jego celów zależą m. in. od rodzaju branży, sytuacji w zakresie konkurencji na rynku, rodzaju zaspokajanych potrzeb nabywców. Analiza potencjału przedsiębiorstwa traktowana jest jako element jego diagnozy strategicznej, tak jak diagnoza stanu i tendencji zmian w jego otoczeniu[8], stąd celem artykułu jest analiza stopnia ważności wykorzystywanych zasobów i kompetencji w sferze organizacji i zarządzania z punktu widzenia konkurencyjności, oraz analiza ich stanu faktycznego w porównaniu z konkurencją (ocena potencjału konkurencyjnego) na przykładzie spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego. W artykule analizowane są zasoby/kompetencje zgodnie z klasyfikacją zaproponowaną przez M. Stankiewicza:

- wielkość przedsiębiorstwa
- zdolności przywódcze kadr kierowniczych
- klarowność (przejrzystość, zrozumiałość) struktury organizacyjnej
- posiadana strategia rozwoju
- zdolności w zakresie formułowania strategii
- zdolności w zakresie wdrażania strategii
- zdolności w zakresie komunikowania treści strategii pracownikom
- zdolność do koncentracji działań na strategii przedsiębiorstwa
- znajomość źródeł przewag konkurencyjnych konkurentów
- zdolności w zakresie monitoringu otoczenia międzynarodowego
- zdolność do prowadzenia monitoringu pozostałych elementów makrootoczenia przedsiębiorstwa
- zakres umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa
- sprawność zarządzania operacyjnego
- zakres stosowania zintegrowanych informatycznych systemów wspomagania zarządzania
- stosowanie grupowych sposobów rozwiązywania problemów
- stopień formalizacji działań

[6] K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej,* Warszawa: PWE 1998, s. 172.
[7] A. Koźmiński, D. Jemelniak, *Zarządzanie od podstaw,* Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne 2008, s. 360.
[8] J. Dietl, *Marketing,* Warszawa: PWE 1985, s. 52.

- sprawność wewnętrznego systemu przepływu informacji
- zdolności w zakresie integrowania poszczególnych działań i funkcji w sprawne systemy i procesy
- zdolności w zakresie stosowania nowoczesnych metod podejmowania decyzji
- stosowane systemy motywacji kadry kierowniczej
- zdolność do podejmowania ryzyka
- wiedza, doświadczenie i zdolności menedżerskie kadr kierowniczych
- zdolności w zakresie zarządzania wiedzą
- znajomość języków obcych wśród kadry kierowniczej
- stosunki międzyludzkie determinujące klimat pracy
- współpraca z instytucjami naukowo-badawczymi specjalizującymi się w zakresie organizacji i zarządzania[9].

Poddane analizie spółdzielnie uczestniczą w konsorcjach/grupach zakupowych. Nie uczestniczą natomiast w konsorcjach/grupach sprzedażowych. Głównymi dostawcami spółdzielni z województwa świętokrzyskiego są rolnicy będący członkami spółdzielni, rolnicy niebędący członkami spółdzielni oraz skupy mleka, z którymi spółdzielnie posiadają powiązania kapitałowe. Dodatkowo, spółdzielnie mają podpisane umowy długoterminowe (powyżej 1 roku) z dostawcami[10].

ZASOBY W PROCESIE REALIZACJI STRATEGII ORGANIZACJI

Zarządzanie to zestaw działań (obejmujący planowanie, podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe, informacyjne) wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny[11].

Zarządzanie strategiczne, jak pisze M. Romanowska, to kierowanie rozwojem organizacji w długim okresie, nastawione na wykorzystanie szans i unikanie zagrożeń pojawiających się w jej otoczeniu[12]. Zarządzanie strate-

[9] M. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Toruń: TNOiK Dom Organizatora 2002, s. 123.

[10] I. Konieczna, *Supply Chain Analysis of Selected Dairy Cooperatives of the Świętokrzyskie Voivodeship*, (red.) A. Malina, R. Oczkowska, T. Rojek "Knowledge-Economy-Society. Challenges of the Contemporary Management", Cracow: Cracow University of Economics 2013, s. 805.

[11] J. Kisielnicki, *Zarządzanie. Jak zarządzać i być zarządzanym,* Warszawa: PWE 2008, s. 133, J. Bogdanienko, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Tradycja i nowoczesność,* Warszawa: PWE 2013, s. 23.

[12] M. Romanowska, *Zarządzanie strategiczne firmą,* Warszawa: Centrum Informacji Menedżera 1995, s. 1.

giczne jest również określane jako proces definiowania i redefiniowania strategii w reakcji na zmiany otoczenia lub wyprzedzający te zmiany, a nawet je wywołujący, oraz sprzężony z nim proces implementacji, w którym zasoby i umiejętności organizacji są tak dysponowane, by realizować przyjęte długofalowe cele rozwoju, a także by zabezpieczyć istnienie organizacji w potencjalnych sytuacjach nieciągłości[13].

Zasoby to tworzywo, które może zostać zastosowane w celu realizacji strategii[14]. Są to czynniki kontrolowane przez przedsiębiorstwo, używane dla rozwijania i wprowadzania nowych strategii[15]. Strategię definiuje się jako program działania określający główne cele organizacji i sposoby ich osiągania[16]. Strategią określa się wzór lub plan, który integruje w główne cele organizacji, obowiązujące polityki i logiki postępowania w zwartą całość. Dobrze sformułowana strategia pozwala nakierować i uplasować zasoby organizacji w unikalny i trwały układ oparty na własnych kompetencjach organizacji, uwzględniający jej słabe strony, antycypujący zmiany w otoczeniu i sytuacyjne posunięcia inteligentnych oponentów[17]. Strategia informuje, w jaką działalność się angażować, jak korzystać z możliwości twórczej współpracy (synergii) pomiędzy różnymi jednostkami i w jaki sposób rozdysponować wśród nich zasoby[18].

Strategie wiążą ze sobą trzy klasy zmiennych: okazje, zagrożenia i ograniczenia nakładane przez otoczenie, zasoby i umiejętności, uznawane wartości i przekonania[19]. Wybór określonej strategii firmy jest zdeterminowany przez cztery elementy: 1. możliwości, jakie stwarza otoczenie, 2. umiejętności firmy oraz jej zasoby, 3. preferencje zarządu oraz 4. zobowiązania względem społeczeństwa[20]. W samej firmie strategia zależy przede wszystkim od dwóch wymiarów: zasobów i instrumentarium zarządzania. Zasoby decydują o tym, jakie swoje silne strony firma może wykorzystać, tworząc strategię. Instrumentarium zarządzania wpływa na to, jak strategię wprowadza się w życie – czy bazuje na formalnych mechanizmach i procedurach, czy na normach, wartościach i wyuczonych wzorach zachowania. Zarówno pierwsza, jak i druga droga są możliwe, ich logika jest jednak zupełnie inna[21].

Zasoby są elementem planów strategicznych, które są planami nadrzędnymi mającymi zapewnić przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa. W pla-

---

[13] H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, Warszawa: PWE 1985, s. 97.

[14] A. Koźmiński, D. Jemelniak, *Zarządzanie od podstaw,* Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne 2008, s. 360.

[15] M. Stankiewicz (red.), *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Toruń: TNOiK Dom Organizatora 2006, s. 63-64.

[16] M. Romanowska, *Zarządzanie strategiczne firmą,* Warszawa: Centrum Informacji Menedżera 1995, s. 2.

[17] B.R. Kuc, B. Gliński, *Zarządzanie strategiczne: geneza, rozwój, priorytety,* Warszawa: Wydawnictwo Key Text 1996, s. 97.

[18] B. Niedbała, M. Sierpińska, *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie. Centra odpowiedzialności w teorii i praktyce*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2013, s. 66.

[19] C. Shapiro, *Potęga informacji. Strategiczny przewodnik po gospodarce sieciowej,* Gliwice: Helion 2007, s. 85.

[20] Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa,* Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2003, s. 42.

[21] K. Obłój, *Strategia sukcesu firmy,* Warszawa: PWE 1998, s. 84.

nach tych następuje zakreślenie ogólnych ram dla zasadniczych strategicznych decyzji. W planach strategicznych określa się przede wszystkim:

- długofalowe cele przedsiębiorstwa,
- modyfikacje celów wynikające z konieczności dostosowania się do zmian otoczenia przedsiębiorstwa,
- zasoby niezbędne do osiągania założonych celów,
- sposoby pozyskania i wykorzystania zasobów[22].

Aby móc realizować założone cele, egzystować i rozwijać się, organizacje gromadzą i wykorzystują niezbędne zasoby[23]. Zasoby przedsiębiorstwa obejmują zestaw wszystkich elementów kształtujących wartość rynkową i współtworzących jego pozycję konkurencyjną. Zasoby, ujmowane zarówno w wymiarze bezwzględnym jak i relatywnym, przesądzają o przyjęciu określonych kierunków rozwoju przedsiębiorstwa[24]. Zasoby to materialne i niematerialne wartości, których cechy pozwalają realizować misje i cele organizacji i które znajdują się w swobodnej dyspozycji kierownictwa organizacji. Zatem przedsiębiorstwo może kształtować względnie swobodnie ilościowe i jakościowe parametry zasobów oraz użytkować je w sposób, który uznaje za właściwy. Zasób jest więc także pewną rezerwą do której mogą się odwołać zarządzający. Zmieniając charakterystyki, miejsce i skalę zastosowania zasobu można dokonać „zwrotu" w funkcjonowaniu organizacji[25]. Zasoby dzielimy na: zasoby rzeczowe (surowce, maszyny, urządzenia), zasoby finansowe (kapitały, dochody, zyski), zasoby osobowe (pracownicy i ich kwalifikacje), zasoby informacyjne (wszelkiego rodzaju dane potrzebne do podejmowania decyzji)[26]. Zasoby obejmują wszystkie te czynniki, które:

- są w dyspozycji;
- posiadają cechy charakterystyczne, potrzebne do utrzymania lub zwiększenia celów firmy;
- mogą być choćby częściowo kontrolowane;
- są częścią składową dziedziny zainteresowań firmy[27].

W literaturze przedmiotu wskazuje się na następujące cechy odróżniające zasoby niematerialne od zasobów materialnych:

- zasoby niematerialne mogą być wykorzystywane w wielu miejscach jednocześnie, natomiast zasoby materialne mogą być wykorzystywane wyłącznie w miejscu ich lokalizacji;

---

[22] E. Nowak (red.), *Controlling w działalności przedsiębiorstwa,* Warszawa: PWE 2011, s. 24.
[23] J. Machaczka, *Podstawy zarządzania,* Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie 2001, s. 7.
[24] E. Kosińska, *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*, Warszawa: PWE 2008, s. 116.
[25] A. Koźmiński, D. Jemelniak, *Zarządzanie od podstaw,* Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne 2008, s. 109.
[26] J. Machaczka, *Podstawy zarządzania,* Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie 2001, s. 7.
[27] M. Chaberek, *Makro- i mikroekonomiczne aspekty wsparcia logistycznego*, Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego 2002, s. 20.

- zasoby niematerialne trzeba długo wypracowywać;
- handel zasobami niematerialnymi jest utrudniony. Często kupuje się całą firmę, aby zdobyć posiadany przez nią konkretny zasób niematerialny (np. markę);
- istnieje przekonanie, że zasoby niematerialne i umiejętności nie deprecjonują się w trakcie wykorzystywania, lecz przeciwnie – najczęściej następuje ich wzbogacenie[28].

Różnego rodzaju zasoby, umiejętności, rezultaty dotychczas prowadzonej działalności, które w istotny sposób stanowią o możliwości odniesienia sukcesu określane są kluczowymi czynnikami sukcesu[29]. Są to takie czynniki, które w zasadniczym stopniu determinują zdolność konkurencyjną firmy. Ogólnie kluczowe czynniki sukcesu to zasoby, umiejętności i zdolności, które warunkują powodzenie firmy[30].

Zasoby i kompetencje tworzą zdolność strategiczną przedsiębiorstwa, dając mu możliwości działań trudnych do naśladowania. Mają one być nie tyle dopasowane do otoczenia, co rozwijane w celu wykorzystania nowych szans[31]. Istotną rolę w przedsiębiorstwie pełnią zasoby strategiczne. Są to zasoby umożliwiające osiąganie korzyści w długim okresie, od których zależy funkcjonowanie przedsiębiorstwa i które nie są w sposób doskonały zastępowalne. Z tego wynika, że zasoby łatwe i szybkie do uzyskania nie mogą być źródłem długookresowej przewagi konkurencyjnej[32]. Za kluczowe kompetencje natomiast są uznawane te zasoby i umiejętności przedsiębiorstwa, które ze względu na ich poziom i unikatowość przyczyniają się do realizacji produktów i procesów (określonych jako kluczowe) dających przedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną na rynku[33]. Zasoby i umiejętności, aby stanowiły o przewadze strategicznej firmy, powinny posiadać następujące cechy: rzadkość, komplementarność, możliwość imitacji, substytucyjność, zdolność do zmian, trwałość, ograniczoność w nabywaniu, pokrywanie się zasobów i umiejętności z czynnikami sukcesu w branży[34]. Im rzadsze są zasoby lub umiejętności, tym większa przewaga strategiczna przedsiębiorstwa. Im bardziej zasób jest komplementarny, tym trudniejsze jest jego imitowanie i tym większe prawdopodobieństwo rzadkości występowania[35].

---

[28] S. Marek, M. Białasiewicz (red.), *Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*, Warszawa: PWE 2011, s. 133.

[29] E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem,* Warszawa: PWE 2004, s. 280.

[30] A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce,* Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2000, s. 163.

[31] M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet 2000, s. 16.

[32] M. Razjer, *Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw*, Warszawa: PWE 2001, s. 191.

[33] M. Trocki, *Outsourcing,* Warszawa: PWE 2001, s. 78.

[34] J. Lichtarski (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie,* Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej 2001, s. 37-38.

[35] J. Lichtarski (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie,* Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej 2001, s. 38.

WYNIKI POSTĘPOWANIA BADAWCZEGO

Empiryczna wersyfikacja znaczenia i stanu zasobów spółdzielni w sferze organizacji i zarządzania w porównaniu z konkurencją została opracowana w oparciu o wyniki wywiadów bezpośrednich przeprowadzonych z osobami pełniącymi funkcje kierownicze w spółdzielniach mleczarskich. Wywiady były prowadzone przy pomocy kwestionariusza ankiety, w której respondenci określali swoją pozycję konkurencyjną wobec krajowych spółdzielni mleczarskich. Badania zostały przeprowadzone wśród spółdzielni, które wyraziły na to zgodę, czyli 50% populacji spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego.

Poddane badaniu spółdzielnie mleczarskie zajmują się produkcją mleka spożywczego, tłuszczy do smarowania, serów, jogurtów, kefirów, maślanki, koncentratu serwatkowego, śmietany spożywczej i kremówki, mleka fermentowanego oraz produktów w proszku.

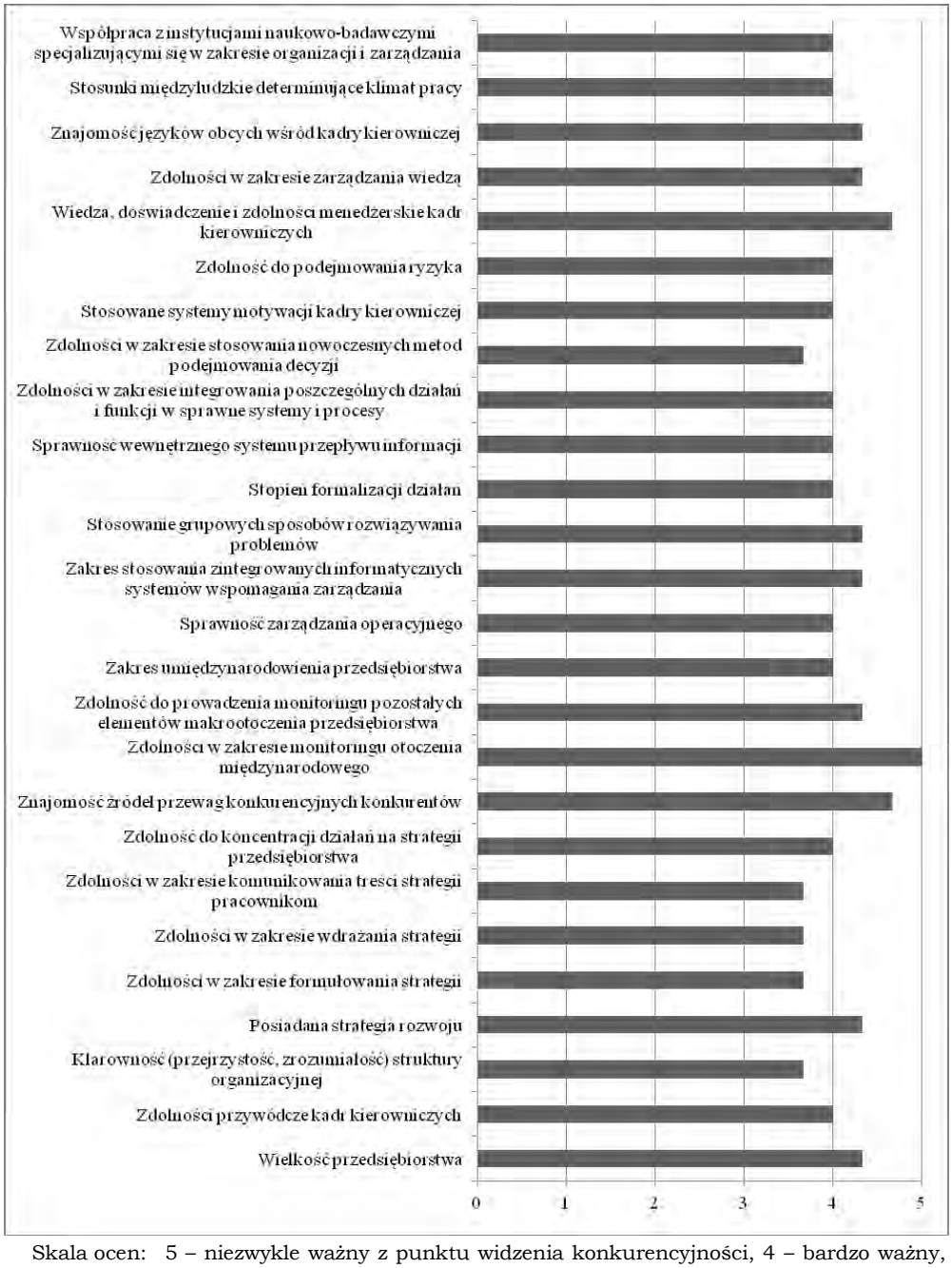
Jak wynika z tabeli 1 oraz rysunku 1, zdolności w zakresie monitoringu otoczenia międzynarodowego zostały najwyżej ocenione przez respondentów i uznana za niezwykle ważną z punktu widzenia konkurencyjności (średnia ocena 5,0). Nieco niżej oceniono, ale również jako niezwykle ważne znajomość źródeł przewag konkurencyjnych konkurentów oraz wiedzę, doświadczenie i zdolności menedżerskie kadr kierowniczych (średnia ocena 4,67). Za bardzo ważne z punktu widzenia konkurencyjności respondenci uznali: wielkość przedsiębiorstwa, posiadaną strategię rozwoju, zdolność do prowadzenia monitoringu pozostałych elementów makrootoczenia przedsiębiorstwa, zakres stosowania zintegrowanych informatycznych systemów wspomagania zarządzania, stosowanie grupowych sposobów rozwiązywania problemów, zdolności w zakresie zarządzania wiedzą oraz znajomość języków obcych wśród kadry kierowniczej (średnia ocena 4,33). Równie ważne według respondentów są: zdolności przywódcze kadr kierowniczych, zdolność do koncentracji działań na strategii przedsiębiorstwa, zakres umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa, sprawność zarządzania operacyjnego, stopień formalizacji działań, sprawność wewnętrznego systemu przepływu informacji, zdolności w zakresie integrowania poszczególnych działań i funkcji w sprawne systemy i procesy, stosowane systemy motywacji kadry kierowniczej, zdolność do podejmowania ryzyka, stosunki międzyludzkie determinujące klimat pracy, oraz współpraca z instytucjami naukowo-badawczymi specjalizującymi się w zakresie organizacji i zarządzania (średnia ocena 4,0). Nieco mniej ważne są: klarowność (przejrzystość, zrozumiałość) struktury organizacyjnej, zdolności w zakresie formułowania strategii, zdolności w zakresie wdrażania strategii, zdolności w zakresie komunikowania treści strategii pracownikom oraz zdolności w zakresie stosowania nowoczesnych metod podejmowania decyzji (średnia ocena 3,67).

Tabela 1. Ocena ważności wykorzystywanych przez spółdzielnie zasobów i kompetencji w sferze organizacji i zarządzania w z punktu widzenia konkurencyjności

Zasoby/kompetencje spółdzielni	Średnia ocena	Mediana
Wielkość przedsiębiorstwa	4,33	4
Zdolności przywódcze kadr kierowniczych	4,00	4
Klarowność (przejrzystość, zrozumiałość) struktury organizacyjnej	3,67	4
Posiadana strategia rozwoju	4,33	4
Zdolności w zakresie formułowania strategii	3,67	4
Zdolności w zakresie wdrażania strategii	3,67	4
Zdolności w zakresie komunikowania treści strategii pracownikom	3,67	4
Zdolność do koncentracji działań na strategii przedsiębiorstwa	4,00	4
Znajomość źródeł przewag konkurencyjnych konkurentów	4,67	5
Zdolności w zakresie monitoringu otoczenia międzynarodowego	5,00	5
Zdolność do prowadzenia monitoringu pozostałych elementów makrootoczenia przedsiębiorstwa	4,33	4
Zakres umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa	4,00	4
Sprawność zarządzania operacyjnego	4,00	4
Zakres stosowania zintegrowanych informatycznych systemów wspomagania zarządzania	4,33	4
Stosowanie grupowych sposobów rozwiązywania problemów	4,33	4
Stopień formalizacji działań	4,00	4
Sprawność wewnętrznego systemu przepływu informacji	4,00	4
Zdolności w zakresie integrowania poszczególnych działań i funkcji w sprawne systemy i procesy	4,00	4
Zdolności w zakresie stosowania nowoczesnych metod podejmowania decyzji	3,67	4
Stosowane systemy motywacji kadry kierowniczej	4,00	4
Zdolność do podejmowania ryzyka	4,00	4
Wiedza, doświadczenie i zdolności menedżerskie kadr kierowniczych	4,67	5
Zdolności w zakresie zarządzania wiedzą	4,33	4
Znajomość języków obcych wśród kadry kierowniczej	4,33	4
Stosunki międzyludzkie determinujące klimat pracy	4,00	4
Współpraca z instytucjami naukowo-badawczymi specjalizującymi się w zakresie organizacji i zarządzania	4,00	4

Skala ocen: 5 – niezwykle ważny z punktu widzenia konkurencyjności, 4 – bardzo ważny, 3 – dość ważny, 2 – mało ważny, a 1 – całkowicie nieważny. W przypadku, gdy spółdzielnia nie posiada danych zasobów / kompetencji – 0 – *nie dotyczy*.

Źródło: Opracowanie własne.



Skala ocen: 5 – niezwykle ważny z punktu widzenia konkurencyjności, 4 – bardzo ważny, 3 – dość ważny, 2 – mało ważny, a 1 – całkowicie nieważny.

Rysunek 1. Ocena ważności wykorzystywanych przez spółdzielnie zasobów i kompetencji w sferze organizacji i zarządzania z punktu widzenia konkurencyjności

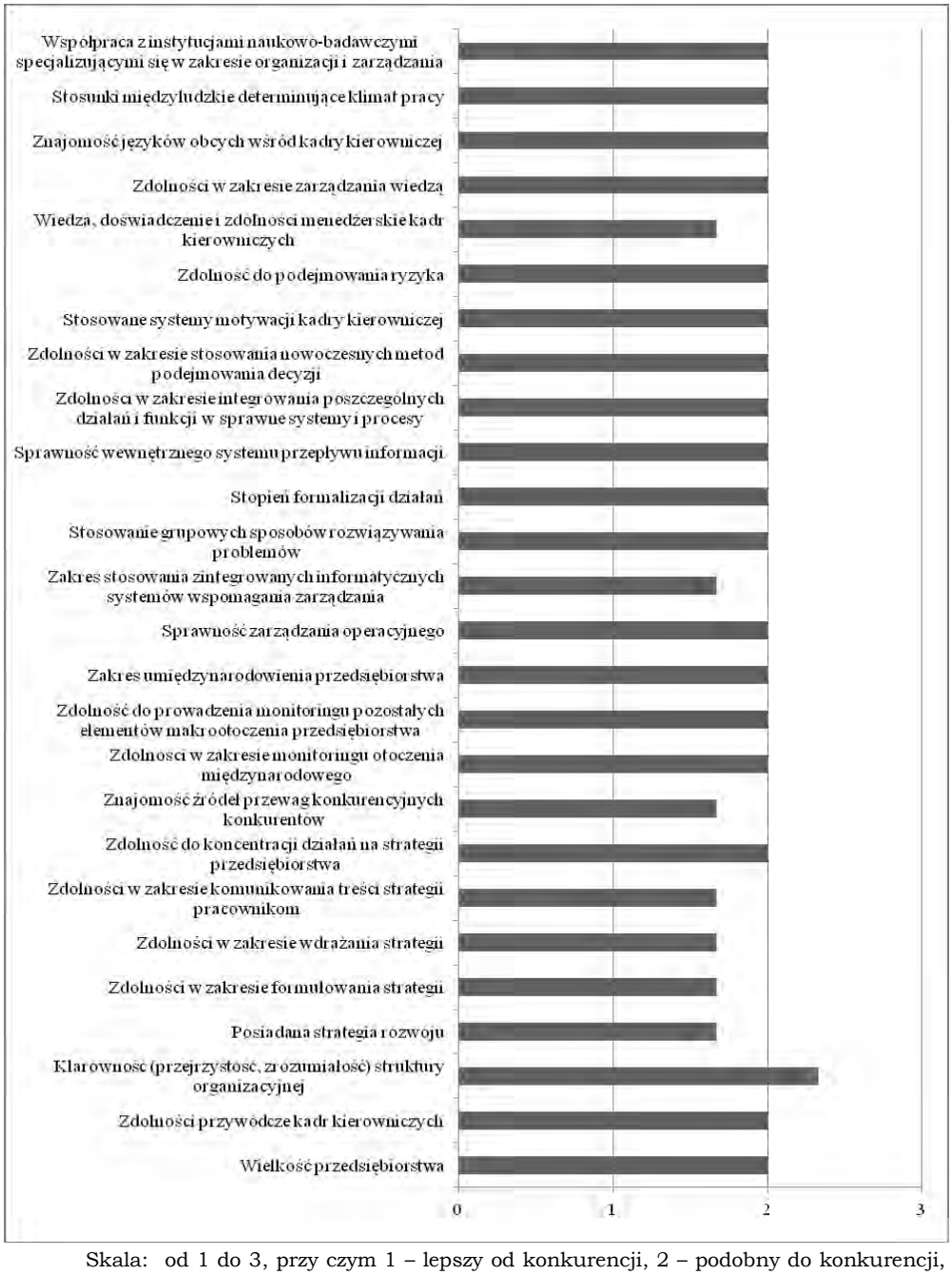
Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 2. Ocena stanu faktycznego zasobów i kompetencji w sferze organizacji i zarządzania wykorzystywanych przez spółdzielnie w porównaniu z konkurencją

Zasoby/kompetencje spółdzielni	Średnia ocena	Mediana
Wielkość przedsiębiorstwa	2,00	2
Zdolności przywódcze kadr kierowniczych	2,00	2
Klarowność (przejrzystość, zrozumiałość) struktury organizacyjnej	2,33	2
Posiadana strategia rozwoju	1,67	2
Zdolności w zakresie formułowania strategii	1,67	2
Zdolności w zakresie wdrażania strategii	1,67	2
Zdolności w zakresie komunikowania treści strategii pracownikom	1,67	2
Zdolność do koncentracji działań na strategii przedsiębiorstwa	2,00	2
Znajomość źródeł przewag konkurencyjnych konkurentów	1,67	2
Zdolności w zakresie monitoringu otoczenia międzynarodowego	2,00	2
Zdolność do prowadzenia monitoringu pozostałych elementów makrootoczenia przedsiębiorstwa	2,00	2
Zakres umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa	2,00	2
Sprawność zarządzania operacyjnego	2,00	2
Zakres stosowania zintegrowanych informatycznych systemów wspomagania zarządzania	1,67	2
Stosowanie grupowych sposobów rozwiązywania problemów	2,00	2
Stopień formalizacji działań	2,00	2
Sprawność wewnętrznego systemu przepływu informacji	2,00	2
Zdolności w zakresie integrowania poszczególnych działań i funkcji w sprawne systemy i procesy	2,00	2
Zdolności w zakresie stosowania nowoczesnych metod podejmowania decyzji	2,00	2
Stosowane systemy motywacji kadry kierowniczej	2,00	2
Zdolność do podejmowania ryzyka	2,00	2
Wiedza, doświadczenie i zdolności menedżerskie kadr kierowniczych	1,67	2
Zdolności w zakresie zarządzania wiedzą	2,00	2
Znajomość języków obcych wśród kadry kierowniczej	2,00	2
Stosunki międzyludzkie determinujące klimat pracy	2,00	2
Współpraca z instytucjami naukowo-badawczymi specjalizującymi się w zakresie organizacji i zarządzania	2,00	2

Potencjał konkurencyjny oceniono w skali od 1 do 3, przy czym 1 – *lepszy od konkurencji*, 2 – *podobny do konkurencji*, 3 – *gorszy od konkurencji*.

Źródło: opracowanie własne.



Skala: od 1 do 3, przy czym 1 – lepszy od konkurencji, 2 – podobny do konkurencji, 3 – gorszy od konkurencji.

Rysunek 2. Ocena stanu faktycznego zasobów i kompetencji w sferze organizacji i zarządzania wykorzystywanych przez spółdzielnie w porównaniu z konkurencją

Źródło: opracowanie własne.

Analiza tabeli 2 oraz rysunku 2 dotyczących oceny stanu faktycznego zasobów i kompetencji wykorzystywanych przez spółdzielnie w sferze organizacji i zarządzania w porównaniu z konkurencją, czyli potencjału konkurencyjnego pokazała, że w największym stopniu potencjał konkurencyjny tworzą: posiadana strategia rozwoju, zdolności w zakresie formułowania strategii, zdolności w zakresie wdrażania strategii, zdolności w zakresie komunikowania treści strategii pracownikom, znajomość źródeł przewag konkurencyjnych konkurentów, zakres stosowania zintegrowanych informatycznych systemów wspomagania zarządzania, oraz wiedza, doświadczenie i zdolności menedżerskie kadr kierowniczych (ocena 1,67). Stan podobny wykorzystywanych zasobów i kompetencji występuje w przypadku takich zasobów i kompetencji, jak: wielkość przedsiębiorstwa, zdolności przywódcze kadr kierowniczych, zdolność do koncentracji działań na strategii przedsiębiorstwa, zdolności w zakresie monitoringu otoczenia międzynarodowego, zdolność do prowadzenia monitoringu pozostałych elementów makrootoczenia przedsiębiorstwa, zakres umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa, sprawność zarządzania operacyjnego, stosowanie grupowych sposobów rozwiązywania problemów, stopień formalizacji działań, sprawność wewnętrznego systemu przepływu informacji, zdolności w zakresie integrowania poszczególnych działań i funkcji w sprawne systemy i procesy, zdolności w zakresie stosowania nowoczesnych metod podejmowania decyzji, stosowane systemy motywacji kadry kierowniczej, zdolność do podejmowania ryzyka, zdolności w zakresie zarządzania wiedzą, znajomość języków obcych wśród kadry kierowniczej, stosunki międzyludzkie determinujące klimat pracy, oraz współpraca z instytucjami naukowo-badawczymi specjalizującymi się w zakresie organizacji i zarządzania (ocena 2,0). Najniższy wpływ na tworzenie potencjału konkurencyjnego ma klarowność (przejrzystość, zrozumiałość) struktury organizacyjnej (ocena 2,33).

PODSUMOWANIE

Z analizy ważności zasobów i kompetencji w sferze organizacji i zarządzania opartej na wynikach badań przeprowadzonych w spółdzielniach mleczarskich z województwa świętokrzyskiego wynika, że z punktu widzenia konkurencyjności najwyżej przez spółdzielnie są ocenione zdolności w zakresie monitoringu otoczenia międzynarodowego. Najniżej pod względem ważności natomiast spółdzielnie oceniły klarowność (przejrzystość, zrozumiałość) struktury organizacyjnej, zdolności w zakresie formułowania strategii, zdolności w zakresie wdrażania strategii, zdolności w zakresie komunikowania treści strategii pracownikom oraz zdolności w zakresie stosowania nowoczesnych metod podejmowania decyzji. Respondenci ponadto uznali, że stan siedmiu z dwudziestu sześciu przedstawionych zasobów i kompetencji w sferze organizacji i zarządzania jest nieznacznie lepszy, osiemnastu podobny i jednego gorszy od stanu posiadanego przez konkurencję.

LITERATURA:

[1] Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, Warszawa: PWE 1985.

[2] Bogdanienko J., Piotrowski W., *Zarządzanie. Tradycja i nowoczesność*, Warszawa: PWE 2013.

[3] Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet 2000.

[4] Chaberek M., *Makro- i mikroekonomiczne aspekty wsparcia logistycznego*, Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego 2002.

[5] Chauvet A., *Metody zarządzania. Przewodnik*, Warszawa: POLTEXT 1997.

[6] Dietl J., *Marketing*, Warszawa: PWE 1985.

[7] Kisielnicki J., *Zarządzanie. Jak zarządzać i być zarządzanym*, Warszawa: PWE 2008.

[8] Konieczna I., Supply *Chain Analysis of Selected Dairy Cooperatives of the Świętokrzyskie Voivodeship*, (red.) A. Malina, R. Oczkowska, T. Rojek "Knowledge-Economy-Society. Challenges of the Contemporary Management", Cracow: Cracow University of Economics 2013.

[9] Kosińska E., *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*, Warszawa: PWE 2008.

[10] Koźmiński A., Jemelniak D., *Zarządzanie od podstaw*, Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne 2008.

[11] Kuc B.R., Gliński B., *Zarządzanie strategiczne: geneza, rozwój, priorytety*, Warszawa: Wydawnictwo Key Text 1996.

[12] Lichtarski J. (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej 2001.

[13] Machaczka J., *Podstawy zarządzania*, Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie 2001.

[14] Marek S., Białasiewicz M. (red.), *Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*, Warszawa: PWE 2011.

[15] Niedbała B., Sierpińska M., *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie. Centra odpowiedzialności w teorii i praktyce*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2013.

[16] Nowak E. (red.), *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, Warszawa: PWE 2011.

[17] Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Warszawa: PWE 1998.

[18] Obłój K., *Strategia sukcesu firmy*, Warszawa: PWE 1998.

[19] Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2003.

[20] Razjer M., *Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw*, Warszawa: PWE 2001.

[21] Romanowska M., *Zarządzanie strategiczne firmą*, Warszawa: Centrum Informacji Menedżera 1995.

[22] Shapiro C., *Potęga informacji. Strategiczny przewodnik po gospodarce sieciowej*, Gliwice: Helion 2007.

[23] Sławińska M. (red.), *Kompendium wiedzy o handlu*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2008.

[24] Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2000.

[25] Stankiewicz M. (red.), *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Toruń: TNOiK Dom Organizatora 2006, s. 63-64.

[26] Stankiewicz M., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Toruń: TNOiK Dom Organizatora 2002.

[27] Trocki M., *Outsourcing*, Warszawa: PWE 2001.

[28] Urbanowska-Sojkin E., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Warszawa: PWE 2004.

STRESZCZENIE

Znaczenie i stan zasobów i kompetencji spółdzielni w sferze organizacji i zarządzania – wyniki badań spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego

Celem artykułu jest analiza stopnia ważności wykorzystywanych zasobów i kompetencji w sferze organizacji i zarządzania z punktu widzenia konkurencyjności, oraz analiza stanu faktycznego zasobów i kompetencji w porównaniu z konkurencją. Analizie poddano 50% spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego, które uczestniczą w konsorcjach/grupach zakupowych. Na podstawie przeprowadzonych badań stwierdzono, że z punktu widzenia konkurencyjności najwyżej przez spółdzielnie są ocenione zdolności w zakresie monitoringu otoczenia międzynarodowego. Z anali-

zy wyników badań ponadto wynika, że stan siedmiu z dwudziestu sześciu przedstawionych zasobów i kompetencji w sferze organizacji i zarządzania został uznany przez respondentów za nieznacznie lepszy od stanu posiadanego przez konkurencję.

SUMMARY

The Importance and State of Resources and Competencies of Cooperatives in the Sphere of Organization and Management – The Results of Research of Dairy Cooperatives from the Świętokrzyskie Province

The aim of the article is to analyze the degree of validity of used resources and competencies in the field of organization and management from the point of view of competition, and the analysis of the state of resources and competences compared to the competition. The analysis covered 50% of dairy cooperatives from Świętokrzyskie province that participate in consortia / buying groups. Based on the survey, it was found that from the point of view of competitiveness, cooperatives the highest rated capacities for monitoring international environment. The analysis of the research results also show that the condition of seven of the twenty-six resources and competences in the field of organization and management has been recognized by respondents as slightly better than the state held by the competition.

Helena Kościelniak
Politechnika Częstochowska

Analiza przedsiębiorstw w sieci – wybrane problemy

WSTĘP

We współczesnej rzeczywistości gospodarczej przedsiębiorstwa są zmuszone budować swój potencjał konkurencyjny w powiązaniu z innymi podmiotami. Głównym źródłem konkurencyjności układu przedsiębiorstw (dwóch lub więcej) są określone powiązania i relacje (długoterminowe) występujące między nimi, które prowadzą do powstania sieci[1].W literaturze podkreśla się, że wiedza o sieciach jest niezbędna dla zrozumienia zjawisk gospodarczych w każdej skali[2].

Powiązania sieciowe cechują: ciągła interakcja, współzależność i nieskończoność. Ciągła interakcja oznacza współistnienie powiązań formalnych i nieformalnych i jest długoterminowa. Współzależność dotyczy zasobów, podmiotów i działalności. Nieskończoność powiązań i sieci oznacza, że nie można jednoznacznie i wyraźnie określić granic ani struktury sieci biznesowej. Syntetyzując przedstawione cechy sieci biznesowej M. Ratajczyk-Mrozek stwierdza, że „sieciowość" dotyczy powiązań, relacji pomiędzy określonym przedsiębiorstwem a podmiotami jej otoczenia[3]; wartość z relacji może być tworzona poprzez: dzielenie się zasobami, integrację działań lub zgranie pozycji podmiotów rynkowych[4]. Istotą sieci (organizacji sieciowej) jest uzyskanie efektu synergii poprzez współpracę wielu partnerów gospo-

[1] Z. Pierścionek, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 399.
[2] M. Ciesielski, *Sieci w gospodarce*, PWE, Warszawa 2013, s. 7; E. Stańczyk-Hugiet, *Ewolucjonizm, emergentyzm i relacje międzyorganizacyjne*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012, nr 275, s. 10-17.
[3] M. Ratajczyk-Mrozek, *Sieci biznesowe na tle innych koncepcji kooperacji przedsiębiorstw*, Gospodarka Narodowa nr 7/2009, s. 81.
[4] J.Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński B, *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2012,s. 27.

darczych; efekt ten osiąga się poprzez dostosowanie działalności operacyjnej odpowiednich partnerów do strategii całej sieci[5].

Celem niniejszego opracowania będzie, zatem analiza sieci przedsiębiorstw z zaakcentowaniem tradycyjnego i nowego podejścia do sieci biznesu; wskazanie mocnych i słabych stron ich funkcjonowania i takich, które podnoszą wartość zintegrowanych przedsiębiorstw, a tym samym ich przewagę konkurencyjną na rynku; badania empiryczne dotyczą klastra wodnego.

1. RODZAJE ORGANIZACJI SIECIOWYCH

Sieć to rozmieszczenie, rozplanowanie większej liczby czegoś na jakimś terenie; sieć to rozkład, plan[6]. Na gruncie nauk o zarządzaniu tym czymś są podmioty rynkowe, które pozostają ze sobą w określonych relacjach; siecią jest grupa zróżnicowanych podmiotów rynkowych[7]. Każdą sieć podmiotów należy charakteryzować przez pryzmat dwóch zmiennych: typu podmiotów ją tworzących i charakteru powiązań pomiędzy nimi. Sieć tworzy, więc określone przedsiębiorstwo i jego klienci, dostawcy, konkurenci, firmy wspierające, na przykład agencje rządowe wspierające rozwój biznesu[8]. Powiązania pomiędzy podmiotami sieci mają wymiar relacji biznesowych.
J. Brilman wyróżnia cztery główne typy sieci[9]:

- sieci zintegrowane, jako zbiór rozproszonych jednostek (przedstawicielstw, zakładów, filii, które prawnie należą do jednej grupy albo jednego organizmu gospodarczego); głównym dysponentem zasobów finansowych jest centrala sieci, która wywiera znaczący wpływ na funkcjonowanie partnerów sieci, takich jak: agencje lokalne, stacje obsługi, sieci urzędów pocztowych,
- sieci sfederowane, czyli wszelkie zgrupowania osób prawnych lub osób fizycznych, które uświadamiają sobie wspólnotę swoich potrzeb i chcą stworzyć we własnym zakresie sposoby ich zaspokajania; przykładem są tutaj spółdzielnie, stowarzyszenia, towarzystwa wzajemnej pomocy,
- sieci kontraktowe, opierające się na umowach koncesyjnych lub franszyzowych, zawieranych między partnerami statutowo niezależnymi; występują one głównie w dystrybucji produktów masowych, przy prowadzeniu restauracji, hoteli, czy też w sektorze kosmetycznym, na przykład Yves Rocher,

[5] S. Lachiewicz, Zakrzewska-Bielawska A, *Sieć przedsiębiorstw jako skuteczna forma organizacyjna w warunkach kryzysu gospodarczego*, Management and Business Administration, Central Europe 4/2012(17), s. 37.
[6] *Mały słownik języka polskiego,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 841.
[7] Holmlund M, Tornroos, *What are relationships in business networks*?, Management Decisions, vol. 35, no. 4/1997 cyt. za: B. Pierański, *Koncepcje zarządzania siecią przedsiębiorstw*, Logistyka 5/2013, s. 160.
[8] B. Pierański, op. cit., s.16-161.
[9] J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 426-427.

- sieci stosunków bezpośrednich, które występują przede wszystkim w sferze działalności politycznej, religijnej, czy też życia gospodarczego, na przykład sferze życia gospodarczego.

W definicjach organizacji sieciowych wskazuje się na relacje wewnętrzne, jako układ związków pomiędzy przedsiębiorstwami, charakteryzujący się głównie powiązaniami poziomymi, dającymi możliwość zdecentralizowanego planowania i kontroli elementów sieci. Organizacja sieciowa jest względnie trwałym zgrupowaniem autonomicznych, wyspecjalizowanych jednostek i przedsiębiorstw, uczestniczących w systemie wzajemnych kooperacji według zasad rynkowych. Każda decyzja określonych podmiotów dotycząca przyłączenia się do sieci lub wyjścia z niej powoduje zmianę jej granic[10].Co więcej, sieć tworzą przedsiębiorstwa niezależne kapitałowo bądź powiązane w niewielkim stopniu[11]. Charakterystykę podejść do sieci biznesowych w zakresie: produktów i usług, kreowania wartości, koordynacji i kontroli a także infrastruktury przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Charakterystyka tradycyjnego i nowego podejścia do sieci biznesu

Charakterystyki	Tradycyjne podejście do sieci (struktur) biznesowych	Nowoczesne podejście do sieci (struktur) biznesowych
Produkty i usługi	względne proste, nieuporządkowane oraz powoli dostarczane produkty i usługi	względnie kompleksowe, uporządkowane oraz szybko dostarczane produkty i usługi
Kreowanie wartości	długoterminowe łańcuchy dostaw połączone relacjami	szybki popyt z sieci połączenia bez relacji
Koordynacja i kontrola	hierarchiczna i centralna koordynacja oraz proces podejmowania decyzji	synchronizacja sieci przy rozproszonej kontroli oraz procesowe podejmowanie decyzji
Infrastruktura uzyskiwania danych	dzielenie się informacjami z partnerami biznesowymi partnerzy platformy z informacjami autonomicznymi oraz systemy	wymiana informacji poza i z partnerami w sieci platforma sieciowa z sieciowym biznesowym systemem informatycznym

Źródło: Eric van Heck, Peter Vervest, *Smart business networks: concepts and empirical evidence,* Decision Support Systems 47 (2009), pp. 275-276.

We wszystkich obszarach nowego podejścia do sieci biznesowych zwraca się uwagę na kompleksowość i szybkość działań na zmieniającym się rynku. Co więcej, w ramach synchronizacji (orkiestracji) sieci zwraca się uwagę na zapewnienie przepływu wiedzy pomiędzy uczestnikami sieci i za-

[10] A. Kawa, B. Pietrasiński, *Problemy z wyznaczaniem granic sieci przedsiębiorstw*, w pracy zbiorowej pod redakcją A. Sopińskiej, S. Gregorczyka, *Granice strukturalnej złożoności organizacji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014, s. 67.

[11] P. Dwojacki , B. Nogalski, *Tworzenie struktur sieciowych jako wyznacznik restrukturyzacji scentralizowanych przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji nr 4/1998.

rządzanie poprzez postawienie celu istotnego, spójnego z celami innych podmiotów i minimalizację zależności hierarchicznych.

2. Ocena sieci przedsiębiorstw na przykładzie klastra wodnego (zagadnienia wybrane)

Jedną z form kooperacji przedsiębiorstw są klastry. Celem głównym analizowanego klastra wodnego jest wzajemna współpraca dla ochrony i poprawy jakości racjonalnego wykorzystania dostępnych zasobów wodnych oraz koordynacja działań, służących wzrostowi niezawodności i bezpieczeństwa funkcjonowania systemów zaopatrzenia w wodę oraz wdrażania zrównoważonej gospodarki ściekowej dla zapewnienia ochrony ekosystemów wodnych i lądowych.

Klaster wodny jest partnerem przemian gospodarczych w regionie oraz liderem kreowania i wdrażania rozwiązań w zakresie rozwoju zrównoważonego w gospodarce wodnej będącej podstawowym warunkiem rozwoju regionu[12]. W ramach celu głównego określone zostały cztery cele strategiczne, dotyczące:

- relacji między partnerami, w których ma miejsce wysoki poziom wewnętrznej integracji,
- innowacyjności, ze wskazaniem wysokiej zdolności klastra wodnego do generowania i wdrażania innowacji,
- pozycji w procesach rozwoju regionalnego, w których klaster wodny jest inspiratorem przemian gospodarki regionalnej,
- udziału we wspieraniu rozwoju zrównoważonego, gdzie badany klaster wodny jest podmiotem promującym zrównoważony rozwój i poszanowanie zasobów wodnych w regionie.

Cele i obszary działalności klastra wodnego należy uznać za działanie ściśle związane z prowadzeniem zrównoważonego rozwoju gospodarczego w sferze społecznej, gospodarczej, środowiskowej i infrastrukturalnej.

Według zapisów statutu stowarzyszenia klastra wodnego jego celem jest:

- ochrona i racjonalne wykorzystanie dostępnych zasobów wodnych,
- wzrost niezawodności i bezpieczeństwo funkcjonowania systemów zaopatrzenia w wodę,
- wdrażanie zrównoważonej gospodarki ściekowej dla zapewnienia ochrony ekosystemów wodnych i lądowych,
- integracja środowiska przedsiębiorców branży wodociągowej,

[12] Pomysłodawcą klastra wodnego było przedsiębiorstwo wodociągów klaster skupia 65 członków w tym z sektora dużych przedsiębiorstw – (15), z sektora administracji publicznej – (6), z sektora nauki – (7), z sektora małych średnich przedsiębiorstw – (33), z sektora instytucji otoczenia biznesu – (1), pozostałe – (3) podmioty.

- wspieranie rozwoju przedsiębiorczości i inicjatyw gospodarczych, propagowanie rozwiązań innowacyjnych, wspieranie badań naukowych, pozyskiwanie środków finansowych z funduszy Unii Europejskiej dla rozwiązywania problemów branżowych,
- wspieranie rozwoju przedsiębiorczości branży wodociągowo – kanalizacyjnej,
- rozpowszechnianie oraz umacnianie prestiżu środowiska wodociągowo-kanalizacyjnego.

Ocena funkcjonowania klastra oparta została na analizie SWOT. Poprzez jej wykonanie miała miejsce identyfikacja czynników (potencjałów, procesów, zjawisk, tendencji), które sprzyjają bądź hamują rozwój badanego klastra w powiązaniu z celami strategicznymi oraz wynikających z nich celów operacyjnych[13].

Silnymi stronami klastra wodnego są:

- dobre doświadczenia w funkcjonowaniu klastra oraz zainteresowanie głównych podmiotów klastra jego dalszym rozwojem,
- uczestnictwo klastra w wydarzeniach branżowych w Polsce i na świecie,
- interdyscyplinarność podmiotów skupionych w klastrze oraz ich zróżnicowane kompetencje,
- nowoczesne technologie, generowane i wykorzystywane przez podmioty skupione w klasterze w tym technologie uzdatniania wody,
- majątek podmiotów klastra umożliwia dostarczenie wody dla zdecydowanej większości użytkowników zarówno mieszkańców, jak i przedsiębiorstw w regionie, w tym rurociągi umożliwiające przerzut wody między rejonami aglomeracji, zbiorniki sieciowe umożliwiające magazynowanie wody i jej rozbiory,
- działanie podmiotów klastra na chłonnym rynku województwa śląskiego – duża liczba odbiorców,
- silna pozycja kluczowych podmiotów gospodarki wodnej w województwie śląskim i ich niekwestionowane znaczenie dla strategicznego rozwoju oraz zagwarantowanie bezpieczeństwa regionu w przedmiotowym zakresie.

Do **słabości** klastra wodnego należą:

- niezadowalający poziom bieżącej współpracy między podmiotami oraz wzajemna niechęć i uprzedzenia,

[13] Ocenę klastra wodnego oparto na strategii jego rozwoju, której projekt współfinansowany był przez Unię Europejską z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2007-2013.

- brak ustalonych narzędzi stałej komunikacji między partnerami klastra,
- brak pełnego angażowania się podmiotów klastra w jakiekolwiek jego działania,
- zróżnicowane interesy podmiotów klastra utrudniające ich bieżącą i strategiczną współpracę,
- brak systemu finansowania klastra.

W grupie szans klastra wodnego znajdują się takie kwestie jak:

- rosnące znaczenie przypisywane rozwojowi zrównoważonemu, w tym ochronie zasobów wodnych,
- polityka wspierania innowacji oraz współpracy międzysektorowej w nowym horyzoncie programowania w Unii Europejskiej,
- priorytety innowacyjnego rozwoju województwa śląskiego,
- rosnąca popularność rozwiązań sieciowych, w tym klastrowych wśród podmiotów samorządowych i gospodarczych,
- występujące w województwie śląskim skupisko podmiotów naukowych i badawczo-rozwojowych mogących stawać się partnerami w realizacji projektów podejmowanych przez klaster,
- transformacja gospodarcza województwa śląskiego wiążąca się z zagwarantowaniem dostępu do wody oraz poprawa środowiska przyrodniczego,
- realizacja dużych projektów umożliwiająca uzyskiwanie korzyści skali,
- kluczowe znaczenie dostępu do infrastruktury wodociągowej dla wzmacniania atrakcyjności inwestycyjnej regionu i poszczególnych jednostek terytorialnych,
- dobre wzorce europejskie i światowe w zakresie gospodarki wodnej,
- powszechna dostępność nowoczesnych narzędzi komunikacji ułatwiających wymianę informacji między partnerami oraz promowanie klastra,
- zmiany klimatyczne, czego konsekwencją jest konieczność stosowania innowacji w gospodarce wodnej.

Analiza SWOT pozwoliła również wskazać zagrożenia w funkcjonowaniu klastra wodnego, do których należą:

- społeczna presja na obniżenie cen wody, która może ograniczać podejmowanie działań innowacyjnych,
- wysokie koszty wdrażania nowych technologii w gospodarce wodnej,

- ograniczenia w dostępności środków finansowych a inwestycje z zakresu gospodarki wodnej,
- przewaga postaw konkurencyjnych nad kooperacyjnymi wśród podmiotów biznesowych i samorządowych,
- niski poziom powiązań między instytucjami naukowymi i biznesem celem transferu technologii,
- prowadzenie polityki uniezależniania się od dostawców wody, w tym ujęć wody i pobieranie wody z własnych ujęć, co skutkuje niepełnym wykorzystywaniem istniejącego potencjału infrastrukturalnego regionu oraz nieefektywnym wykorzystywaniem zasobów wodnych województwa.

Przedstawione czynniki składające się na analizę SWOT wskazują na przewagę sił i szans w funkcjonowaniu klastra wodnego. Szczególnie ważnym czynnikiem z tego zakresu są: interdyscyplinarność podmiotów oraz nowoczesne technologie generowane i wykorzystywane przez różnorodne podmioty klastra; stwarza to silny potencjał innowacyjny oraz kombinację możliwości generowania i implementacji innowacji. Podkreśla się, że szansą są też zjawiska, które w kontekście rozwoju regionalnego zostały zakwalifikowane, jako zagrożenia; należą do nich między innymi: zagrożenia związane ze zmianą klimatu, wzrost popytu na wodę. Dla badanego klastra wymienione zjawiska są postrzegane, jako pozytywne impulsy rozwojowe skłaniające do podejmowania wspólnych działań na rzecz kreowania i wdrażania działań innowacyjnych.

Wśród czynników negatywnych dominują te, które odnoszą się do skłonności do kooperacji, zarówno między partnerami gospodarczymi jak i między nimi i instytucjami naukowymi; wskazuje się tu również na niedostateczne powiązanie badań naukowych do potrzeb gospodarczych. Dywagacje odnośnie funkcjonowania klastra wodnego dotyczą również kształtowania ośrodka decyzyjnego; liderem są dwa główne podmioty: stowarzyszenie klaster wodny oraz przedsiębiorstwo wodociągów SA[14]. Wśród słabości wymienia się również brak dostatecznych źródeł finansowania klastra.

PODSUMOWANIE

Dynamika zmian i ich nieprzewidywalność powodują, że pojedyncze przedsiębiorstwa nie są w stanie sprostać ciągle rosnącej konkurencji. W sieci przedsiębiorstw jest możliwe uzyskanie efektu synergii poprzez współpracę wielu podmiotów gospodarczych w drodze dostosowania swojej

[14] W literaturze przedmiotu z tego zakresu funkcjonują dwie koncepcje: jedna zakłada, że sieci przedsiębiorstw, mając swoją specyfikę, nie są strukturami, którymi może zarządzać pojedyncze przedsiębiorstwo; według drugiej koncepcji – sieci mogą oraz powinny być zarządzane przez jeden podmiot. Pierański B. wskazuje na kompromis w stosunku do przedstawionych ujęć zarządzania siecią, określanym mianem subtelnego przywództwa; Pierański B, op. cit., s. 163.

działalności operacyjnej do strategii całej sieci. Konkludują działalność klastra wodnego, stwierdzić należy, że dominuje tu klimat konkurowania; niskie jest zaangażowanie podmiotów we współpracę i niska jest skłonność przedsiębiorców do wdrażania innowacji. Przynależność do klastra wydaje się być fasadową; słaba jest również współpraca pomiędzy podmiotami biznesowymi i jednostkami naukowymi. W analizowanym klastrze trudno na tym etapie rozwoju sieci wskazać szerszy obraz powiązań sieciowych, na przykład w zakresie częstotliwości wspólnych obszarów działań. Stawia to przed klastrem wodnym wyzwanie w zakresie aktywizacji członków oraz stworzenia mechanizmów, które będą implikowały większe zaangażowanie partnerów oraz ich współpracę; niezbędne jest ograniczenie animozji między członkami na rzecz współpracy. Efektem tych działań powinno być zmniejszenie relacji konkurencyjnych między podmiotami i ich ograniczenie jedynie do małych standardowych przedsięwzięć na rzecz przewagi relacji kooperacyjnych w zakresie dużych innowacyjnych przedsięwzięć. Rozwój klastra wymaga dalszego, stopniowego doskonalenia, utrwalania partnerstwa i osiąganie realnych korzyści.

LITERATURA:

[1] Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.

[2] Ciesielski M., *Sieci w gospodarce*, PWE, Warszawa 2013.

[3] Dwojacki P., Nogalski B., *Tworzenie struktur sieciowych jako wyznacznik restrukturyzacji scentralizowanych przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji nr 4/1998.

[4] Heck van Eric, Vervest P., *Smart business networks: concepts and empirical evidence*, Decision Support Systems 47 (2009).

[5] Holmlund M., Tornroos, *What are relationships in business networks?*, Management Decisions, vol. 35, no. 4/1997.

[6] Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A., *Sieć przedsiębiorstw jako skuteczna forma organizacyjna w warunkach kryzysu gospodarczego*, Management and Business Administration, Central Europe 4/2012(17).

[7] Malara Z, *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

[8] Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B., *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2012.

[9] Pierański B., *Koncepcje zarządzania siecią przedsiębiorstw*, Logistyka 5/2013.

[10] Pierścionek Z., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.

[11] Ratajczyk-Mrozek M., *Sieci biznesowe na tle innych koncepcji kooperacji przedsiębiorstw*, Gospodarka Narodowa nr 7/2009.

[12] SBNi, *Smart Business Network Initiative 2006*, [http://www.sbniweb.org].

[13] Slywotzky A.J., Morrison D.J., Andelman B., *Strefa zysku*, PWE, Warszawa 2000.

[14] Sopińska A., Gregorczyk S., *Granice strukturalnej złożoności organizacji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014.

[15] Stańczyk-Hugiet E., *Ewolucjonizm, emergentyzm i relacje międzyorganizacyjne*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 275, Wrocław 2012.

[16] Strzyżewska M., *Współpraca między przedsiębiorstwami – odniesienie do Polskiej praktyki*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.

[17] Walter A., Ritter T., Gemunden H., *Value creation in buyer-seller relationships: Theoretical considerations and empirical results from a suppliers perspective*, Industrial Marketing Management, vol. 30. No 5/ 2001.

STRESZCZENIE

Analiza przedsiębiorstw w sieci – wybrane problemy

W opracowaniu zaprezentowano wybrane problemy funkcjonowania organizacji sieciowych w warunkach złożonego i konkurencyjnego rynku. W badaniach empirycznych w drodze analizy SWOT podjęto próbę oceny kluczowych aspektów działalności klastra wodnego (studium przypadku).

SUMMARY

Analysis of the network's business – selected issues

The paper presents selected issues of the of network organizations in complex and competitive market conditions. In empirical research through the SWOT analysis was made an attempt to assess of the key aspects of activity of the water cluster (case study).

Zdzisław Kulczyk
WPPHU „AXA"

Zaufanie i oportunizm jako podstawy zachowania w sieci

WSTĘP

Podstawą kreowania sieci jest dostarczanie zasobów o unikatowym charakterze przez poszczególnych partnerów (węzły w sieci). W ten sposób tworzona jest wartość wyższa niż w przypadku funkcjonowania każdego z partnerów osobno. Ten efekt synergii w kontekście tworzenia wartości może nadawać działaniom partnerów w sieci wymiar wartości wyższego rzędu. Pojawia się jednak problem związany z przywłaszczaniem wartości wytworzonej lub korzyści ze wspólnego przedsięwzięcia. Pewne próby opisania tego problemu zostały zidentyfikowane w literaturze. Opisywanie zasad lub inaczej apropriacji, analiza siły przetargowej i innych czynników wpływających na przywłaszczenie są właśnie takimi próbami (przypisy). Jednakże to właśnie pojedyncze relacje pomiędzy partnerami determinują trwałość poszczególnych układów, dlatego powinny być przedmiotem bardziej szczegółowej analizy.

Relacje w sieci mogą być rozpatrywane zarówno razem, jak i osobno. W niniejszym artykule autor przedstawia dwie konkurujące koncepcje tworzenia strategii relacyjnych w sieci opartych na określonych postawach. Pierwsza z nich oparta jest na budowaniu klimatu zaufania, natomiast druga z nich oparta jest na oportunizmie. W artykule przyjęto założenie, że są to stany antagonistyczne, rozłączne, choć autor zdaje sobie sprawę z tego, że stany idealne nie istnieją.

Na podstawie wieloletnich obserwacji oraz analizy literatury, autor ustalił, że strategie te ze sobą konkurują, są rozłączne i są w stosunku do siebie antagonizmami[1]. Autor zauważył, że wynikają one z pewnych założeń

[1] O. E Williamson, *Economies as an Antirust Defense*, "University of Pennsylvania Law Reviev", 1977, vol. 125, nr 4, s. 699-736. (wyodrębnił on *Trust* jako zaufanie i *Antitrust* jako oportunizm).

w budowaniu relacji. Relacje przynoszące długoterminowe korzyści wymagają np. większego zaangażowania i zaufania, a relacje krótkoterminowe nie, przez co dają przestrzeń dla oportunistycznych zachowań partnerów.

Celem artykułu jest przedstawienie i porównanie dwóch typów postaw wobec partnerów w sieci: opartych na zaufaniu i opartych na oportunizmie. W tym celu na początku zostaną zdefiniowane pojęcia zaufania i oportunizmu w kontekście tworzenia relacji międzyorganizacyjnych, a następnie zostanie dokonana typologia zachowań w sieci, które mogą bazować na ich podstawach.

1. Istota zaufania i jego rola w budowaniu relacji międzyorganizacyjnych

W dzisiejszych czasach, określanych jako *Age of Transparency*[2], można zauważyć wzrost znaczenia zaufania w relacjach międzyorganizacyjnych. Zaufanie jest coraz bardziej doceniane „jako smar, jak i spoiwo" w różnych relacjach, zarówno wewnątrz organizacji, jak i międzyorganizacyjnych[3].

Jak można zdefiniować zaufanie w kontekście relacji międzyorganizacyjnych? Warto zapewne zacząć od definicji zaufania w ujęciach psychologicznych, gdyż to one dały podstawę dla behawioralnych koncepcji zaufania w zarządzaniu. Warto także zdefiniować zaufanie w ujęciach ekonomicznych, gdyż to one kształtują nurt instytucjonalny i tam także pojęcie zaufania jest obecne i często analizowane. Gdzieś pomiędzy tymi kluczowymi nurtami znajduje się koncepcja zaufania w zarządzaniu, łącząc ze sobą aspekty strategiczne i operacyjne.

Po przeanalizowaniu podstawowych definicji zaufania w psychologii (w tym także psychologii społecznej), zidentyfikowano te, które mogą stanowić nawiązanie do relacji międzyorganizacyjnych partnerów w sieci:

- zaufanie jest zestawem wzajemnych oczekiwań wszystkich (stron) zaangażowanych w wymianę[4],
- zaufanie może być rozumiane jako obiekt pozytywnie odnoszący się do motywacji, lojalności, do solidarności w relacjach[5],
- zaufanie to utrzymujące się przekonanie, że członkowie systemu społecznego mogą działać zgodnie z (odpowiednim) systemem wartości i czuć się pewnie w oczekiwanych transakcjach terminowych ustano-

[2] J. Kirby, *Trust in the Age of Transparency*, "Harvard Business Review", 2012, vol. 90, nr 7/8, s. 158-159.

[3] P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków 2007; S. Harrison,. Przyzwoitość w zarządzaniu: jak małe gesty budują wielkie firmy, Wolters Kluwer, Kraków, 2008, s. 83.

[4] L.G. Zucker, *Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840–1920*, "Research in Organizational Behavior", 1986, vol. 8, s. 53–111.

[5] T. Parsons, *Research with human subjects and the "professional complex"*, [w:] P. Freund (red.), Experimentation with human subjects, Braziller, New York, 1970, s 34.

wionych przez jeden podmiot, bądź innych, albo przez ich symboliczne przedstawicielstwa[6],

- zaufanie jest to oczekiwanie przez jednostkę, że etycznie słuszne zachowanie moralne, właściwe decyzje i czyny oparte są również na zasadach etycznych ze strony drugiej jednostki we wspólnych dążeniach, albo w gospodarczej wymianie[7],
- zaufanie traktowane jest jako relacja pomiędzy aktorami lub grupami, w której jedna strona przyjmuje pozycję wyrażoną słownie lub behawioralnie, taką, że inni przyjmą kierunek działań uznany za preferowany w stosunku do alternatyw[8].

W ujęciu socjologicznym (podobnie jak w ujęciu psychologii społecznej) zaufanie polega na działaniu organizacji poniżej warunków ryzyka. Podmiot ustala inny zaufany podmiot do współpracy, ryzykując wynik ujemny (uraz lub stratę)[9]. Jeden podmiot podejmuje ryzyko zależne od działania innego aktora[10].

Podstawowa definicja zaufania w ekonomii jest taka, że zaufanie to oczekiwanie, iż partner nie będzie angażować się w oportunistyczne zachowania, nawet w obliczu możliwości i zachęty do oportunizmu[11]. Według definicji z pogranicza prawa i ekonomii, zaufanie jest to pewność do wystawienia siebie na ryzyko dające podstawy do spodziewanego zysku[12].

Zaufanie w zarządzaniu definiowane może być jeszcze inaczej, choć definicje pośrednio nawiązują zarówno do definicji zaczerpniętych z ekonomii, jak i psychologii. Przykładowo, jeśli jeden aktor oczekuje, że inny powstrzyma się od oportunistycznego zachowania w przypadku, gdy nadarzy się do tego okazja, ale nie dostaje żadnego zapewnienia, że tak właśnie będzie, może to oznaczać, iż istnieje zaufanie[13]. Zaufanie może być rozumiane także jako niski stopień niepewności osiągnięcia celu wynikającej z wzajemnych zależności społecznych lub struktur[14], w tym z obszaru organizacji pracy[15]. Zaufanie można traktować również jako wiarę w uczciwość moralną osoby lub obcej firmy, ukształtowaną przez stosunki międzyludzkie, które prowadzą do wzajemnych społeczno-psychologicznych więzi, norm,

---

[6] J. Lewis, A. Weigert, *Trust as a social reality*, "Social Forces", 1985, vol. 63, nr 4, s. 967–985.

[7] L.T. Hosmer, *Trust: The connecting link between organizational theory and ethics*, "Academy of Management Review", 1995, vol. 20, nr 2, s. 379–400.

[8] V. Braithwaite, M. Levi, *Trust and governance*, Russell Sage Foundation, New York, 1998, s. 47.

[9] R. Bachmann, A. Inkpen, *Understanding institutional-based trust building processes in interorganizational relationships*, "Organization Studies", 2011, vol. 32, nr 2, s. 281–300.

[10] J. Coleman, *Foundations of social theory,* Harvard University Press, Cambridge, 1990, s. 300-321.

[11] B. Nooteboom, *Forms, sources and processes of trust*, [w:] R. Bachmann, A. Zaheer (red.), *Handbook of trust research,* Edward Elgar, Cheltenham, UK, 2006, s. 247–263.

[12] O.E. Williamson, *Calculativeness, trust, and economic organization*, "Journal of Law and Economics", 1993, vol. 36, nr 1, s. 453–486.

[13] S. Deakin, J. Michie (red.), *Contract, co-operation and competition: Studies in economics, management and law*, Oxford University Press, Oxford, 1997, s. 11.

[14] W tym także sieciowych.

[15] C. Grey, C. Garsten, *Trust, control and post-bureaucracy*, "Organization Studies", 2001, vol. 22, nr 2, s. 229–250.

uczuć i przyjaźni[16]. W teorii zarządzania pojawiły się jeszcze definicje szczególnych dwóch form zaufania: zaufania organizacyjnego, które odnosi się do relacji interpersonalnych w organizacji oraz zaufania międzyorganizacyjnego, które odnosi się do organizacji o rozszerzonych granicach (ang. *boundary spanned organization*[17]), w której relacje oparte na zaufaniu dotyczą więzi międzyorganizacyjnych.

Zaufanie w organizacji, zwane zaufaniem organizacyjnym (ang. *organizational trust*), było przedmiotem zainteresowania przedstawicieli nauki od wielu lat. Pojawiło się wiele projektów badawczych, w ramach których badane były między innymi: relacja zaufania z produktywnością i kreatywnością, komunikacja ryzykiem oraz mechanizmami kontroli[18]. Wykazana została relacja pomiędzy zaufaniem organizacyjnym a wynikami pracy oraz postawami pracowników[19]. Pewna uwaga została także poświęcona czynnikom kształtującym zaufanie organizacyjne, do których dotąd zaliczono między innymi: role przywódcze, zasady strukturalizowania organizacji (przede wszystkim formalizację i centralizację) oraz normy kulturowe[20].

Wymienione tu definicje zaufania zostały rozwinięte w kontekście sieci międzyorganizacyjnych, przy czym kluczowe tu jest pojęcie zaufania międzyorganizacyjnego. Pierwotnie służyła temu koncepcja rozszerzonych granic H.E. Aldricha i D. Herkera[21]. W organizacji traktowanej w sposób tradycyjny, organizacji o zamkniętych granicach, przy założeniu, że współczesne organizacje są otwarte, a relacje pomiędzy pracownikami i różnymi osobami nie są ograniczone ramami ani formalnymi strukturami, poziom zaufania pozostaje na pewno w relacji do efektywności oraz jakości zarządzania. Przykładem takiego podejścia może być traktowanie klienta jako członka zespołu projektowego[22].

W procesie definiowania zaufania międzyorganizacyjnego pojawia się pewien problem wynikający z faktu, że organizacje jako takie nie mają emocji, nie wykazują się postawą, nie mogą zatem obdarzać zaufaniem. Niektórzy autorzy twierdzą jednak, że może istnieć coś takiego, jak zaufanie międzyorganizacyjne, gdyż organizacje składają się z jednostek indywidualnych, które wchodząc w relacje z różnymi partnerami mogą być skłonne do

[16] P. Ring, A. Van de Ven, *Developmental processes of cooperative interorganizational relationships*, "Academy of Management Reviev", 1994, vol. 19, nr 1, s. 90-118.

[17] H.E. Aldrich, D. Herker, *Boundary Spanning Roles and Organization Structure*, "Academy of Management Review", 1977,vol. 2, nr 2, s. 217-230.

[18] A.F. Correia Rodrigues, A.L. de Oliveira Marques Veloso, *Organizational Trust, Risk and Creativity*, "Revista Brasileira de Gestão de Negócios", 2013, vol. 15, nr 49, s. 545.

[19] J.A. Duffy, J. Lilly, *Do Individual Needs Moderate the Relationships between Organizational Citizenship Behavior, Organizational Trust and Perceived Organizational Support?*, "Journal of Behavioral & Applied Management", 2013, vol. 14, nr 3, s. 185-197.

[20] P.P. Li, Y. Bai, Y. Xi, *The Contextual Antecedents of Organizational Trust: A Multidimensional Cross-level Analysis*, "Management and Organization Review", 2011, vol. 8, nr 2, s. 371–396.

[21] H.E. Aldrich, D. Herker, *Boundary Spanning Roles ..., op. cit,* s. 217-230.

[22] B.A. Wech, K.N. Kennedy, D. Deeter-Schmelz, *A multi-level analysis of customer contact teams*, "The Journal of Services Marketing", 2009, vol. 23, nr 6, s. 436-448.

określonego zaufania wobec nich[23]. Pojawia się pytanie: kto ufa komu? Zaufanie interpersonalne (ang. *interpersonal trust*) w kontekście relacji międzyorganizacyjnych jest to zakres, w jakim agent (tzw. *boundary spanner*) ufa partnerowi w partnerskiej organizacji. Jest to zaufanie osoby pełniącej rolę *boundary spanner* do jej indywidualnego partnera w partnerskiej organizacji. Zaufanie międzyorganizacyjne może być rozumiane jako zakres zaufania, jakim jest obdarzona partnerska organizacja przez członka kluczowej organizacji[24]. O ile definicje zaufania w kontekście relacji międzyorganizacyjnych są różnorodne i charakteryzują się zróżnicowanym poziomem abstrakcji, definicje zaufania międzyorganizacyjnego odwołują się zwykle do definicji A. Zaheera i jego wsp. z 1998 roku lub A. Zaheera i N. Venkatramana z 1995[25]. Istnieje także pogląd, według którego zaufanie interorganizacyjne może zaistnieć pod warunkiem wcześniej wytworzonego zaufania w tychże organizacjach oraz powstania zaufania personalnego pomiędzy organizacjami[26].

2. OPORTUNIZM I JEGO ZNACZENIE W BUDOWANIU RELACJI MIĘDZYORGANIZACYJNYCH

Zdawałoby się, że oportunizm nie stanowi odpowiedniej podstawy budowania relacji partnerskich. Czy jednak menedżer wyższego szczebla, strateg lub przedsiębiorca nie jest zobowiązany do ochrony korzyści macierzystej organizacji poprzez zastosowanie elementów asymetrii informacyjnej? Czy właśnie oportunizm zastosowany w pewnych obszarach nie jest znamieniem profesjonalizmu i umiejętności gry na rynku? Warto przeanalizować samo pojęcie oportunizmu i na tej podstawie wysnuć wnioski.

Asymetria informacji daje możliwość organizacji lepiej poinformowanej, aby zachowała się oportunistycznie[27]. Oportunizm występuje zatem między stronami w sytuacji, gdy któraś z nich przedkłada cele indywidualne nad wspólne cele wcześniej uzgodnione[28]. Jest to angażowanie się organizacji w określone działania dla osiągnięcia własnej korzyści przy naruszeniu

[23] Przykładowo: Blois, K.J., *Trust in business to business relationships: an evaluation of its status*, "Journal of Management Studies", 1999, vol. 36, nr 2, s. 197–215; M. Janowicz-Panjaitan, R. Krishnan, *Measures for Dealing with Competence and Integrity Violations of Interorganizational Trust at the Corporate and Operating Levels of Organizational Hierarchy,* "Journal of Management Studies", 2009, vol. 46, nr 2, s. 245-268; A. Zaheer, B. McEvily, V. Perrone, *Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance*, "Organizational Science", 1998, vol. 9, nr 2, s. 141-159.

[24] Ibidem.

[25] Ibidem; A. Zaheer, N. Venkatraman, *Relational Governance as an Interorganizational Strategy: An Empirical Test of the Role Trust in Economic Exchange*, "Strategic Management Journal", 1995, vol. 16, nr 5, s. 373-392.

[26] A. Zaheer, B. McEvily,V. Perrrone, *Does Trust Matter? ..., op. cit.,* s. 141-159.

[27] J. Niemczyk, *Sieci międzyorganizacyjne z perspektywy podstawowych nurtów ekonomii*, [w:] Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet,
B. Jasiński (red.), C.H. Beck, Warszawa, 2012, s. 290.

[28] W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Business, Warszawa, 2012, s. 74.

jawnych i niejawnych restrykcji istniejących w relacjach pomiędzy stronami (tzw. aktywny oportunizmem)[29].

Podstawowa definicja oportunizmu mająca zastosowanie do relacji międzyorganizacyjnych, którą można zastosować do układów sieciowych pochodzi od O. Williamsona i posiada pięć głównych składników[30]: zachowanie oportunistyczne, motywy (świadome działanie, a nie przypadkowe), realizowanie/poszukiwanie własnego interesu podstępem, oszustwo, zyski kosztem innych.

W kontekście strategicznych sojuszy, oportunistyczne zachowanie obejmuje łamanie obietnic, nie dzielenie zasobów lub obiektów zgodnie z zawartą umową. Przeinaczanie lub zniekształcanie informacji, oszustwo, przywłaszczenie, kradzież. Oportunistyczne zachowanie może powstawać w okolicznościach: asymetrii informacji, asymetrii atrybutów organizacji, asymetrii działań[31].

Według T.K Dasa i N. Rahmana w ramach aliansów strategicznych organizacji, oportunistyczne zachowanie obejmuje łamanie obietnic, nie dzielenia się zasobami lub obiektami, nie dokładanie należytej staranności do wypełnienia warunków zawartych w umowie, kłamstwa, mylące przeinaczanie, oszustwo, przywłaszczenie, kradzież[32].

Według K.H. Wathnego, J.B Heidego, można wyróżnić cztery formy oportunizmu pojawiające się w relacjach biznesowych[33]:

- uchylanie się od obowiązków, uchylanie się od różnych działań służących drugiej stronie,
- brak elastyczności lub odmowa dostosowania się,
- naruszenie wprost lub pośrednio zasad,
- zmuszenie do renegocjacji.

Typologię oportunizmu w swoim artykule przedstawił także J. Karpacz. Ze względu na czas (moment pojawienia się w relacji) podzielił on oportunizm na typ ex ante i typ ex post. Ze względu na poziom zobowiązań formalnych, według autora, oportunizm może przyjąć formę jawną (odnosić się do formalnych zobowiązań) i niejawną (odnosić się do umów społecznych). Wyodrębnił on także oportunizm pasywny (zaniechanie określonych działań) oraz aktywny (podejmowanie działań oportunistycznych)[34].

---

[29] A. Wójcik-Karpacz, *Konflikty wertykalne w kanale dystrybucji pojazdów samochodowych, Studium przypadku*, „Zarządzanie i Finanse", 2013,vol. 11, nr 4, s. 401-411.

[30] O.E. Williamson, *Curbing Foreign Distributor opportunism: An Examination of Trust, Contracts, and the Legal Environment in International Channel Relationships*, "Journal of International Marketing", 2004, vol.12, nr 2, s. 7-27.

[31] A. Kirmani, A.R. Rao, *No pain, no gain: A critical revive of the literature on signaling unobservable product quality*, "Journal of Marketing ", 2000, vol. 64, nr 6, s. 66-79.

[32] T.K. Das, N. Rahman, *Determinants of Partner Opportunism in Strategic Alliances: A Conceptual Framework,* "Journal of Business and Psychology", 2010, vol. 25, nr 1, s. 55-744.

[33] K.H. Wathne, J.B Heide, *Oppotrunism in Inter-firm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions*," Journal of Marketing," 200 ,vol.64, nr 4, s. 36-51.

[34] J. Karpacz, J. Podkówka-Sędek, Pasywny i aktywny oportunizm z relacjach międzyorganizacyjnych, [w:] Zarządzanie Strategiczne. Rozwój koncepcji i metod, R. Krupski (red), 2014 vol.27 (2), s. 279-290.

Podane wyżej definicje stawiają działania o charakterze oportunistycznym w bardzo złym świetle i mogą prowadzić do opinii, że są to zachowania z gruntu nieetyczne. Jednakże w układach biznesowych opartych na relacjach sieciowych mogą pojawić się różne sytuacje wynikające z konieczności zmiany warunków umowy. Podstawowym oczekiwaniem partnerów jest takie zachowanie, podczas którego wszystkie strony wspólnie uzgadniają zmianę umowy, a strony, które doznają pewnej straty mogą liczyć na określone zadośćuczynienie, gdzie jedna strona otrzyma odszkodowanie w jakiejś formie. Takie sytuacje nie powinny być traktowane jako oportunizm[35].

R. Srinivasan, G.L Lilien, i A. Rangwaswamy wskazują na istnienie łagodnej formy oportunizmu, w której menedżerowie aktywnie reagują na nowe możliwości w taki sposób, że nie narusza to zasad sprawiedliwości. Według powyższych autorów, składnikami łagodnego oportunizmu (w kontekście rozwoju technologii) są technologiczne zdolności i możliwości odpowiedzi technologicznej, przy pojawiającej się konkurencji. Możliwość wykrywania metod, które są podstawą uzyskania przez daną organizację zdolności do zdobycia wiedzy na temat nowych technologii, powinna być chroniona. Organizacja mająca duże możliwości wykrywania technologii będzie regularnie skanować informacje o nowych możliwościach technologicznych i zagrożeniach oraz monitorować przepływ tych informacji na zewnątrz, co prowadzić może do zjawiska asymetrii informacyjnej[36].

3. POSTAWY OPARTE NA ZAUFANIU I OPORTUNIZMIE

Na podstawie dotychczasowych przedstawionych definicji i typologii można dokonać pewnego podsumowania. Partnerzy wchodzący do sieci międzyorganizacyjnej budują w niej zróżnicowane relacje, które wiążą się z przyjmowanymi wobec partnerów postawami[37]. Po uwzględnieniu tych założeń przeanalizowano cztery przypadki relacji sieciowych[38], w ramach których były przyjęte określone postawy. Na tej podstawie scharakteryzowano cztery podstawowe postawy (Tabela 1), które uwzględniają zarówno zaufanie, jak i różne formy oportunizmu.

[35] K.H. Wathne, J.B Heide, *Oppotrunism in Inter-firm Relationships: ….* op. cit., s. 36-51.

[36] R. Srinivasan, G. L. Lilien, i A. Rangaswamy, *Technological opportunism and Radical Technology Adoption: An Application to E-Business,*" Journal of Marketing ", 2002, vol. 66, s 47-60.

[37] Autor przyjął założenie, że o ile postawa jest wyrażana przez organizację a nie przez poszczególnych jej członków, czyli osoby indywidualne, niniejsze rozważanie nie dotyczy typowych ujęć behawioralnych nawiązujących do psychologii, jednakże nazwa ta jest adekwatna, gdyż stanowi dyspozycję określonych zachowań.

[38] Przeanalizowano cztery przypadki w układzie sieci przemysłowo-transportowej w Polsce. Ze względu na ograniczenia edytorskie w niniejszym artykule pominięto zarówno szczegółową, jak i syntetyczną analizę przypadków.

Tabela 1. Postawy wobec partnerów w sieci uwzględniające role zaufania i oportunizmu

Typ postawy	Autorzy	Definicja	Orientacja	Typ relacji z partnerami
Postawa budowania zaufania przy stabilnych warunkach	A. Zaheer, B. McEvily, V. Perrone	Postawa wzajemna partnerów oparta na przekonaniu, że każdy z nich dochowa warunków formalnych i nieformalnych zgodnych z pierwotną umową	Długoterminowa	Kooperacja
Postawa budowania zaufania przy zmianie warunków	K.H. Wathne, J.B Heide	Akceptacja nieciągłości zachowania partnerów lub zmiany warunków układu sieciowego, której towarzyszy rekompensata straty	Długoterminowa	Kooperacja
Postawa łagodnego oportunizmu	R. Srinivasan, G. L. Lilien, A. Rangaswamy	Oportunizm wynikający z koniecznej ochrony unikatowej wiedzy będącej podstawą przewagi konkurencyjnej organizacji	Średnio- i krótkoterminowa	Koopetycja
Postawa wrogiego oportunizmu	O.E. Williamson	Oportunizm bazujący na asymetrii informacji, mający na celu przechwytywanie wartości	Krótkoterminowa	Konkurencja

Źródło: opracowanie własne

Postawa pierwsza oparta jest na zaufaniu. Partnerzy zawierają umowę i dochowują jej warunków. Zgodnie z nią dzielą się zasobami. Sytuacja jest stabilna. Stanowi zapewne podstawę długoterminowych relacji w długoterminowych układach sieciowych. Charakterystyczny typ relacji nawiązywanych w sieci to kooperacja.

Postawa druga to postawa zaufania przy zmianie warunków, co w przypadku zmiennego otoczenia jest bardzo prawdopodobne. Zmiana warunków umów wiąże się z określonym zadośćuczynieniem dla partnerów. Pojawiająca się asymetria informacyjna nie ma charakteru wrogiego i jest intencjonalnie zmniejszana, przez co nie można mówić o oportunizmie. Może mieć miejsce w relacjach zorientowanych długoterminowo. Podstawową relacją jest kooperacja.

Postawa trzecia opiera się na łagodnym oportunizmie. Oportunizm ten wynika z koniecznej ochrony unikatowej wiedzy będącej podstawą przewagi

konkurencyjnej organizacji lub innych zasobów opartych na wiedzy. Menedżerowie są zobowiązani do oportunizmu, gdyż w ten sposób chronią przewagę konkurencyjną. Postawa taka może być przyjmowana w relacjach średnio- i krótkoterminowych. Podstawową relacją jest koopetycja.

Postawa czwarta ma charakter wrogiego oportunizmu, który jest intencjonalny i opiera się na intencjonalnym tworzeniu asymetrii wiedzy. Celem jest przechwytywanie wartości oraz wzmocnienie własnej przewagi konkurencyjnej kosztem partnerów. Typową perspektywą dla takiej postawy jest krótkookresowość. Typ relacji, na której się opiera, to konkurencja.

UWAGI KOŃCOWE

Te cztery klarowne postawy wobec partnerów sieci zostały wyodrębnione na podstawie istniejących przypadków. W rzeczywistości można mówić o mieszance oportunizmu i zaufania jako jego antagonizmu w budowaniu relacji międzyorganizacyjnych wśród partnerów w sieci. Postawy wobec partnerów są zwykle kombinacją zachowań o różnych źródłach. Są one także dynamiczne ze względu na zmieniające się warunki otoczenia i nierzadko ze względu na zmieniające się konfiguracje strukturalne w sieci. Pojawia się tutaj pytanie, czy w związku z tym istnieją strategie wobec partnerów w sieci oparte na oportunizmie i strategie oparte na zaufaniu? Czy można je jednoznacznie scharakteryzować i wyodrębnić? Ponadto, czy istnieją różnice pomiędzy postawami w kontekście tworzenia i przechwytywania wartości? Według autora warto odpowiedzieć na te pytania w dalszej pracy naukowej.

Przytoczona w niniejszym artykule literatura może być uznana przez czytelnika za dość eklektyczną. Przedstawione zostały przykłady licznych ujęć opartych na paradygmatach wielu dziedzin. Nie wiadomo, czy jest to jeszcze podejście instytucjonalne (jak było założone), czy behawioralne. Niestety, w opinii autora, jednorodne podejście może zubożyć warsztat badawczy oraz całą perspektywę analizy.

LITERATURA:

[1] Aldrich H.E., Herker D., *Boundary Spanning Roles and Organization Structure*, "Academy of Management Review", 1977, vol. 2, nr 2, s. 217-230.

[2] Bachmann R., Inkpen A., *Understanding institutional-based trust building processes in inter-organizational relationships*, "Organization Studies", 2011, vol. 32, nr 2, s. 281–300.

[3] Blois K.J., *Trust in business to business relationships: an evaluation of its status*, "Journal of Management Studies", 1999, vol. 36, nr 2, s. 197–215.

[4] Braithwaite V., Levi M., *Trust and governance*, Russell Sage Foundation, New York, 1998.

[5] Coleman J., *Foundations of social theory*, Harvard University Press, Cambridge, 1990.

[6] Correia Rodrigues A.F., de Oliveira Marques Veloso A.L., *Organizational Trust, Risk and Creativity*, "Revista Brasileira de Gestão de Negócios", 2013, vol. 15, nr 49, s. 545-561.

[7] Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Business, Warszawa, 2012.

[8] Das T.K., Rahman N., *Determinants of Partner Opportunism in Strategic Alliances: A Conceptual Framework*, "Journal of Business and Psychology", 2010, vol. 25, nr 1, s. 55-744.

[9] Deakin S., Michie J. (red.), *Contract, co-operation and competition: Studies in economics, management and law*, Oxford University Press, Oxford, 1997.

[10] Duffy J.A., Lilly J., *Do Individual Needs Moderate the Relationships between Organizational Citizenship Behavior, Organizational Trust and Perceived Organizational Support?*, "Journal of Behavioral & Applied Management", 2013, vol. 14, nr 3, s. 185-197.

[11] Grey C., Garsten C., *Trust, control and post-bureaucracy*, "Organization Studies", 2001, vol. 22, nr 2, s. 229–250.

[12] Harrison S., *Przyzwoitość w zarządzaniu: jak małe gesty budują wielkie firmy*, Wolters Kluwer, Kraków, 2008.

[13] Hosmer L.T., *Trust: The connecting link between organizational theory and ethics*, "Academy of Management Review", 1995, vol. 20, nr 2, s. 379–400.

[14] Janowicz-Panjaitan M., Krishnan R., *Measures for Dealing with Competence and Integrity Violations of Interorganizational Trust at the Corporate and Operating Levels of Organizational Hierarchy*, "Journal of Management Studies", 2009, vol. 46, nr 2, s. 245-268.

[15] Karpacz J., Podkówka-Sędek J., *Pasywny i aktywny oportunizm z relacjach międzyorganizacyjnych*, [w:] *Zarządzanie Strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, R. Krupski (red), 2014, vol.27, nr 2, s. 279-290.

[16] Kirby J., *Trust in the Age of Transparency*, "Harvard Business Review", 2012, vol. 90, nr 7/8, s. 158-159.

[17] Kirmani A., Rao A.R., *No pain, No gain :A critical revive of the literature on signaling unobservable product quality*, "Journal of Marketing", 2000, vol. 64, nr 2, s. 66-79.

[18] Lewis J., Weigert A, *Trust as a social reality*, "Social Forces", 1985, vol. 63, nr 4, s. 967–985.

[19] Li P.P., Bai Y., Xi Y., *The Contextual Antecedents of Organizational Trust: A Multidimensional Cross-level Analysis*, "Management and Organization Review", 2011, vol. 8, nr 2, s. 371–396.

[20] Niemczyk J., *Sieci międzyorganizacyjne z perspektywy podstawowych nurtów ekonomii,* [w:] *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, J. Niemczyk, E Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), C.H. Beck, Warszawa, 2012, s. 281-292.

[21] Nooteboom B., *Forms, sources and processes of trust,* [w:] R. Bachmann, A. Zaheer (red.), *Handbook of trust research*, Edward Elgar, Cheltenham, UK, 2006, s. 247–263.

[22] Parsons T., *Research with human subjects and the "professional complex"*, [w:] P. Freund (red.), *Experimentation with human subjects*, Braziller, New York, 1970.

[23] Ring P., Van de Ven A., *Developmental processes of cooperative interorganizational relationships*, "Academy of Management Reviev", 1994, vol. 19, nr 1, s. 90-118.

[24] Srinivasan R., Lilien G L., Rangaswamy A., *Technological opportunism and Radical Technology Adoption: An Application to E-Business*, "Journal of Marketing", 2002, vol. 66, nr 3, s. 47-60.

[25] Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków 2007.

[26] Wathne K.H., Heide J.B, *Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions,"* Journal of Marketing", 2000, vol.64, nr 4, s. 36-51.

[27] Wech B.A., Kennedy K.N., Deeter-Schmelz D., *A multi-level analysis of customer contact teams*, "The Journal of Services Marketing", 2009, vol. 23, no 6, s. 436-448.

[28] Williamson O. E., *Curbing Foreign Distributor opportunism: An Examination of Trust, Contracts, and the Legal Environment in International Channel Relationships*, „Journal of International Marketing", 2004, vol.12, nr 2, s. 7-27.

[29] Williamson O. E., *Calculativeness, trust, and economic organization*, "Journal of Law and Economics", 1993, vol. 36, no. 1, s. 453–486.

[30] Wójcik-Karpacz A., *Konflikty wertykalne w kanale dystrybucji pojazdów samochodowych, Studium przypadku*, „Zarządzanie i Finanse", 2013,vol. 11, nr 4, s. 401-411.

[31] Zaheer A., McEvily B., Perrone V., *Does Trust Matter? Exploring the Effects of Inter-organizational and Interpersonal Trust on Performance*, "Organizational Science", 1998, vol. 9, nr 2, s. 141-159.

[32] Zaheer A., Venkatraman N., *Relational Governance as an Inter-organizational Strategy: An Empirical Test of the Role Trust in Economic Exchange*, "Strategic Management Journal", 1995, vol. 16, nr 5, s. 373-392.

[33] Zucker L.G., *Production of trust: Institutional sources of economic structure*, 1840–1920, "Research in Organizational Behavior", 1986, vol. 8, s. 53–111.

STRESZCZENIE

Zaufanie i oportunizm jako podstawy zachowania w sieci

W budowaniu relacji w sieci partnerzy mogą przyjąć różnorodne postawy uwzględniające oportunizm i zaufanie międzyorganizacyjne. Oportunizm i zaufanie zostały zdefiniowane w odniesieniu do koncepcji układu sieciowego. Autor wyodrębnił cztery postawy na podstawie analizy czterech przypadków relacji w jednej sieci przemysłowo-transportowej: postawę budowania zaufania przy stabilnych warunkach, postawę budowania zaufania przy zmianie warunków, postawę łagodnego oportunizmu i postawę wrogiego oportunizmu. Postawy te zostały opisane i scharakteryzowane z punktu widzenia orientacji czasowej oraz dominującego typu relacji pomiędzy partnerami.

SUMMARY

Trust and opportunism as foundations of behavior within network

Partners in the network can represent diversified attitudes towards other parties. This attitudes can regard different types and levels of opportunism and trust. Opportunism and trust has been defined as referred to network settings. Author distinguished four types of attitudes on the basis on the cases of industrial-transport network: the attitude of trust-building with stabile conditions, the attitude of mutual trust-building in volatile conditions, the attitude of mild opportunism and attitude of aggressive opportunism. All attitudes has been defined and characterized by time orientation and dominating type of relation between parties.

Karolina Mazur
Uniwersytet Zielonogórski

Sieci wewnątrzorganizacyjne

WSTĘP

Nieostre granice organizacji, dematerializacja środowiska pracy oraz systemu produkcji, wzrost znaczenia wiedzy jako zasobu niematerialnego o niejasnych regułach własności, rozwój ujęć skłaniających do upodmiotowienia pracownika[1] oraz wzrost zainteresowania ujęciem zasobowym, które łączy wiele elementów z podanych tendencji, prowadzą do konieczności przyjrzenia się relacji pomiędzy pracodawcą a pracownikiem w sposób szczególny. Ponadto wzrost znaczenia wiedzy unikatowej jako zasobu strategicznego, którego właścicielem jest pracownik, czyni z niego raczej partnera organizacji niż pracownika lub podwładnego w strukturze organizacyjnej. Pojawia się konieczność podmiotowego traktowania pracownika, staje się on partnerem wnoszącym zasoby do sieci jako pełnoprawny jej interesariusz, zawierane są z nim zarówno formalne, jak i nieformalne kontrakty i dotyczą go podobne reguły apropriacji oraz zasady w zakresie stosowania siły przetargowej[2].

Takie przesłanki są podstawą do spojrzenia na środowisko pracy jak na sieci. Poszczególni interesariusze: organizacja, pracownik i klient, mogą być postrzegani jako węzły w wewnątrzorganizacyjnej sieci, która opiera się na wymianie poszczególnych zasobów, prowadzi do tworzenia wartości mającej odzwierciedlenie w korzyściach finansowych będących następnie przedmiotem apropriacji.

Wyłaniają się zatem cztery problemy, które powinny być brane pod uwagę przy analizie sieci wewnątrzorganizacyjnej:

[1] K. Jaremczuk, *Podmiotowość pracownika w zarządzaniu organizacją*, PWE, Warszawa, 2012, s. 7-9.

[2] K. Mazur, *Tworzenie i przywłaszczanie wartości. Perspektywa relacji pracownik – organizacja*, Oficyna Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra, 2011, s. 5-8, 83-84.

- uwzględnienie ujęcia zasobowego, które ma odzwierciedlenie w założeniu, że pracownik jest właścicielem unikatowych zasobów,
- uwzględnienie podejścia kontraktualnego, w ramach którego pracownik będzie postrzegany jako partner w kontrakcie, a przez to jako węzeł w sieci,
- adaptacji koncepcji siły przetargowej do analizy przetargowej pracownika w zakresie negocjowania warunków kontraktów formalnych i nieformalnych i jej uwarunkowania,
- uwzględnienia koncepcji reżimów apropriacji i korespondujących z nimi mechanizmów izolacji jako podstawowych elementów regulujących procesy biznesowe w relacji pracownik-organizacja.

Celem artykułu jest przedstawienie dotychczasowych podejść w tym zakresie i wykazania na tej podstawie zasadności twierdzenia, że istnieje struktura, która może być nazwana siecią wewnątrzorganizacyjną i że w rzeczywistości może być widziana analogicznie do sieci międzyorganizacyjnych. W tym celu podsumowano dotychczasowe spostrzeżenia autorki i uzupełniono je o wyrażone w literaturze opinie.

1. Ujęcie zasobowe w relacji pracownik – organizacja

W gospodarce opartej na wiedzy i silnie zdematerializowanej, pracownicy (zwani często pracownikami wiedzy) stają się partnerami organizacji, gdyż dostarczają organizacjom zasoby strategiczne, które decydują o pozycji konkurencyjnej tych drugich. Niejednokrotnie zasoby te są podstawą procesu biznesowego i spełniają wymogi stawiane zasobom strategicznym w ramach ujęcia zasobowego[3].

Najczęściej do zasobów tych zaliczyć można[4]:

- zasoby unikatowej specjalistycznej wiedzy i unikatowych kompetencji; przykładem wiedzy mogą być specjaliści w sektorze zaawansowanych technologii posiadający zasoby wiedzy niejawnej know-how lub prawnicy w renomowanych biurach prawnych, natomiast przykładem kompetencji mogą być pewne uzdolnienia i umiejętności w sektorze kreatywnym posiadane przez artystów,
- zasoby unikatowych relacji wynikających np. z przynależności do określonych sieci społecznych (zarówno formalnych, jak i nieformalnych); pracownicy posiadający takie zasoby mogą być cennym partnerem w kształtowaniu relacji biznesowych i ich obecność w organizacji może warunkować tworzenie renty relacyjnej.

[3] J. Barney, *Firm resources and sustained competitive advantage*, "Journal of Management", 1991, vol. 17, no. 1, s. 99–120.

[4] W literaturze najczęściej chodzi o zasoby wiedzy, jednakże z obserwacji autorki artykułu wynika, że niejednokrotnie są to zasoby o charakterze unikatowych relacji.

W wyniku eksploatacji tych zasobów powstają renty strategiczne określonego typu, które następnie stają się przedmiotem apropriacji[5]. W pewnych określonych przypadkach pracownicy jako osoby kontrolujące te zasoby strategiczne mogą być w stanie przechwycić tę wartość. Nawet jeśli jasne jest, kto posiada prawa własności do zasobu, ustalenie jednoznacznych zasad w zakresie przywłaszczenia wartości stanowi znaczny problem (por. punkty 4 i 5 niniejszego opracowania). Nie zawsze jednak prawa własności są jednoznacznie wyodrębnione. Przykładem może być wiedza pracownika, którą nabył on podczas specjalistycznych szkoleń finansowanych przez organizację. Obie strony: pracownik i organizacja mogą uważać się za właścicieli wiedzy uprawnionych do czerpania zysków z niej, a podział zysków może następować poza prawnymi formami[6]. Ta niejasność zasad jest specyficzna dla działań wiedzochłonnych[7]. Do tego typu problemów odnosi się koncepcja kapitału osadzonego przedstawiona przez M. Alvessona, a opracowana na podstawie badania firm konsultingowych jako firm wiedzochłonnych (np. firm konsultingowych)[8]. W takich przypadkach umiejętności i kompetencje specjalistów są bezpośrednim przedmiotem kupna przez klientów[9].

2. PODEJŚCIE KONTRAKTUALNE Z UWZGLĘDNIENIEM PRACOWNIKA JAKO PARTNERA

Drugim problemem związanym z podejściem sieciowym do relacji pracownik-organizacja jest koncepcja kontraktów zawieranych pomiędzy poszczególnymi węzłami w sieci. W języku polskim zwykle kontrakty formalne nazywane są umowami, jednakże w teorii zarządzania można słowo kontrakt odnosić zarówno do umowy formalnej[10], jak i umowy nieformalnej, która na poziomie relacji pracownik – organizacja przyjmuje formę umowy osobistej lub kontraktu psychologicznego[11]. Organizacja widziana jest jako wiązka wewnętrznych, zewnętrznych oraz mieszanych kontraktów[12]. W tym przypadku punktem wyjścia jest uwzględnienie dwóch założeń:

---

[5] Zwanej w niektórych opracowaniach przywłaszczeniem pomimo ciągłego oporu przedstawicieli innych dyscyplin.

[6] Autorce znany jest przykład przeszkolenia sprzedawcy przez jedną ze spółek IT. Zakres szkolenia był bardzo wysublimowany. Pracownik zażądał podwyżki, która przekraczała możliwości pracodawcy. Szkolenie dotyczyło technik sprzedaży i odejście pracownika do konkurencji spowodowało utratę pozycji konkurencyjnej organizacji.

[7] K. Mazur, *op. cit.*, s. 84.

[8] M. Alvesson, *Social identity and the problem of loyalty in knowledge intensive companies*, „Journal of Management Studies", 2000, vol. 37, nr 8, s. 1101-1124.

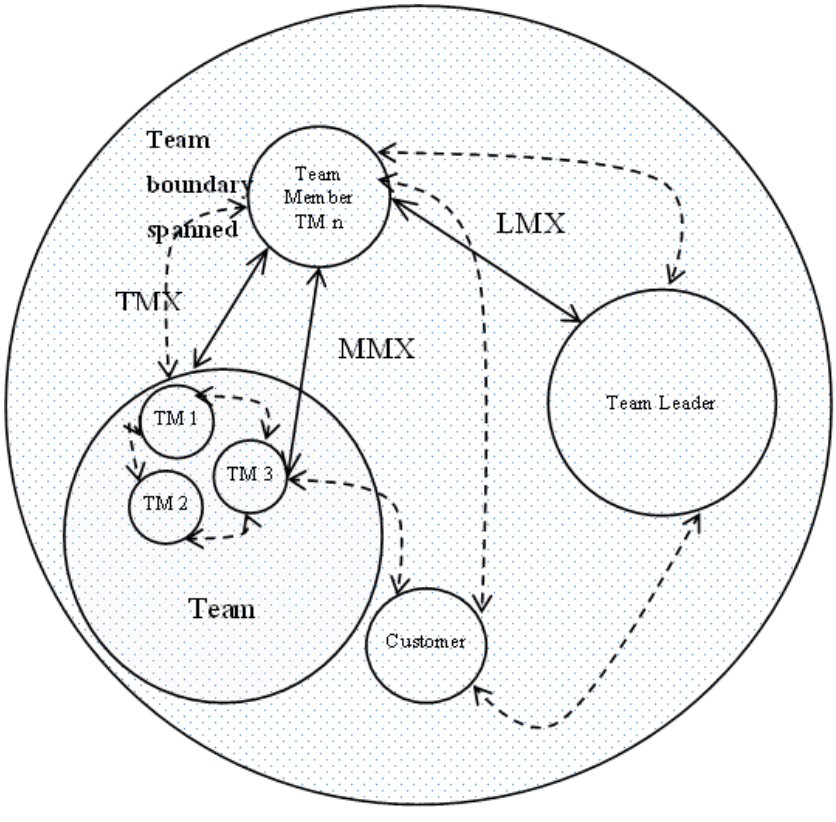
[9] H. Tsoukas, *The firm as distributive knowledge system: a constructionist approach*, „Strategic Management Journal", 1996, vol. 17, nr 1, s. 11-25.

[10] A. Chrisidu-Budnik, *Elementy sieci – aspekty prawne*, [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa, 2012, s. 43-65.

[11] M. Wellin, *Zarządzanie kontraktem psychologicznym. Zaangażowanie pracowników w zwiększenie wydajności firmy*, Wolters-Kluwer Business, Warszawa, 2010.

[12] M.C. Jensen, W.H. Meckling, *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and capital structure*, "Journal of Financial Economics", 1976, vol. no. 4, s. 306-307.

- uwzględnienie koncepcji organizacji o otwartych granicach (boundary spanning organisation)[13],
- spojrzenia na organizację i jej interesariuszy (lub węzłów, co odnosi się do teorii sieci) z punktu widzenia wymiany społeczno-ekonomicznej[14].



gdzie:
TMX – wymiana pomiędzy zespołem (jako grupą) a jego członkiem
LMX – wymiana pomiędzy liderem zespołu a jego członkiem
MMX – wymiana pomiędzy członkami zespołu
⇔ – typ wymiany
<-> – wymiany pomiędzy poszczególnymi stronami

Rysunek 1. Typy wymiany społecznej w zespołach o rozszerzonych granicach wyodrębnione w badaniach naukowych.

Źródło: K. Mazur, *Project management in boundary spanned teams – diversified directions of social exchange. The meta-analytical approach*, "Management", 2014, Vol. 18, nr 2, s. 106.

[13] H.E. Aldrich, D. Herker, *Boundary Spanning Roles and Organization Structure*, "Academy of Management Review", 1977, vol. 2, nr. 2, s. 217-230.
[14] K. Mazur, *Project management in boundary spanned teams – diversified directions of social exchange. The meta-analytical approach*, "Management", 2014, Vol. 18, nr 2, s. 104-118.

Założenia te stanowią podstawę modelu koncepcyjnego przedstawionego na Rysunku 1. W procesach biznesowych organizacji o otwartych granicach prowadzone są różnorodne wymiany, które maja zarówno charakter ekonomiczny, jak i społeczny. Wymiany prowadzone są pomiędzy różnymi partnerami umiejscowionymi na różnych poziomach organizacyjnych. Ze względu na zasadę otwartych granic zasadne jest analizowanie wymiany pomiędzy pracownikiem a klientem (jako osobą lub organizacją) lub pomiędzy pracownikiem a organizacją lub grupą[15]. Analizowanie wymian na jednorodnych poziomach (np. pracownik-pracownik lub organizacja-organizacja) w znacznym stopniu ograniczałoby rzeczywistość biznesową. Podobnie przyjęcie jednorodnego rodzaju wymiany (ekonomicznej lub społecznej) może się okazać zbyt dużym uproszczeniem. Podobnie w przypadku wymiany społecznej można wymienić trzy waluty wymiany: ekonomiczną (gotówkę, przyszły wzrost wynagrodzenia i inne korzyści materialne w postaci bonusów), społeczną (lub socjo-emocjonalną w postaci lojalności, zaangażowania, zachowań etosowych pracowników w organizacji) i ideologiczną (np. w postaci opieki zdrowotnej dla pracownika lub zapewnienie pracownikowi środowiska pracy wolnego od mobbingu)[16].

Wymiany te stanowią podstawę zarówno formalnych, jak i nieformalnych kontraktów pomiędzy poszczególnymi interesariuszami (węzłami). Odpowiada temu koncepcja kontraktu psychologicznego, w ramach której także i kontrakty nieformalne pomiędzy pracownikiem i organizacją mogą być podzielone na różne rodzaje ze względu na walutę będącą ich podstawą. Mowa jest bowiem o kontraktach transakcyjnych (opartych na walutach ekonomicznych), relacyjnych (opartych na walutach społecznych) oraz o kontraktach ideologicznych (opartych na walutach ideologicznych)[17].

Warto tutaj zaznaczyć, że pracownik może stanowić węzeł w sieci jedynie w przypadku, gdy będzie objęty umową (kontraktem) o formalnym lub nieformalnym charakterze, jeśli będzie miał wpływ na warunki kontraktu i będzie miał możliwość egzekwowania tych warunków, co oznacza, że będzie on traktowany jako partner.

3. PROBLEM SIŁY PRZETARGOWEJ PRACOWNIKA W BUDOWANIU RELACJI PRACOWNIK – ORGANIZACJA

E. Stańczyk-Hugiet i J. Gorgól wymieniły siłę przetargową węzła jako element charakteryzujący sieci, w szczególności zaś „mikropozycję" określonego węzła[18]. Jeśli pracownik w organizacji jest traktowany jako węzeł sieci, to także i w tym przypadku warto przeanalizować siłę przetargową i jej

[15] Ibidem.
[16] K. Mazur, *Tworzenie…, op. cit*, s. 102.
[17] Ibidem.
[18] E. Stańczyk-Hugiet, J. Gorgól, *Elementy sieci międzyorganizacyjnych – aspekty organizacyjno-zarządcze*, [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania, C.H. Beck, Warszawa, 2012, s. 19-34; J. Johanson, L.G. Mattsson, *Marketing Investments and Industrial Networks*, "International Journal of Research and Marketing", 1985, vol. 2, nr 3, s. 185-195.

źródła oraz konsekwencje. W przypadku sieci międzyorganizacyjnych siła przetargowa jest „uzależniona od efektywności zasobów przez węzeł oraz od efektywności nawiązywania relacji z innymi węzłami konstytuującymi sieć”[19]. W przypadku sieci na poziomie relacji pracownik – organizacja, siła przetargowa warunkuje przede wszystkim zdolność określonej jednostki (pracownika lub organizacji) do przechwytywania wartości. Wynika ona z wielu czynników, które można pogrupować w następujących kategoriach[20]:

- wysokość ponoszonych przez pracowników kosztów odejścia, do których należy zarówno utrata wynagrodzenia, jak i koszty społeczne wynikające ze straty jego pozycji społecznej w organizacji,
- kluczowe informacje, które posiada pracownik i które stanowią także niejednokrotnie zasoby o charakterze strategicznym; mogą do nich należeć także informacje, które takimi nie są, ale w przypadku zmiany pracodawcy mogą stać się one źródłem utraty pozycji konkurencyjnej organizacji,
- posiadanie przez pracownika specyficznej wiedzy, która stanowi unikatowy zasób strategiczny,
- koszty odtworzenia pracownika przez organizację – zdolność organizacji do zatrudnienia po określonych kosztach pracownika o substytucyjnej wiedzy i innych kompetencjach (w tym także relacyjnych i innych społecznych),
- zdolność do podejmowania przez pracownika jednolitej akcji – np. wynikająca z przynależności do skutecznie działających związków zawodowych.

Posiadanie przez pracownika znacznej siły przetargowej może doprowadzić do przechwytywania przez niego nawet całości renty bez pozostawienia czegokolwiek pozostałym udziałowcom[21].

4. Reżimy apropriacji w relacji pracownik – organizacja

Sieci tworzą się naturalnie lub intencjonalnie w celu kreowania wartości przy komplementarności zasobów posiadanych przez poszczególnych partnerów. Niedostatecznie podkreślona jest rola apropriacji, czyli przywłaszczania lub przechwytywania wspólnie wytworzonych korzyści. O ile na

[19] E. Stańczyk-Hugiet, J. Gorgól, *op. cit.*, s. 21.

[20] Mazur K., *Siła przetargowa pracownika a przechwytywanie renty ekonomicznej,* [w:] R. Krupski (red.)
Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego, 2011, Wydawnictwo WWSZiP, Wałbrzych, s. 313.

[21] A.S. Chacar, R. Coff, *Deconstructing a knowledge-based advantage: rent generation, rent appropriation and performance in investment banking*, [w:] M. Hitt (red.), Winning Strategies in Deconstructing World, John Wiley and Sons, Nowy Jork, 2000, s. 245-266.

poziomie relacji sieciowych problem ten został już poruszony[22], to niestety nie jest jeszcze dostatecznie rozpoznany z perspektywy sieci wewnątrzorganizacyjnej. Pojedyncze głosy dotyczące przechwytywania wartości przez pracowników nie stanowią dotąd ugruntowanej teorii[23]. Ponadto skupiają się raczej na samym mechanizmie apropriacji niż na problematyce sieci i wymiany korzyści. Być może wynika to z tego faktu, że sama teoria dotycząca problemu apropriacji na poziomie relacji międzyorganizacyjnych nie jest jeszcze wystarczająco ugruntowana. Dość znaczny dorobek skandynawskich naukowców wskazuje raczej na reżimy apropriacji jako źródła mechanizmów izolacji (mechanizmów zabezpieczających przed utratą korzyści z zasobów strategicznych)[24] i nie rozpatruje ról w relacjach międzyorganizacyjnych (tym bardziej wewnątrzorganizacyjnych).

Ten niedostatek wiedzy został zauważony także w Polsce. Organizacja może być analizowana z punktu widzenia koopetycji i konkurencji jako podstawowych typów relacji wewnątrzorganizacyjnych[25].

UWAGI KOŃCOWE

Dotychczasowe doświadczenia autorki w zakresie uczestniczenia w konferencjach prof. Rafała Krupskiego prowadzą do konkluzji, że oczekiwane od niej jest określenie możliwości prowadzenia badań w zakresie poruszanego problemu. Takie próby badań zostały podjęte już przez autorkę oraz przez wspomnianych w ostatnim punkcie badaczy.

Odmienne spojrzenie wymaga także odmiennych narzędzi badawczych. Na poziomie międzyorganizacyjnym pojawiły się już narzędzia, które przynajmniej w niektórych aspektach mogą być zastosowane (na przykład: Value Network Analysis[26]). Podobnie jest z relacjami pomiędzy pracownikami, które opierają się na analizie sieci społecznych[27] oraz tych, które opierają

---

[22] P. Ritala, A. Tidström, *Untangling the value-creation and value-appropriation elements of coopetition strategy: A longitudinal analysis on the firm and relational levels*, "Scandinavian Journal of Management", 2014, vol. 30, nr 4, s. 498-515.

[23] Przykładowo: A.S. Chacar, W. Hesterly W., *Institutional Settings and Rent Appropriation by Knowledge based Employees. The Case of Major League Baseball*, „Managerial and Decision Economics", 2008 vol. 29, nr 2/3, s. 117-136, lub: Chacar A.S., Hesterly W., *How knowledge-based employees recognize and pursue rent appropriation opportunities: a theory development based on a historical analysis of major league baseball*, "Academy of Management Proceedings & Membership Directory". 2000, s. C1-C5.

[24] P. Hurmelinna-Laukkanen, K. Puumalainen, *Formation of the appropriability regime: Strategic and practical considerations*, "Innovation: Management, Policy & Practice", 2007, vol. 9, nr 1, s. 2-13; Ritala P., Tidström A., *op. cit.*, s. 498-515.

[25] J. Stankiewicz., M. Moczulska, *Możliwości koopetycji w przedsiębiorstwach o różnych strukturach organizacyjnych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2013, nr 301, s. 45-54; J. Stankiewicz, M. Moczulska, *Kształtowanie zaangażowania pracowników poprzez rywalizację i współpracę w świetle wyników badań*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2013, nr 277, s. 254-264.

[26] V. Allee, *Value Network Analysis and Value Conversion in tangible and intangible assets*, „Journal of Intellectual Capital", vol. 9, nr 2, s. 5-24.

[27] N. Terblanche, *Knowledge sharing in the organizational context: using Social Network Analysis as a coaching tool*", International Journal Of Evidence Based Coaching & Mentoring", 2014, vol. 12, nr 2, s. 146-164.

się na koncepcji wymiany społecznej[28]. Brakuje jednak dotąd narzędzi umożliwiających pełną analizę sieci wewnątrzorganizacyjnych oraz standardów badawczych w tym zakresie.

LITERATURA:

[1] Aldrich H.E., Herker D., *Boundary Spanning Roles and Organization Structure*, "Academy of Management Review", 1977, vol. 2, nr. 2, s. 217-230.

[2] Allee V., *Value Network Analysis and Value Conversion in tangible and intangible assets*, „Journal of Intellectual Capital", 2009, vol. 9, nr 2, s. 5-24.

[3] Alvesson M., *Social identity and the problem of loyalty in knowledge intensive companies*, „Journal of Management Studies", 2000, vol. 37, nr 8, s. 1101-1124.

[4] Barney J., *Firm resources and sustained competitive advantage*, "Journal of Management", 1991, vol. 17, no. 1, s. 99–120.

[5] Chacar A.S., Coff R., *Deconstructing a knowledge-based advantage: rent generation, rent appropriation and performance in investment banking*, [w:] M. Hitt (red.), *Winning Strategies in Deconstructing World*, John Wiley and Sons, Nowy Jork, 2000, s. 245-266.

[6] Chacar A.S., Hesterly W., *Institutional Settings and Rent Appropriation by Knowledgebased Employees. The Case of Major League Baseball*, „Managerial and Decision Economics", 2008 vol. 29, nr 2/3, s. 117-136.

[7] Chacar A.S., Hesterly W., *How knowledge-based employees recognize and pursue rent appropriation opportunities: a theory development based on a historical analysis of major league baseball*, "Academy of Management Proceedings & Membership Directory". 2000, s. C1-C5.

[8] Hurmelinna-Laukkanen P., Puumalainen K., *Formation of the appropriability regime: Strategic and practical considerations*, „Innovation: Management, Policy & Practice", 2007, vol. 9, nr 1, s. 2-13.

[9] Jaremczuk K., *Podmiotowość pracownika w zarządzaniu organizacją*, PWE, Warszawa, 2012.

[10] Jensen M.C., Meckling W.H., *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and capital structure*, "Journal of Financial Economics", 1976, vol.3, no. 4, s. 305-360.

[11] Johanson J., Mattsson L.G., *Marketing Investments and Industrial Networks*, „International Journal of Research and Marketing", 1985, vol. 2, nr 3, s. 185-195.

[28] K. Mazur, *Project management in boundary spanned teams …*, op. cit, s. 104-118.

[12] Lavie D., *Alliance portfolios and firm performance: A study of value creation and appropriation in the U.S. software industry*, "*Strategic Management Journal*", vol. 28, nr 12, s. 1187-1212.

[13] Mazur K., *Project management in boundary spanned teams – diversified directions of social exchange. The meta-analytical approach*, "Management", 2014, vol. 18, nr. 2, s. 104-118.

[14] Mazur K., *Siła przetargowa pracownika a przechwytywanie renty ekonomicznej*, [w:] R. Krupski (red.) *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, 2011, Wydawnictwo WWSZiP, Wałbrzych, s. 311-321.

[15] Ritala P., Tidström A., *Untangling the value-creation and value-appropriation elements of coopetition strategy: A longitudinal analysis on the firm and relational levels*, "Scandinavian Journal of Management", 2014, vol. 30, nr 4, s. 498-515.

[16] Stankiewicz J., Moczulska M., *Możliwości koopetycji w przedsiębiorstwach o różnych strukturach organizacyjnych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2013, nr 301, s. 45-54.

[17] Stankiewicz J., Moczulska M., *Kształtowanie zaangażowania pracowników poprzez rywalizację i współpracę w świetle wyników badań*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2013, nr 277, s. 254-264.

[18] Stańczyk-Hugiet E., Gorgól J., *Elementy sieci międzyorganizacyjnych – aspekty organizacyjno-zarządcze*, [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa, 2012, s. 19-34.

[19] Terblanche N., *Knowledge sharing in the organizational context: using Social Network Analysis as a coaching tool*, "International Journal Of Evidence Based Coaching & Mentoring", 2014, vo. 12, nr 2, s. 146-164.

[20] Tsoukas H., *The firm as distributive knowledge system: a constructionist approach*, „Strategic Management Journal", 1996, vol. 17, nr 1, s. 11-25.

[21] Wellin M., *Zarządzanie kontraktem psychologicznym. Zaangażowanie pracowników w zwiększenie wydajności firmy*, Wolters-Kluwer Business, Warszawa, 2010.

STRESZCZENIE

Sieci wewnątrzorganizacyjne

Organizacja może być postrzegana jako sieć oparta na relacjach pomiędzy węzłami, do których może być zaliczana zarówno ona, jak i pracownicy oraz klienci. Takie spojrzenie wymaga uwzględnienia czterech problemów: adaptacji ujęcia zasobowego do analizy relacji pomiędzy węzłami,

uwzględnienia podejścia kontraktualnego na poziomie sieci wewnątrzorganizacyjnej, uwzględnienia problemu siły przetargowej oraz reżimów apropriacji wartości wytworzonej. Przyjęcie takich perspektyw wymaga konstrukcji odrębnych narzędzi badawczych.

SUMMARY

Intraorganizational networks

The organization can be perceived as a network based on relationships between nodes, which include: organization itself, employees and also customers. This perspective requires the acceptance of certain conditions: the Resource Based View has to be adopted for the analysis of relationships between nodes, the contractual approach also has to be adopted on the micro organizational level, the concepts of employee bargaining power and appropriation regimes also have to be considered. The acceptance of such perspective requires the development on unique research tools.

Jerzy Niemczyk
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

Poziomy rozwoju sieci międzyorganizacyjnej

WSTĘP

Sieci międzyorganizacyjne w wymiarze jakościowym i ilościowym znacznie się od siebie różnią. Mimo, że zaliczamy je zazwyczaj do jednego zbioru rozwiązań organizacyjnych ze względu np. na istotne cechy morfologiczne to w praktyce dostrzeżemy, że zachowują się one nie do końca w sposób zgodny z ich sieciowymi charakterystykami. Według autora wynika to z różnego poziomu rozwoju sieci. Sieci w zarządzaniu, w swoim historycznym i w sumie ewolucyjnym continuum zmieniają się, stając się coraz bardziej wysublimowanymi rozwiązaniami organizacyjnymi i zarządczymi. W praktyce może to oznaczać chociażby przechodzenie od prostych kosztowych źródeł efektywności, w kierunku tych kształtujących stronę przychodową. Taka transformacja jest zgodna z logiką rozwoju narzędzi wykorzystywanych w zarządzaniu. W swym teoretycznym i praktycznym rozwoju przechodzą one od form prostych, do coraz bardziej złożonych, rozwiązujących coraz szerszy zakres problemów związanych z potrzebą dopasowywania się do zmian zachodzących w otoczeniu i wnętrzu organizacji gospodarczych, ale i kreowania tych zmian.

Celem niniejszego opracowania jest wskazanie podstaw analizy poziomów rozwoju sieci z perspektywy ich ekonomicznej efektywności, a konkretniej jakości mechanizmów, mierzonej rodzajem wykorzystywanej renty ekonomicznej, prowadzących do wzrostu wartości całości sieci międzyorganizacyjnej.

1. RENTA EKONOMICZNA W ZARZĄDZANIU STRATEGICZNYM

Renta ekonomiczna jest bardzo atrakcyjnym sposobem postrzegania rzeczywistości gospodarczej. Pozwala ona porządkować, interpretować i wyjaśniać mechanizmy tworzenia wartości ekonomicznej w różnych porządkach ekonomiczno-społecznych[1]. W teorii ekonomii może nie stanowi ona o delimitacji poszczególnych teorii ekonomicznych, to niemniej pozwala na w miarę precyzyjne operowanie czynnikami wzrostu właściwymi dla różnych teorii ekonomicznych. Najczęściej wymieniane renty związane są z wielkimi nazwiskami teoretyków ekonomii. Są nimi: Ricardo, Chamberlin, Schumpeter, Williamson. Są to jednocześnie twórcy związani ze szczególnymi nurtami rozwoju ekonomii.

Renta ekonomiczna w praktyce wskazuje na główne źródło osiągania nadwyżki w procesie gospodarowania i z tej racji lepiej wyjaśnia przyczyny wzrostu efektywności, niż zwykłe klasyczne badanie zalet, czy mocnych stron określonych metod i technik zarządzania. Wiąże ona bowiem wyjaśnienie teoretyczne z utylitaryzmem. Inaczej mówiąc, teoretyczny wymiar renty znajduje bardzo szybko swoją emanację w postaci dyfuzji skutecznych metod podwyższania efektywności. Tak było z podejściem planistycznym do strategii i koncepcją renty ricardiańskiej odwołującej się do generowania nadwyżki z tytułu posiadania oraz wykorzystywania rzadkich zasobów. Podobnie rzecz miała się z ujęciem pozycyjnym i do dzisiaj utartym przekonaniem, bazującym na idei Chamberlina o prawie do nadwyżki z racji zajmowania pozycji monopolistycznej. Równie skuteczny był Schumpeter i odwołująca się do jego koncepcji propozycja *blue ocean*. Na swoje miejsce czeka teraz Williamson, chociaż jego propozycja dotycząca kosztów transakcyjnych została już ewidentnie zinternalizowana w wielu propozycjach rozwiązań organizacyjnych. Wymienione propozycje rent kojarzone są z twórcami ich podstawowych założeń teoretycznych. Istnieje jeszcze wiele innych ujęć rent, niekoniecznie wywodzących się z wielkich analiz, czy syntez ekonomicznych, ale równie skutecznie definiujących źródła efektywności gospodarowania.

Według autora, warto taką koncepcję spojrzenia na zarządzanie wykorzystać i rozwijać na jej bazie szczegółowe metody i techniki sprawnego działania, adekwatne do poziomu rozwoju nauki i praktyki zarządzania, uwzględniające postęp zachodzący w otoczeniu i wnętrzu organizacji, nie tylko gospodarczych.

2. RENTY SIECIOWE W SIECIACH MIĘDZYORGANIZACYJNYCH

Pierwotną, według autora, formą renty sieciowej jest ta związana z uzyskiwaniem efektywności dzięki prostej oszczędności kosztów powstającej w wyniku minimalizacji w sieci kosztów transakcyjnych. To od właśnie kosztowego outsourcingu zaczęła się „moda" na sieci. Ten rodzaj renty po-

[1] Niemczyk J., *Strategia. Od planu do sieci*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2013.

wstaje w wyniku prostego zastąpienia układów hierarchicznych, umowami długoterminowymi z dostawcami usług, stał się swoistą ikoną gospodarki sieciowej i niestety zdominował to myślenie w dłuższej perspektywie. Pomimo tego, że odwoływał się ona do modeli ekonomicznych (Nowa Ekonomia Instytucjonalna) sformułowanych m.in. przez O. Williamsona, to w swych utylitarnych zastosowaniach poszukiwano przy tej postaci renty optymalizacji kosztowej, w tle pozostawiając efekt synergii, dyfuzję wiedzy itp. sposoby wzrostu efektywności. Oczywiście teorię Williamsona nie można wprost przełożyć na poziom mikro, gdyż generalnie rozwiązuje on problem efektywnego działania na poziomie makro[2], lokując sieć jako rozwiązanie istniejące pomiędzy koordynacją rynkową, a koordynacją hierarchiczną. W tym właśnie tkwiła nowatorskość tej teorii uwieńczona nagrodą im. A. Nobla dla O. Williamsona w 2009 r. W pewnym stopniu koncepcja Williamsona jest też forpocztą podejść, w których za podstawową jednostkę biznesu uznaje się kontrakt.

Renta wiliamsonowska może być więc rozpatrywana jako prosta renta kosztowa (wykorzystująca proste kontrakty outsourcingowe) i w tym kontekście jej wykorzystanie w sieci będzie świadczyło o niskim poziomie rozwoju tej sieci. Renta ta może być również interpretowana jako złożona renta sieciowa budująca organizację z kontraktów i zakładająca optymalizowanie kontraktów, a nie struktur hierarchicznych. W pewnym stopniu możemy tutaj odwołać się również do dorobku R. Gibbonsa i użyć formuły renta Williamsona-Gibbsona[3][4] wzbogacając koncepcję Williamsona o dyskusję związaną z implikacjami wynikającymi z formalnych i nieformalnych[5] cech kontraktów relacyjnych i wykorzystując w tym obszarze dorobek teorii gier. Najwyższym poziomem w obszarze tej renty będzie możliwość generowania jej przy wykorzystaniu układów koopetycyjnych.

Obok renty williamsonowskiej, w kontekście sieci wymienia się również rodzaj renty wynikający z innej konfiguracji działań niż to uwzględniono w klasycznym łańcuchu wartości. Autorzy tej postaci renty wspominają o cyklu rozwoju sposobów tworzenia wartości, poczynając od linearnego, sekwencyjnego i deterministycznego łańcucha wartości[6], poprzez warsztat wartości premiujący także interakcyjność pomiędzy stronami kontraktu, aż

---

[2] Williamson O., *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, PWE 1998

[3] Baker G., Gibbons R., Murphy K. J., *Relational Contracts and the Theory of the Firm.* Quarterly Journal of Economics, 2002, s. 39-84.

[4] Gibbons R., *Four formal (izable) theories of the firm?* Journal of Economic Behavior & Organization, 2005, *58*(2), s. 200-245.

[5] K. Piórkowska w kontekście strategii behawioralnych podkreśla, ze postawami społecznymi menedżerów mogą być: „konformizm *versus* nonkonformizm, indywidualizm *versus* kolektywizm, indyferentyzm, oportunizm, proaktywność *versus* reaktywność oraz próżniactwo społeczne – związane z procesem facylitacji społecznej i wpływające na efektywność procesu formułowania i implementacji strategii" Piórkowska K., *Strategia behawioralna wyznacznikiem sukcesu organizacji?* Zarządzanie i Finanse, 2013, *4*(2), 321-329.

[6] A. Kawa pisze, że „łańcuchy dostaw mogą się ze sobą łączyć i nawzajem przenikać, nakładając się na siebie, tworząc różne relacje między przedsiębiorstwami, będącymi względem siebie dostawcami, odbiorcami, kooperantami i konkurentami. Poszczególne ogniwa są w stanie uczestniczyć w więcej niż jednym łańcuchu dostaw, często nawet konkurencyjnym względem siebie". Kawa A., Sieci pionowe i poziome w gospodarce. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2013, (277), s. 333-340.

po interakcyjny, równoległy i równoczesny koncept sieci wartości[7]. W tym kontekście sieci zbudowane na bazie łańcucha wartości są prymarnym rodzajem sieci.

Najwyższy stopień rozwoju rozwój układu sieciowego będzie prezentował układ zbudowany na idei sieci wartości. Pozwala on bowiem na kreowanie wartości nie tylko dla klienta (być może także rozwój kapitału intelektualnego całości[8] lub aktywne kierowanie strategią wiedzy[9]), ale tworzy wartość w oparciu o synergię, zasobów materialnych i niematerialnych układów tworzonych przez wszystkich swoich interesariuszy w wymiarze i przy wykorzystaniu mechanizmów sieciowych.

W kontekście sieci często wskazuje się na rolę sieci i jej mechanizmów w inicjowaniu, wspomaganiu i podtrzymywaniu dyfuzji wiedzy. Ten rodzaj synergii ma szczególne warunki do rozwoju w układach sieciowych, chociaż, co warto jednoznacznie podkreślić, sam kontekst dyfuzji wiedzy obecny jest w naukach o zarządzaniu od zawsze. Sieci jako pewien sposób strukturyzacji działań w dynamicznej i statycznej perspektywie stwarza tylko inne, bardziej interesujące warunki do zachodzenia takich procesów. Pierwotnie takie mechanizmy analizowane były w układach hierarchicznych, z kolei m.in. w ujęciach systemowych. Ponieważ korzenie sieci i myślenia sieciowego możemy odnaleźć w dedukcyjnych teoriach systemowych, to pierwotna postać postrzegania i analizy relacji sieciowych i zachodzących tam zjawisk może się właśnie do takiego instrumentarium podejścia systemowego odwoływać. Z kolei złożony, holistyczny układ węzłów i relacji, interpretowany jako byt emergentny, także twórczy[10], to przy dzisiejszym poziomie rozwoju wiedzy naukowej może definiować najwyższy poziom oglądu i funkcjonowania sieci (rozwoju sieci z tej perspektywy).

Jedną z najprostszych i chyba najmniej ewolucyjnie rozwiniętych postaci renty sieciowej jest renta podkreślająca możliwości wykorzystania sieci do zawłaszczania (przejmowania) wartości powstałej u innych partnerów sieciowych[11]. Ten sposób zwiększania wartości dotyczy raczej poszczególnych węzłów sieci, chociaż można wyobrazić sobie także sytuację, w której korzysta z tego cały układ sieciowy. Zawłaszczanie to praktycznie bierne wykorzystanie relacji sieciowych do przejmowania wartości generowanej, przypisanej innym węzłom sieci. Tutaj również pewne rozwiązania można odnaleźć w dorobku cytowanego już R. Gibbonsa. Apriopriacja wartości może przyjmować postać arbitrażu kosztowego, zawłaszczania marki lub wartości zasobów relacyjnych, czy nieekwiwalentnego zawłaszczania wiedzy. Dzieje się tak zarówno przy kontraktowaniu formalnym jak i nieformalnym. W tym pierwszym przypadku fakt zaistnienia apriopriacji jest

---

[7] Stabell C. B., Fjeldstad Ø. D., *Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks*. Strategic management journal, 1998, *19*(5), 413-437.

[8] Sopińska A., Wachowiak P., *Jak mierzyć kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie?,* E-mentor 2004, nr 2 (4).

[9] Stańczyk-Hugiet E., *O istocie strategii wiedzy*. Przegląd Organizacji, 2004, (7-8), s. 6-8.

[10] Dyduch W., *Twórcza strategia organizacji*, Prace Naukowe/Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, 2013.

[11] Porównaj: Mazur K., *Tworzenie i przywłaszczanie wartości: perspektywa relacji: pracownik-organizacja*, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, 2011.

efektem zajmowania uprzywilejowanej pozycji przez jedną ze stron umowy, w tym drugim jest to efekt prostego mechanizmu oportunizmu.

Efekt sieciowy jest najsłabiej rozpoznaną postacią renty możliwej do uzyskania w sieci. Występuje on wtedy, gdy mamy do czynienia z sytuacją, w której dołączenie każdego kolejnego uczestnika do sieci, zwiększa jej wartość i wartość każdego z jego węzłów. Ten rodzaj renty jest najmniej rozpoznany w literaturze przedmiotu. A problem może okazać się o tyle istotny, że w sieciach międzyorganizacyjnych efekt sieciowy może napotkać na barierę złożoności. Wtedy dołączanie kolejnych uczestników sieci może być związane z ponoszeniem wyższych kosztów i mniejszym wpływem nowych uczestników na zwiększenie wartości układu niż to było przy pierwszych „przyłączeniach".

Oczywiście efektywności sieci można także zinterpretować wykorzystując wcześniejsze propozycje Ricardo, Schumpetera czy Chamberlina. Sieć jednak wtedy będzie tylko inną formą organizacji działań, a nie nowym jakościowo instrumentem wzrostu efektywności.

Wymienione rodzaje rent sieciowych należą do najczęściej wskazywanych w literaturze przedmiotu i w zdecydowanej większości ich występowanie zostało zweryfikowane w badaniach empirycznych. Dlatego też, na bazie tych rodzajów rent sformułowana zostanie w kolejnej części propozycja oceny stopnia rozwoju sieci międzyorganizacyjnych.

3. WYKORZYSTANIE RENT SIECIOWYCH W OCENIE STOPNIA ROZWOJU SIECI MIĘDZYORGANIZACYJNYCH

Model oceny stopnia rozwoju sieci przedstawiony w tej części opracowania jest autorską próbą zebrania istniejącej w literaturze przedmiotu konstatacji dotyczących sieci i efektem własnych długoletnich obserwacji ewolucji rozwiązań sieciowych w polskich i światowych firmach; jest próbą wypełnienia luki badawczej istniejącej w literaturze na temat jakości rozwiązań sieciowych. Tak jak już wspomniano we wstępie, powszechne określanie mianem sieci wszelkich rozwiązań wykorzystujących chociażby w minimalnym stopniu kontraktowanie nie jest do końca uprawnione. Wskazana propozycja może ułatwić ocenę takich rozwiązań.

Dyskusyjnym jest oczywiście wskazanie wyznaczników kolejnych poziomów rozwoju sieci. Według autora uprawnionym powinno być operowanie tutaj kryterium współprzyczyniania się określonego sposobu myślenia do wzrostu wartości firmy w sposób umożliwiający trwały wzrost takiej wartości, czyli odwołujący się do takich mechanizmów, które byłyby rozwiązaniami immanentnie bliskimi cechom sieci, a nie rozwiązaniami sieciowymi, inkorporowanymi do tradycyjnej organizacji hierarchicznej.

W tabeli nr 1 przedstawiono w syntetycznym ujęciu, wymienione w rozdziale drugim renty sieciowe (wiersze tabeli) i (w kolumnach) próbę przyporządkowania różnych szczególnych postaci tych rent do poziomu rozwoju organizacji w pewnym *continuum* od poziomu pierwszego (proste

rozwiązania sieciowe) do najwyższego – piątego (złożone rozwiązania sieciowe).

Tabela 1. Poziom rozwoju sieci a rodzaj wykorzystywanej renty sieciowej

Poziom rozwoju sieci / Rodzaj renty sieciowej	Pierwszy poziom rozwoju sieci	Drugi poziom rozwoju sieci	Trzeci poziom rozwoju sieci	Czwarty poziom rozwoju sieci	Piąty poziom rozwoju sieci
Renta z tytułu apropriacji	Arbitraż bazujący na analizie kosztów zasobów materialnych u kontraktorów	Arbitraż bazujący na analizie kosztów pracy u kontraktorów	Arbitraż bazujący na analizie zasobów niematerialnych u kontraktorów	Poziom nie występuje	Poziom nie występuje
Renta williamsonowska	Proste relacje pomiędzy stronami kontraktu (klasyczny outsourcing)	Relacje pomiędzy stronami kontraktu poszerzone o szersze wykorzystanie zasobów outsourcingobiorcy	Wzbogacone relacje pomiędzy stronami kontraktu o elementy outsourcingu strategicznego	Złożone sieci współdziałania optymalizowane wokół kontraktu	Sieci współdziałania bazujące na rozwiązaniach koopetycyjnych
Renta z sieci wartości	Sieć zbudowana wzdłuż łańcucha wartości	Sieć zbudowana wzdłuż łańcuchów wartości	Sieć typu - warsztat wartości zbudowany wokół sprzężenia zwrotnego firma - klient	Sieć zbudowana z przynajmniej dwóch różnych grup interesariuszy kontraktu	Sieć zbudowana ze wszystkich interesariuszy kontraktu (rozwiązanie bliskie idei ekosystemu)
Renta z tytułu dyfuzji wiedzy	Hierarchiczny proces dyfuzji wiedzy	Dyfuzja wiedzy powstająca w wyniku wykorzystania instrumentarium podejścia systemowego	Dyfuzja wiedzy powstająca w wyniku wykorzystania instrumentarium podejścia systemowego i narzędziami komunikacji elektronicznej	Dyfuzja wiedzy powstająca w wyniku wykorzystania instrumentarium holistycznego postrzegania systemów	Dyfuzja wiedzy powstająca w wyniku wykorzystania instrumentarium teorii złożoności
Renta z tytułu efektu sieciowego	Poziom nie występuje	Poziom nie występuje	Poziom nie występuje	Efekt sieciowy rozumiany jako multiplikacja przyłączeń	Efekt sieciowy rozumiany jako emergentny byt

Źródło: opracowanie własne.

Interpretacja zawartych w tabeli 1 poziomów rozwoju sieci sprowadza się do stwierdzenia, że pierwszy poziom rozwoju sieci zakomunikujemy wtedy, gdy tylko jedna z cech występujących w kolumnie pierwszej okaże się cechą ocenianej sieci. Poziom najwyższy (tutaj piąty poziom) pozostawimy układom, w których wystąpią równocześnie wszystkie cztery postaci renty (poza apriopriacją). W ten sposób o takiej sieci powiemy, że jest układem koopetycyjnym, zoptymalizowanym wokół idei sieci wartości, inaczej będącym swoistym ekosystemem, w którym zachodzi dyfuzja wiedzy wynikająca z logiki teorii złożoności i który wciąż rośnie zgodnie z regułą emergentnego efektu sieciowego. Wydaje się, że przykładem najwyższego poziomu jest w chwili obecnej grupa firm funkcjonującej wraz, wokół firmy Google lub Dolina Krzemowa. Najprostszymi sieciami z kolei są organizacje wykorzystujące prosty outsourcing, proste układy logistyczne komponowane wzdłuż łańcucha dostaw, proste systemy otwarte bazujące na ograniczonych mechanizmach sprzężeń zwrotnych występujących pomiędzy stronami kontraktów w istniejącej hierarchii, czy zwykłe toksyczne związki oparte o arbitraż kosztowy firm z krajów rosnących i krajów rozwijających się.

Oczywiście możliwe są także inne, pośrednie rozwiązania pomiędzy wskazanymi poziomami rozwiązania.

PODSUMOWANIE

Przedstawiona propozycja oceny poziomu rozwoju sieci międzyorganizacyjnych jest próbą uporządkowania wiedzy w omawianym zakresie. Ma on charakter wstępnej dyskusji i wymaga dalszego doprecyzowania. W literaturze można odnaleźć próby pomiaru stopnia rozwoju sieci, przy czym najczęściej wykorzystują one szczególne postaci sieci, chociażby organizację wirtualną czy elastyczną. Odnaleźć można też wiele prób opisu zwykłego cyklu rozwoju sieci odwołującego się do archetypu cyklu życia produktu. W większości, próby te nawiązują do wymiarów sieci takich jak: liczba węzłów, liczba relacji, jakość relacji, jakość komunikacji międzywęzłowej, czy innych miar o charakterze głównie deskryptywnym. Przewagą przedstawionej tutaj próby wskazania poziomów rozwoju sieci jest wykorzystanie archetypu renty ekonomicznej, ewidentnie związanego z efektywnością organizacji i dzięki temu gwarantującego użyteczność praktyczną zaoferowanego rozwiązania. W opinii autora wskazana propozycja może być również z powodzeniem wykorzystywana do budowania strategii organizacji ukonstytuowanych w postaci sieci międzyorganizacyjnych.

STRESZCZENIE

Poziom rozwoju sieci międzyorganizacyjnej

Obecnie sieciami międzyorganizacyjnymi określa się każdy rodzaj organizacji, w którym występuje minimalne kontraktowanie działań. Siecią jest organizacja kupująca proste usługi u swoich outsourcingobiorców, ale sie-

cią jest też złożony klaster firm z Doliny Krzemowej. O tym, że te organizacje się różnią, nie trzeba nikogo przekonywać. Warto więc zwrócić uwagę na te różnice i znaleźć sposób na rozróżnienie takich organizacji. W opinii autora różnice te wynikają z różnego poziomu rozwoju sieci, rozwoju definiowanego jakościowo, a nie ilościowo. Celem artykułu jest wskazanie podstaw analizy takich poziomów rozwoju sieci przy wykorzystaniu teorii renty ekonomicznej.

SUMMARY

The level of inter-organizational networks' development

Currently, every kind of organization which outsources some of its activities can be called an inter-organizational network. We can either call the network an organization which outsources even simple services or a complex cluster of companies headquartered in the Silicon Valley. It is clear to all of us that organizations differ one from each other. It is worth to point those differences out and find a method of differentiation. In my opinion, those differences derive from a various level of networks' development (understood qualitatively instead of quantitatively). The goal of the article is indicate assumptions of the analysis of the level of inter-organizational networks' development using the theory of economic rent.

LITERATURA:

[1] Baker, G., Gibbons R., Murphy K. J., *Relational Contracts and the Theory of the Firm*, Quarterly Journal of Economics, 2002, s. 39-84.

[2] Dyduch W., *Twórcza strategia organizacji*, Prace Naukowe/Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, 2013.

[3] Gibbons R., *Four formal (izable) theories of the firm?,* Journal of Economic Behavior & Organization, 2005, *58*(2), s. 200-245.

[4] Kawa A., Sieci pionowe i poziome w gospodarce. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2013, (277), s. 333-340.

[5] Mazur K., *Tworzenie i przywłaszczanie wartości: perspektywa relacji: pracownik-organizacja*, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, 2011.

[6] Niemczyk J., *Strategia. Od planu do sieci*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2013.

[7] Piórkowska K., *Strategia behawioralna wyznacznikiem sukcesu organizacji?,* Zarządzanie i Finanse, 2013, *4*(2), 321-329.

[8] Sopińska A., Wachowiak P., *Jak mierzyć kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie?,* E-mentor 2004, nr 2 (4).

[9] Stabell C. B., Fjeldstad Ø. D., *Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks*, Strategic management journal, 1998, *19*(5), 413-437.

[10] Stańczyk-Hugiet E., *O istocie strategii wiedzy*, Przegląd Organizacji, 2004, (7-8), s. 6-8.

[11] Williamson O., *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, PWE 1998.

Bogdan Nogalski
Uniwersytet Gdański
Przemysław Niewiadomski
Zakład Produkcji Części Zamiennych
i Maszyn Rolniczych „FORTSCHRITT"

Strategia sieci i przedsiębiorstw w sieci. „*Wytworzyć czy kupić*" – dylematy rozwoju współczesnych zakładów wytwórczych

WPROWADZENIE

Większość zasobów wykorzystywanych w działalności gospodarczej występuje w ograniczonych rozmiarach. Dotyczy to materiałów, surowców, pomieszczeń produkcyjnych, maszyn, siły roboczej. Stąd, według G. Kołodko [2013, s. 300] wytwarzanie wszystkiego wszędzie nie jest możliwe ani obecnie, ani nawet w bardzo odległej przyszłości, bo i wtedy niemożliwe rzeczy będą niemożliwe. Co do tego nie ma żadnej wątpliwości.

W kontekście powyższego, przedsiębiorstwa, stają przed koniecznością opracowania asortymentowych programów produkcyjnych. Zarząd musi podjąć decyzje o rodzaju i ilości wytwarzania różnych wyrobów, uwzględniając przy tym ekonomiczne i pozaekonomiczne warunki produkcji. Jednocześnie, jak zauważa E. Nowak [1994, s. 131] przedsiębiorstwo jest zainteresowane tym, aby produkować taki asortyment wyrobów, który gwarantuje uzyskanie możliwie najkorzystniejszego w danych warunkach wyniku finansowego.

Wobec tego współczesne przedsiębiorstwa muszą być elastyczne zarówno w zakresie wytwarzania, jak i organizacji. Pojawia się zatem silna tendencja do zwiększania elastyczności i płynności struktur organizacyjnych poprzez ich spłaszczanie i odchudzanie w wyniku redukcji szczebli

hierarchicznych oraz wydzielanie obszarów mniej znaczących na zewnątrz[1]. W obliczu procesowej wizji przedsiębiorstwa (organizacji ze strukturami mniej rozbudowanymi) szybciej reagującego na wyzwania płynące z otoczenia, niejednokrotnie pojawia się problem, który M. Gorynia [1998, s. 443][2] definiuje jako dylemat „make or buy" (robić czy kupić); o tym mowa w dalszej części opracowania.

Celem ogólnym niniejszej pracy jest przedstawienie, w aspekcie teoretycznym, poznawczym i praktycznym, zagadnień związanych z zastosowaniem rachunku kosztów w decyzyjnym procesie implementacyjnym („wytworzyć czy kupić") na rynku maszyn rolniczych[3].

Wobec tego, w zamierzeniu autorów pozostaje:

- Przeprowadzenie kwerendy literatury w zakresie rachunku kosztów, który to stanowi podstawę w procesie decyzyjnym dotyczącym elastycznych przedsięwzięć implementacyjnych.
- Opracowanie modelu wspomagającego decyzje „wytworzyć czy kupić". Narzędzie to autorzy odniosą do rachunku kosztów – będzie dotyczyło kalkulacji wyrobów.
- Skonfrontowanie rozważań teoretycznych z praktyką; wykorzystanie modelu (rachunku decyzyjnego) w jednym z przedsiębiorstw budowy maszyn.

Przyjmując przesłanki kreowania niekonwencjonalnych, często lekko zmodyfikowanych, już istniejących, instrumentów zarządzania przedsiębiorstwem wytwórczym, zwłaszcza w czasach spowolnienia gospodarczego, na rynku dóbr przemysłowych, zakłada się, że przedsiębiorstwo powinno implementować możliwie dużo wyrobów w ramach własnych zasobów. Według autorów opracowania, koszty zakupu danego wyrobu (podzespołu) od innego producenta, znacznie przewyższają koszty jego wytworzenia w ramach własnych zasobów. Autorzy zamierzają wykazać, że produkcja własna powinna obejmować możliwie dużo podzespołów wykorzystywanych

[1] Według L. Dominguez [2009, s. 31] szybko zmieniające się i coraz bardziej złożone problemy biznesowe wymuszają przeprowadzenie w organizacji ważnych zmian strukturalnych i operacyjnych. Rozwój technologiczny, coraz większe wyrafinowanie operacji gospodarczych i potrzeba ciągłego wzrostu to okoliczności, które sugerują skoncentrowanie się na kluczowych kompetencjach. Można zatem stwierdzić za M. Kłos [2009, s. 11], że świat znalazł się w sytuacji, w której rozwój gospodarczy oraz cywilizacyjny powoduje zacieranie granic państwowych, co prowadzi do łatwiejszego przepływu usług, wiedzy, idei i kapitałów. Dzięki temu, jak zauważa T. Kopczyński [2010,s. 23], nastąpił szybki rozwój partnerskich form współpracy, których znaczenie wykracza poza funkcjonowanie tradycyjnych joint venture. Taką formą współpracy jest outsourcing, rozumiany jako przedsięwzięcie, polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazanie do realizacji innym podmiotom gospodarczym [Trocki M., 2001, s 13].

[2] Zob.: [http://www.mariangorynia.pl/prasa/ekonomista/Po%C5%9Brednictwo%20w%20handlu%20zagranicznym%20a%20teoria%20koszt%C3%B3w%20transakcyjnych,%20Ekonomista_1998_nr_4.pdf].

[3] Opracowanie nawiązuje do przedsiębiorstw przemysłowych związanych z budową maszyn rolniczych, gdyż przede wszystkim takie instytucje są obiektami obecnych zainteresowań i badań autorów.

w procesie produkcji danego wyrobu gotowego (w omawianym przypadku – przyczepy rolniczej), gdyż ma to olbrzymie przełożenie w kontekście obniżania kosztów i kreowania wartości produktu.

1. RACHUNEK KOSZTÓW JAKO NARZĘDZIE RACJONALNYCH WYBORÓW STRATEGICZNYCH – MODEL DECYZYJNY I JEGO PRAKTYCZNE IMPLIKACJE

Współczesne warunki funkcjonowania przedsiębiorstw charakteryzują się dużą zmiennością, stąd podejmowanie decyzji natrafia na szereg trudności, których przezwyciężenie wymaga rzetelnych informacji. Dlatego rachunkowość zarządcza definiowana jako system gromadzenia, przetwarzania, analizy i prezentacji informacji finansowych i niefinansowych wspomagających podejmowanie decyzji przez menedżerów [Gabrusewicz W. i in., 2001, s. 23], nabrała w obecnych czasach szczególnego znaczenia. Bazując na własnej oraz w kontekście powyższej definicji, autorzy opracowania wskazują, iż podstawowym celem rachunkowości menedżerskiej[4] jest systematyczne dostarczanie informacji niezbędnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Wzrasta wyraźnie zapotrzebowanie na nowe instrumenty wspomagające wyznaczoną strategię przedsiębiorstwa. Stąd nurt określany mianem strategiczna rachunkowość zarządcza odszedł od tradycyjnego operacyjnego zarządzania kosztami na rzecz podejścia strategicznego [Nowak E., 2005, s. 290]. Krytyczna ocena tradycyjnej rachunkowości zarządczej sprawiła, że przedsiębiorstwa coraz częściej sięgały po nowe instrumenty zarządzania kosztami. Rosnącą popularnością cieszy się rachunek kosztów, który został zaliczony do instrumentów strategicznej rachunkowości zarządczej.

Rachunek kosztów posiada wiele definicji[5], istotne jest jednak wskazanie na cel jego prowadzenia. Podstawowym celem rachunku kosztów jest dostarczenie użytkownikom/zainteresowanym wieloprzekrojowych informacji ekonomicznych dotyczących kosztów przedsiębiorstwa (w tym kosztów związanych z zakupem lub produkcją danego wyrobu)[6], przy czym informacje dostarczane przez rachunek kosztów są wykorzystywane przez dwie grupy użytkowników: zewnętrznych (z otoczenia przedsiębiorstwa) oraz wewnętrznych (w ramach przedsiębiorstwa). Niniejszy artykuł jest adresowany do grupy drugiej.

---

[4] Termin rachunkowość zarządcza i rachunkowość menedżerska, w niniejszym opracowaniu traktowane są jako synonimy.

[5] Z punktu widzenia celów niniejszego opracowania mało istotne są tu rozważania nad jego istotą., stąd autorzy nie prowadzą rozważań terminologiczno-systematyzujących w tym zakresie.

[6] Pogląd ten zdaje się podzielać A. Jarugowa i zespół, twierdząc, że pozwala on na dostarczenie informacji decydentom do oceny sytuacji, podejmowania decyzji gospodarczych i kontroli ich wykonania. Zob.: [Jarugowa A., Malc W., Sawicki K., 1990, s. 52].

Proces formułowania strategii rozwoju przedsiębiorstwa[7] składa się z trzech istotnych części: analiza, wybór strategiczny oraz realizacja. Etapem, który bezpośrednio decyduje o treści strategii rozwoju jest wybór strategiczny, polegający na identyfikacji dostępnych opcji, ich ocenie według przyjętych kryteriów, wyborze najlepszego wariantu oraz podjęcie działań[8]. Według E. Urbanowskiej-Sojkin [2011, s. 23] do podstawowych wyborów dokonywanych w przedsiębiorstwach należą wybory, które przesądzają o przedsiębiorstwie jako bycie ekonomicznym, społecznym, organizacyjnym i prawnym. Są to wybory, które określa się mianem strategicznych, stanowią bowiem odpowiedź w formie decyzji na problemy strategiczne[9].

Wybór optymalnego wariantu działania wymaga znajomości kryteriów optymalizacji decyzji ekonomicznych. Rozwiązanie optymalne istnieje tylko w kontekście określonego kryterium. Problem wyboru kryterium optymalizacji sprowadza się do wyboru pewnego wskaźnika oceny działalności gospodarczej danej jednostki [Nowak E., 1994, s. 31]. W niniejszej pracy w charakterze kryterium podejmowania decyzji będą występowały kategorie kosztowe. Minimalizacja kosztów jest bowiem, według autorów, jednym z podstawowych sposobów pomnażania zysku, a przez to i podnoszenia rentowności danego portfela produktowego. Wobec powyższego planowanie, oparte na sprzężeniu zwrotnym i „wyprzedzającym", rachunku kosztów pełnych i rachunku marży na pokrycie kosztów stałych i zysków oraz harmonizowania celów zarządzających i wykonawców z celami przedsiębiorstwa, jest nieodzownym działaniem menedżera, pozwalającym podejmować określone decyzje implementacyjne [Jarugowa A., 1995, s. 19].

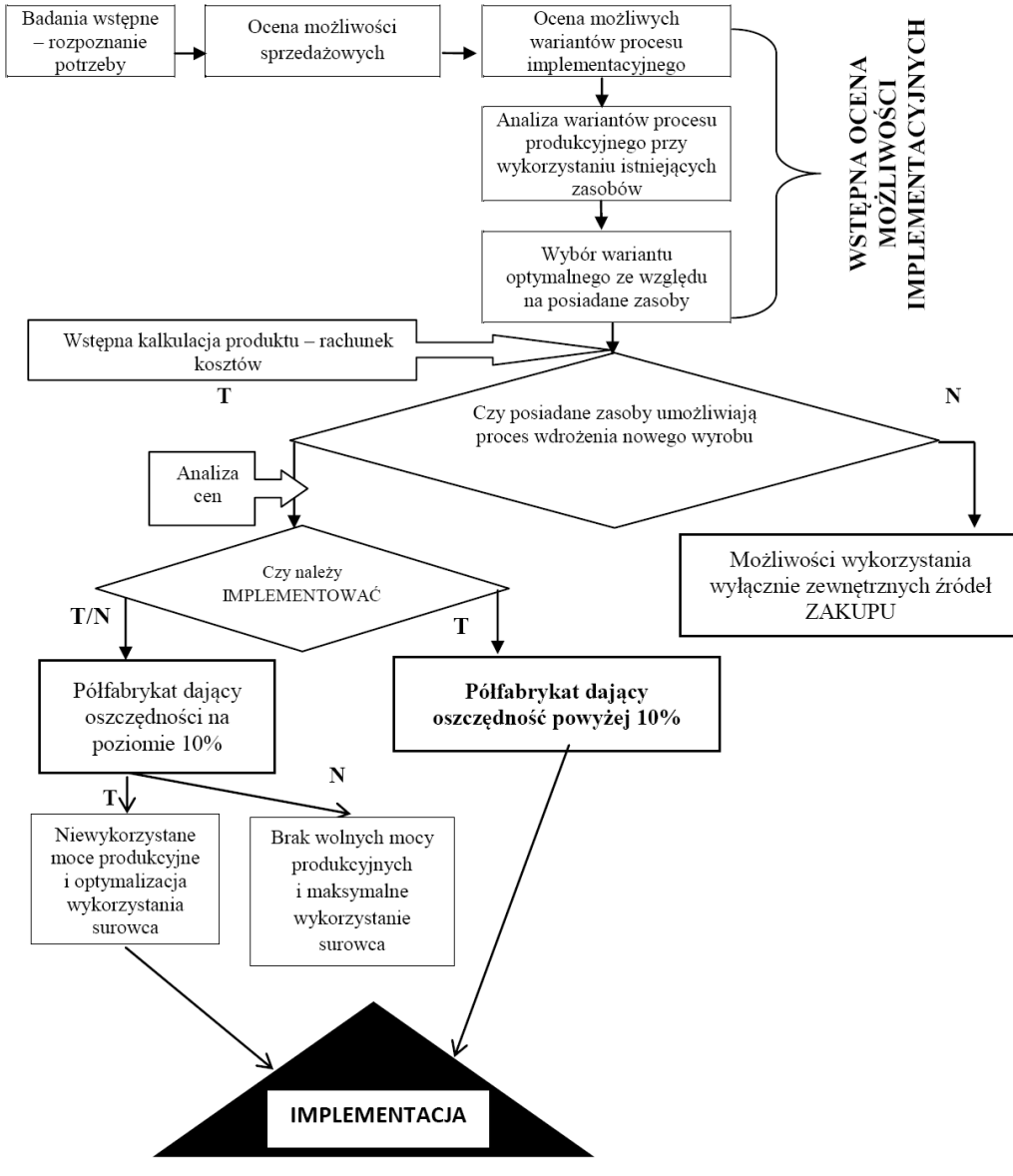
Model decyzji implementacyjnych danego wyrobu (rys. 1) stanowi narzędzie wspomagające proces decyzyjny w kwestii „wytworzyć czy kupić". Pierwszy etap polega na określeniu wymagań jakie stoją przed danym zakładem wytwórczym podejmującym takie wyzwanie i ewentualnym doborze czynników podmiotowych i przedmiotowych.

---

[7] Strategie rozwoju przedsiębiorstwa można definiować jako sposób, w jaki zamierza ono realizować misję i cele strategiczne. Odzwierciedla ona kierunki i zakres rozwoju przedsiębiorstwa. Za: [Urbanowska-Sojkin E., 2003, s. 115]. R. Krupski wprowadza pojęcie elastycznej strategii, gdzie "strategia to zdefiniowane (ex ante) pomysły, dotyczące przede wszystkim innowacji wartości, zdefiniowane (ex ante) okazje, które trzeba wykorzystać oraz zdefiniowane redundancje zasobów i kompetencji, które trzeba tworzyć ze względu na szanse i zagrożenia". Zob.: http://rafalkrupski.pl/strategia.html

[8] Więcej informacji w artykule pt. *Wybory strategiczne przedsiębiorstw*, autorstwa J. Światowiec – Szczepańskiej: [http://www.podyplomowe.kzs.ue.poznan.pl/attachments/article/55/wybory_strategiczne.pdf].

[9] W definicji decyzji strategicznych sformułowanej przez G. Johnson`a i K. Scholesa podkreśla się, że w odróżnieniu od decyzji w ogóle decyzje strategiczne charakteryzują się wysoką kompleksowością, koniecznością zintegrowanego podejścia oraz rodzajami realizowanych celów. Zob.: [Johnson G., Scholes K., 1998, s. 5]. Według E. Urbanowskiej-Sojkin [2011, s. 25] zazwyczaj w skutkach prowadzą do strategicznego zwrotu.



Rysunek 1. „Wytworzyć czy kupić" – model decyzji implementacyjnych

Źródło: opracowanie własne.

W pierwszym etapie nieodzownym jest określenie wszystkich możliwych wariantów procesu implementacyjnego i wyborze rozwiązania w kontekście możliwości produkcyjnych; przy czym, ze względu na przyjęte kryterium

ekonomiczne (maksymalizacja zysku)[10], celem producenta powinno być dążenie opracowania procesu wytwórczego w ramach istniejących już zasobów. Producent osiąga maksimum korzyści, gdyż minimalne nakłady są gwarantem szybkiej i wysokiej stopy zwrotu z zaimplementowania danego wyrobu. W przypadku gdy możliwości produkcyjne danego zakładu wytwórczego nie pozwalają na wdrożenie określonego wyrobu (bariery zasobowe), wówczas producent, ma do wyboru dwa warianty implementacyjne: 1) nabycie odpowiednich zasobów (wiedza, technologia, środki i przedmioty pracy), co wiąże się z poniesieniem dodatkowych kosztów, 2) wykorzystanie możliwości kooperacyjnych (zakup). Oczywiście, w skrajnych przypadkach istnieje możliwość zaniechania wdrożenia wyrobu, ale zdaniem autorów opracowania, zadaniem wytwórcy, jest szukanie rozwiązań w ramach wariantów zapewniających możliwości implementacyjne, bo tylko tak owe są „kreatorem" rozwoju i wpływają na zwiększanie wartości rynkowej danego podmiotu.

2. USTALANIE KOSZTÓW WYTWORZENIA PRODUKTÓW – METODA KALKULACJI WSPOMAGAJĄCA DECYZJE NA PRZYKŁADZIE

W zależności od czasu sporządzania kalkulacji i danych, które są przyjmowane do jej zestawienia, w opracowaniu mowa o kalkulacji, która jest sporządzana przed rozpoczęciem produkcji i opiera się na kosztach przewidywanych. Podstawą takiej kalkulacji są normy i wskaźniki techniczno-ekonomiczne, taryfikatory, taryfy cen i ceł, zbiorowe układy pracy, ceny średnie, koszty uznane za przeciętne dla danej branży czy produktu. Kalkulacja ta ma charakter orientacyjny. Jest, bowiem sporządzana w czasie, kiedy nie ma jeszcze dokładnych opracowań konstrukcyjnych i technologicznych. Ma ona podstawowe znaczenie decyzyjne, umożliwia, bowiem powzięcie decyzji, czy jednostka może się podjąć wykonania podzespołu czy jednak lepszym rozwiązaniem będzie zakup od zewnętrznego dostawcy.

Ważnym zagadnieniem związanym z ustalaniem kosztów jest prawidłowa specyfikacja obiektów kosztów, które są przedmiotami odniesienia kosztów. Obiekty te powinny być określone pod względem zakresu przedmiotowego oraz jednostek miary.

Według autorów opracowania wyróżnić należy produktowe i procesowe kryterium wyodrębniania kosztów. Mówiąc o kryterium produktowym obiektami odniesienia będą wytworzone produkty, natomiast przy podejściu

[10] Jedną z filozofii podejścia do spraw zarządzania i organizacji produkcji jest tzw. produktywność. Polega ona na wdrożeniu permanentnego, całościowego sposobu oceny działalności zakładu wytwórczego pod kątem uzyskania najlepszych wyników techniczno-ekonomicznych, eliminacji produkcji zbędnej, niesprzedanej, zapasów w toku itp. Prowadzi to w efekcie do zwiększenia wydajności i obniżenia kosztów produkcji.

procesowym proces technologiczny jako całość lub elementy procesu technologicznego, takie jak operacje technologiczne[11] czy też czynności[12].

Jako, że sposób ustalania kosztów zależy od specyfiki danego przedsiębiorstwa, złożoności produktu i stosowanych metod wytwarzania, przy wyznaczaniu kosztów produkcji danego wyrobu, w niniejszym opracowaniu ma zastosowanie, autorska metoda szacowania kosztów, zgodnie z którą:

$$\mathbf{KPW = KM + KP + PK}$$

gdzie,
KPw – Koszty produkcji danego wyrobu
KM – Koszty surowca/materiału[13]
KP – Koszty pracy[14]
PK – Pozostałe koszty[15]

W celu zweryfikowania funkcjonalności metody szacowania kosztów, przeprowadzono za jego pomocą kalkulację konkretnego wyrobu. Przedmiotem analizy był proces produkcji wału napędu przenośnika 203960580, który jest wykorzystywany w procesie produkcji wyrobu gotowego – rozrzutnika obornika, poddanego w dalszej części opracowania, badaniu.

Przeprowadzona analiza wykazała, iż koszt wytworzenia jednej sztuki wału napędu przenośnika rozrzutnika obornika wynosi 88,28 PLN. Koszt zakupu tego samego wału od dostawcy zewnętrznego wynosi 165,00 PLN[16]. W przypadku wyboru wariantu „zakup" możemy mówić o kosztach utraconych korzyści, które w tym przypadku wynoszą 76,72 PLN/szt. Jest to kwota, którą przedsiębiorstwo zaoszczędzi podejmując decyzję odnośnie implementacji (wdrożenia) produkcji w ramach własnych zasobów.

Przyjęcie odpowiedniej metody kalkulacji było niezbędne dla realizacji, prowadzonych przez autorów, badań właściwych. W dalszej części opraco-

[11] Czynności występujące w procesie produkcyjnym zgrupowane w zespoły stanowiące wydzielone jednostki wykonawcze wykonywane na ustalonych stanowiskach roboczych. Za: [Stolarek W., 1971, s. 23].

[12] W ramach operacji, np. analiza rysunku i karty pracy, autorzy wyróżniają czynności zadania produkcyjnego, a mianowicie: czytanie rysunków technicznych, odczytywanie danych z literatury, ustalanie tolerancji.

[13] Są wyznaczone dla danej specyfikacji materiałów niezbędnych do wytworzenia danej jednostki produktu.

[14] Istotą zestawienia kalkulacji operacji jest rejestracja kosztów przerobu, to znaczy robocizny bezpośredniej i ogólnych kosztów, według operacji składających się na proces wytwarzania produktu lub usługi.

[15] W prezentowanej grupie kosztów znajdują się koszty narzędzi specjalnych, koszty energii, amortyzacja, podatki i opłaty, ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia oraz pozostałe koszty jak koszty podróży służbowych czy koszty reprezentacji. Przy obliczaniu tych kosztów stosowana jest podstawowa formuła, zgodnie z którą: POZOSTAŁE KOSZTY = KOSZTY PRACY X 100%.

[16] Najniższa cena jaką uzyskano na rynku w wyniku negocjacji prowadzonych w dniu 8-02-2013 roku. Zapytanie ofertowe skierowano do 13 przedsiębiorstw zajmujących się produkcja podzespołów przeznaczonych do przyczep rolniczych, w tym rozrzutników obornika. Autorzy deklarowali zakup 30 sztuk wyrobu. Dostawcy byli skłonni udzielić kredytu kupieckiego; maksymalnie 21 dni.

wania wykorzystano opracowaną metodę szacując koszty pozostałych, poddanych badaniu, wyrobów.

Nr części:	Nazwa części:			Przeznaczenie:	
203960580	**Wałek napędu przenośnika**			**T-088**	
Surowiec (Półfabrykat)	**Wymiary (mm)**	**Waga (kg)**	**Ilość (szt.)**	**Cena surowca (pln)**	**Suma (pln)**
Rura 57x7,1	1000		1	43,00	**43,00**
Wałek Fi55	250	4,6625	1	2,40	**11,19**
Wałek Fi55	270	5,0355	1	2,40	**12,09**
Nazwa operacji	**pln**				
TOCZENIE	**4,80**			Koszt surowca:	**66,28**
FREZOWANIE	**4,00**				
PRZECIĄGANIE	**-**			Koszt pracy:	**11,00**
CIĘCIE	**0,50**				
GWINTOWANIE	**-**			Suma kosztów:	**88,28**
ZGRZEWANIE	**-**				
DŁUTOWANIE	**-**				
SPAWANIE	**1,50**				
GIĘCIE	**-**				
WIERCENIE	**-**				
MALOWANIE	**0,20**				
MONTAŻ	**-**				**88,28**
INNE	**-**				

Rysunek 2. Metodyka kalkulacji kosztów produkcji na przykładzie

Źródło: opracowanie własne.

3. „WYTWORZYĆ CZY KUPIĆ" – RACJONALNY WYBÓR W PRAKTYCE ZAKŁADÓW WYTWÓRCZYCH

3.1. Założenia badawcze

Badania, o których mowa w dalszej części opracowania, prowadzono w Zakładzie Produkcji Przyczep Rolniczych[17]. W celu weryfikacji hipotezy, autorzy za zasadne uznali przeprowadzenie analizy kosztów 14 losowo wybranych komponentów (półwyrobów) składających się na produkowaną przez zakład specjalistyczną przyczepę rolniczą – rozrzutnik obornika ZPCZ-T-088 (rys. 3). W prowadzonych badaniach autorzy chcieli wykazać,

[17] Główną formą działalności badanego przedsiębiorstwa jest proces produkcji nowoczesnych przyczep dla rolnictwa, ich podzespołów oraz części zamiennych. Siła sukcesu marki zakładu to przede wszystkim profesjonalizm i zaangażowanie pracowników kadry kierowniczej a także całej załogi, nowoczesne metody produkcji, najwyższe standardy jakości, innowacyjne rozwiązania technologiczne oraz bogaty i oryginalny park maszynowy. Oferta zakładu to obszerny pakiet systemów i rozwiązań dla nowoczesnego rolnictwa, który został zaprojektowany z myślą o najbardziej wymagających klientach, poszukujących najwyższej jakości maszyn charakteryzujących się niezawodnością pracy .

iż produkcja możliwie dużej ilości podzespołów w ramach własnego przedsiębiorstwa jest najlepszą strategią jaką producent może realizować z punktu widzenia kreowania wartości produktu (wzrost marży poprzez obniżanie kosztów podzespołów składających się na wyrób gotowy).

Rysunek 3. Rozrzutnik obornika ZPCZ-T-088

Źródło: zpcz.pl.

Na podstawie analizy dokumentacji (Karta materiałowa, Karty Procesu, Karty Przebiegu Czynności, Karta Pracy, Rysunki Techniczne), a także w oparciu o wywiad kierowany z właścicielem firmy, kierownikiem zakładu produkcyjnego, oraz z trzema pracownikami linii montażowej, jak również w wyniku obserwacji uczestniczącej, uzyskano niezbędne dla realizacji badań, informacje.

Zarządzanie produkcją w badanej firmie, szczególnie w okresie, gdy implementowano, skomplikowane maszyny rolnicze wymagało dużych nakładów organizacyjnych i skomplikowanych procedur w koordynacji pionowej i poziomej. Wymogi konkurencji „wymusiły" likwidację zachowań typowych dla producentów – monopolistów a także konieczną elastyczność cenową będącą odpowiedzią na potrzeby klienta, co z kolei wymusiło rozpoczęcie produkcji bardzo dużego asortymentu półfabrykatów.

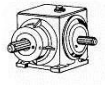
W dalszej części opracowania przedstawiono wyniki badań, zestawiając koszty produkcji wybranych podzespołów wykorzystywanych w procesie produkcji przyczepy, z kosztami ich zakupu.

3.2. „Wytworzyć czy kupić" – analiza porównawcza wyrobów w kontekście racjonalnych decyzji

W tabeli 1, koszty produkcji danego półfabrykatu (kolumna C) wykorzystywanego w procesie produkcji rozrzutnika obornika, zestawiono z kosztami jego nabycia ze źródeł zewnętrznych (kolumna D). Na podstawie karty materiałowej, autorzy określili jaka ilość danego półfabrykatu jest niezbędna w celu wytworzenia jednej sztuki gotowej maszyny (kolumna E).

Tabela 1. Analiza wyrobów w kontekście decyzji „wytworzyć czy kupić" – wyniki badań

Lp.	Nazwa/kod wyrobu	Koszty produkcji (PLN/SZT.)	Koszty zakupu (PLN/SZT.)	Ilość sztuk na maszynę	Oszczędność jednostkowa (PLN) F = D - C	Oszczędność całkowita G = E x F
A	B	C	D	E	F	G
1.	Podpora 203979500	**106,43**	165,00	1	**58,57**	**58,57**
2.	Burta 203940070	**471,62**	550,00	2	**78,38**	**156,76**
3.	Przekładnia 200157631	**765,00**	1450,00	1	**685,00**	**685,00**
4.	Koło przenośnika 203960660	**21,00**	26,00	4	**5,00**	**20,00**
5.	Listwa przenośnika 203961700	**5,33**	6,30	64	**0,97**	**62,08**
6.	Obudowa przekładni 200213430	**128,60**	280,00	2	**151,40**	**302,80**
7.	Obudowa 203914630	**74,70**	165,00	4	**90,30**	**361,20**
8.	Wał napędu 203975320	**65,20**	115,00	1	**49,80**	**49,80**
9.	Wał napędu 203975400	**77,90**	119,00	1	**41,10**	**41,10**

10.	Wał przenośnika 203960580	**76,65**	98,00	2	**21,35**	**42,70**
11.	Łańcuch 203960250	**165.00**	230,00	4	**65,00**	**260,00**
12.	Przekładnia 200214640 	**321,56**	590,00	2	**268,44**	**536,88**
13.	Belka zawieszenia 203910200	**415,00**	650,00	1	**235,00**	**235,00**
14.	Osłona 203905010	**82,61**	145,00	1	**62,39**	**62,39**
					SUMA	**2874,28**

Źródło: opracowanie własne.

W wyniku przeprowadzonych badań, postawiona przez autorów hipoteza, w całej swojej rozciągłości znalazła potwierdzenie. Zgodnie z założeniami każdy z 14 analizowanych produktów, zakład winien wytwarzać w ramach własnych zasobów. Badania pokazały, iż 14 półfabrykatów wykonywanych w ramach własnych zasobów, przyczynia się do obniżenia kosztów produkcji maszyny o 2874,28 PLN.

Analizę prowadzono w oparciu o 14 półfabrykatów, stanowiących ok. 10% wszystkich podzespołów wykorzystywanych w procesie produkcji kompletnej maszyny[18].

[18] Analiza dokumentacji złożeniowej maszyny wykazała, że w procesie jej produkcji (składania) wykorzystuje się około 140 komponentów (półwyrobów), które zakład może wytworzyć w ramach własnych zasobów. Pominięto normalia i inne podzespoły, które ze względu na ograniczoność zasobów muszą być nabywane ze źródeł zewnętrznych.

WNIOSKI

Przeprowadzone przez autorów artykułu badania, predysponują ich do zaprezentowania istotnych wniosków:

- Prowadząc działalność implementacyjną, zakład wytwórczy ponosi koszty, których wielkość, porównana z przychodami, decyduje o osiągniętym wyniku finansowym.
- Podejmując decyzje implementacyjne producent powinien szczegółowo analizować koszty uruchomienia produkcji danego wyrobu, odnosząc je do cen zakupu od innego dostawcy.
- Producenci winni podejmować wysiłki w celu zmniejszania kosztów własnych oraz maksymalizacji zysków – rozwijać metodyki i uczyć się odpowiednich metod działania.
- Im wyższe koszty utraconych korzyści przypadające na jedną sztukę danego wyrobu, tym większa oszczędność w przypadku własnej produkcji.
- Przedsiębiorstwo powinno być zainteresowane tym, aby produkować taki asortyment wyrobów, który gwarantuje uzyskanie możliwie najkorzystniejszego w danych warunkach wyniku finansowego.
- Duża ilość implementowanych podzespołów przyczynia się do obniżania kosztów wytworzenia wyrobu gotowego; 10% wszystkich podzespołów wykorzystywanych w procesie produkcji kompletnej maszyny dała oszczędność na poziomie 2874,28 PLN; kwota ta stanowi około 5% jej ceny rynkowej netto.
- Produkcja możliwie dużej ilości podzespołów w ramach własnego przedsiębiorstwa jest najlepszą strategią jaką producent może realizować z punktu widzenia kreowania wartości produktu (wzrost marży poprzez obniżanie kosztów podzespołów składających się na wyrób gotowy).

LITERATURA:

[1] Dobija M., (1999), *Rachunkowość zarządcza i controlling*, PWN, Warszawa.

[2] Dominguez L., (2009), *Outsourcing krok po kroku dla menedżerów*, Wolters Kluwer Business, Warszawa.

[3] Gabrusewicz W., Kamela-Sowińska A., Poetschke H., (2001), *Rachunkowość zarządcza*, PWE, Warszawa.

[4] Gay Ch., *Essinger* J., (2002), *Outsourcing strategiczny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

[5] Gorynia M., (1998), *Pośrednictwo w handlu zagranicznym a teoria kosztów transakcyjnych*, „Ekonomista" nr 4/98.

[6] Jarugowa A. (red.), (1995), *Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce*, Warszawa.

[7] Jarugowa A., Malc W., Sawicki K., (1990), *Rachunek kosztów*, PWE, Warszawa.

[8] Johnson G., Scholes K., (1998), *Exploring Corprate Strategy*, 2 nd Ed. New York.

[9] Kłos. M., (2009), *Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach*, CeDeWu, Warszawa.

[10] Kołodko G., (2013), *Dokąd zmierza świat. Ekonomia polityczna przyszłości*, Prószyński i S-ka, Warszawa.

[11] Kopczyński T., (2010), *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, PWE, Warszawa.

[12] Nowak E, (1994), *Decyzyjne rachunki kosztów*, PWN, Warszawa.

[13] Nowak E., (2005), *Istota strategicznej rachunkowości zarządczej*, w: Nowak E. (red.), Rachunkowość zarządcza i controlling, a strategie przedsiębiorstw i instytucji, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.

[14] Stolarek W., (1971), *Podstawy organizacji produkcji*, WNT, Warszawa.

[15] Trocki M., 2001, *Outsourcing*, PWE, Warszawa.

[16] Urbanowska-Sojkin E. (red.), (2011), *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa.

[17] Urbanowska-Sojkin E., (2003), *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań.

STRESZCZENIE

Strategia sieci i przedsiębiorstw w sieci. „Wytworzyć czy kupić" – dylematy rozwoju współczesnych zakładów wytwórczych

Celem ogólnym pracy jest przedstawienie, w aspekcie teoretycznym, poznawczym i praktycznym, zagadnień związanych z zastosowaniem rachunku kosztów w decyzyjnym procesie implementacyjnym na rynku maszyn rolniczych.

W zamierzeniu autorów pozostaje przeprowadzenie kwerendy literatury w zakresie rachunku kosztów oraz opracowanie modelu wspomagającego decyzje „wytworzyć czy kupić". Narzędzie to autorzy odniosą do rachunku

kosztów – będzie dotyczyło kalkulacji wyrobów. Ponadto, za zasadne uznano skonfrontowanie rozważań teoretycznych z praktyką, stąd, w zamierzeniu autorów pozostaje, wykorzystanie modelu (rachunku decyzyjnego) w jednym z przedsiębiorstw budowy maszyn.

Słowa kluczowe: koszty, rachunek kosztów, wytworzyć czy kupić, racjonalność decyzji, kalkulacja wyrobów.

SUMMARY

"Produce or buy" – development dilemmas of modern production plants

The overall objective of the paper is to present, in terms of theoretical, cognitive and practical aspects, the issues related to cost analysis in the implementation decision-making process relevant to the agricultural machinery market.

The intention of the authors is to carry out queries of literature in terms of cost accounting, which constitutes the basis for the decision-making process related to flexible implementation projects and the development of a model assisting when taking a decision whether "to produce or to buy". This tool is to be applied by the authors to cost accounting – it will refer to the calculation of products. In addition, it was considered appropriate to confront the theoretical and practical elaborations, therefore, as intended by the authors, the use of the model (decision-making account) in one of machinery production companies.

Keywords: costs, cost accounting, to produce or buy, rational decisions, calculation of products.

Marian Oliński
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski
w Olsztynie

Wykorzystanie orientacji sieciowej w kształtowaniu modelu biznesu

WSTĘP

Ze wszystkich zjawisk, które wywarły wpływ na świat biznesu w ostatnich latach, niewiele może być porównanymi z oddziaływaniem sieci międzyorganizacyjnych[1]. Jednakże nurt sieciowy w naukach o zarządzaniu (także dynamicznie rozwijający się w ostatnim okresie), nie pojawił się znikąd. Jego źródeł upatruje się w dwóch podstawowych obszarach prowadzonych badań, tj. badaniach sieci społecznych oraz badaniach sieci międzyorganizacyjnych[2]. Naturalnie, biorąc pod uwagę różnorodność sieci międzyorganizacyjnych oraz sytuacji, w jakich one funkcjonują, nie da się stworzyć dla nich jednolitej strategii zarządzania[3]. Jednak ze względu na fakt, iż uczestnictwo w sieciach międzyorganizacyjnych przesądza coraz częściej o adaptacyjności organizacji do selekcyjnego otoczenia, decyzja o przystąpieniu do sieci ma charakter strategiczny dla każdego przedsiębiorstwa. Jak zauważa J. Niemczyk, decyzje o wejściu do sieci są w równym stopniu decyzjami o wyborze strategii, co o wyborze celów strategicznych[4]. Wymiar strategiczny w szczególności dotyczy sytuacji, gdy przedsiębiorstwo projektuje swój model biznesu, opierając go na wykorzystaniu pozytywnych efektów, jakie niesie ze sobą uczestnictwo w sieci przedsiębiorstw. Jak zauważają A. i M Jabłońscy, jeśli uczestnictwo w sieci przyczynia się do prze-

[1] A. Parkhe, S. Wasserman, D.A. Ralston, *New Frontiers in Network Theory Development*, „Academy of Management Review", 2006, nr 31/3, s. 560.
[2] J. Niemczyk, *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 137.
[3] J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 432.
[4] J. Niemczyk, *Sieci międzyorganizacyjne z perspektywy podstawowych nurtów zarządzania strategicznego*, [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red. naukowa), Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 292.

chwycenia wartości z rynku, to czynnikiem stymulującym i inicjującym potrzebę zaprojektowania lub rekonstrukcji modeli biznesu może być właśnie sieć[5]. Między innymi z tego powodu sieci międzyorganizacyjne, coraz częściej identyfikowane są, jako kluczowy element, który powinien być uwzględniany przy konfigurowaniu poszczególnych składowych modelu biznesu[6]. Dlatego też, celem niniejszego opracowania była identyfikacja możliwych rodzajów renty ekonomicznej, jakie mogą zostać przechwycone przez utworzoną sieć międzyorganizacyjną. W ramach tak zarysowanego celu, postawiono tezę, iż w wyniku dopasowania poszczególnych składników modelu biznesu do orientacji sieciowej, możliwe jest przechwycenie większości zidentyfikowanych uprzednio rodzajów renty ekonomicznej. Udowodnienia tak postawionej tezy, dokonano na przykładzie pojedynczego przedsiębiorstwa, które zamierza wykorzystać orientację sieciową w konfigurowaniu poszczególnych składników modelu biznesu.

1. Motywy przynależności do sieci międzyorganizacyjnych

B. Nogalski i P. Dwojacki definiują sieć, jako względnie trwałe zgrupowanie autonomicznych, wyspecjalizowanych zarówno jednostek, jak i przedsiębiorstw biorących udział na zasadach rynkowych w układzie wzajemnych kooperacji[7].Identyfikując przesłanki budowania powiązań o charakterze sieci międzyorganizacyjnych warto zwrócić uwagę na ich dwa rodzaje. Pierwszy jest związany z ogólnymi cechami współczesnej gospodarki, sprzyjającymi ogólnie pojętej współpracy. Natomiast drugi rodzaj przesłanek ma charakter specyficzny dla konkretnych rozwiązań sieciowych[8]. Niezależnie od dokonywanych typologizacji korzyści, jakie przejawiają się w wyniku uczestnictwa (bądź kreacji) w sieci międzyorganizacyjnej, najczęściej argumentuje się, iż sieci przyczyniają się do uzyskania przewagi konkurencyjnej dzięki uprzywilejowanej pozycji, korzyściom struktury lub efek-

[5] A. Jabłoński, M. Jabłoński, *Projektowanie sieciowych modeli biznesu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw", 2013, nr 12, s. 35.

[6] Przykładowo: S.M. Shafer, H.J. Smith, J.C. Linder, *The power of business models*, „Business Horizons", 2005, nr 48/3, s.199-207; A.H. Clarke, P. Freytag, *Business model creation in networks– is there such a thing as a fresh start?* – materiały konferencyjne z 27 IMP Conference w Glasgow 31 sierpień – 3 wrzesień 2011 r.; B. Demil, X. Lecocq, *Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency*, „Long Range Planning", 2010, 43, s. 227-246; S. Nenonen, K. Storbacka, *Business model design: Conceptualizing networked value co-creation*, „International Journal of Quality and Service Sciences", 2010, nr 2/1, s. 43-59; B. Gay, *Open innovation, networking and business model Dynamics: the two sides*, „Journal of Innovation and Entrepreneurship", 2014, nr 3/2, Ch. Zott, R. Amit, *The Business Model as the Engine of Networked-Based Strategies*, [w:] P. R. Kleindorfer, Y. J. Wind, R. E. Gunther, *The Network Challenge Strategy, Profit, and Risk in an Interlinked World*, Wharton School Publishing, New Jersey, 2009, s. 259-275.

[7] B. Nogalski, P. Dwojacki, *Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanego przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji", 1998, Nr 4, s. 69.

[8] B. Jasiński, *Klasyfikacje sieci międzyorganizacyjnych*, [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red. naukowa), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 101.

tywności współdziałania[9]. Poza tym, w obszarze badawczym sieci międzyorganizacyjnych w naukach o zarządzaniu, bardzo ważnym zagadnieniem jest apropriacja wartości. Stanowi to istotną zmianę w naukach o zarządzaniu, które w swojej najnowszej historii uprzywilejowały problem tworzenia wartości, kosztem udziału w tworzonej wartości[10]. Podejście takie nie oznacza pomijania, czy też niedoceniania kreowania wartości przez sieci międzyorganizacyjne. Tym bardziej, że przyjęcie perspektywy sieciowej powoduje, iż coraz trudniej jest określać pewne systemowe ramy działania organizacji oraz sposoby kreowania wartości, łącznie ze zrozumieniem, czym tak naprawdę jest wartość, a więc osiągana lub generowana korzyść[11]. Podejście sieciowe (wielu autorów pisze już o paradygmacie sieciowym) stwarza zatem rozległy obszar eksploracji naukowej w tym zakresie, co jest naturalną konsekwencją zachodzących zjawisk gospodarczych i związanym z tym rozwojem teorii w naukach o zarządzaniu. Jak już bowiem zauważył kilka lat temu K. Perechuda, klasyczne generowanie wartości opartej na parametrach ekonomicznych w linearnym układzie przedsiębiorstwo-klient jest już wręcz niemożliwe[12]. Jednakże do wytworzenia wartości niezbędne są zasoby. To właśnie one, a raczej uzyskanie dostępu do nich, jest jedną z częściej wymienianych przesłanek tworzenia i uczestnictwa w sieciach międzyorganizacyjnych. Fakt, iż sieć międzyorganizacyjna sprowadza się często do dużej koncentracji zasobów (wywołując efekt redundancji zasobów), ułatwia elastyczne reagowanie na warunki otoczenia. Zjawisko redundancji zasobów jest tu bowiem czynnikiem umożliwiającym szybkie wykorzystanie pojawiającej się okazji (nadmiar zdywersyfikowanych zasobów zwiększa przestrzeń wykorzystania potencjalnych szans[13]). Efekt synergii (wynikający także ze wspólnego użytkowania zasobów) jest kolejnym często wymienianym powodem kreacji sieci międzyorganizacyjnych. Synergia jest bowiem czynnikiem generującym wzajemną atrakcyjność współdziałania podmiotów i jako taka konstytuuje sieć międzyorganizacyjną[14]. Obok wymienionych motywów nawiązywania relacji w sieciach międzyorganizacyjnych, wskazuje się także na inne elementy. Przykładowo W. Czakon podaje dodatkowo ograniczenie konkurentom dostępu do zasobów, pozyskiwanie wiedzy, umiejętności kompetencji, a także wykorzystywanie wiedzy, tzn. korzystanie

---

[9] W. Czakon, *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji", 2011, nr 11, s. 5.

[10] W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2012, s.92.

[11] G. Mazurek, *Kreowanie wartości w sieciach poprzez marketing*, [w:] A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer S.A. Warszawa 2014, s.226.

[12] K. Perechuda, *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 106.

[13] R. Krupski, *Rodzaje i podstawowe elementy elastyczności*, [w:] R. Krupski (red.), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2008, s.30-31.

[14] I. Sztangret, *Negocjacje w sieci wartości na przykładzie symultanicznych multinegocjacji w sektorze produktów informatycznych*, [w:] H. Brdulak, E. Duliniec, T. Gołębiowski (red. naukowa), Współpraca w łańcuchach dostaw a konkurencyjność przedsiębiorstw i kooperujących sieci, Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Handlowej Kolegium Gospodarki Światowej nr 32, SGH w Warszawie, Warszawa 2011, s. 393.

z kompetencji innych uczestników sieci bez konieczności uczenia się ich[15]. Niezależnie od zidentyfikowanych i powszechnie uznanych motywów funkcjonowania podmiotów w sieciach międzyorganizacyjnych, coraz częściej przesłanki kreowania bądź przystępowania do sieci, uzasadnia się występowaniem specyficznych rodzajów renty ekonomicznej. Niektórzy autorzy rentę ekonomiczną uznają, jako najbardziej interesującą perspektywę rozpatrywania motywów i korzyści uczestnictwa w sieci[16]. Jeszcze inni, uwzględniając jedynie wybrane renty, jako istotne z punktu widzenia konstrukcji historycznych, współcześnie istniejących i tych z najbliższej przyszłości podejść do strategii, wymieniają rentę sieciową (obok ricardiańskiej, chamberlinowskiej, schumpeteriańskiej, austriackiej oraz przedsiębiorczej)[17]. Przy czym, logika sieci i renty sieciowej może być także wyjaśniona (oprócz zmniejszania kosztów transakcyjnych) przez odwołanie się do specyficznych zasad współpracy, koordynacji czy też komunikacji charakterystycznych tylko dla podmiotów powiązanych sieciowo[18]. W tabeli 1 ujęto w syntetyczny sposób rodzaje rent, które mogą być głównym motywem kreowania i/lub przyłączania się do sieci międzyorganizacyjnych.

Na szczególną uwagę zasługuje renta relacyjna, która jest uznawana za podstawowy rodzaj renty ekonomicznej, zawłaszczanej przez sieć międzyorganizacyjną[19]. Według D. Lavie, do czynników przesądzających o zakresie, w jakim pojedynczy podmiot w sieci międzyorganizacyjnej może czerpać rentę relacyjną, należą:

- relatywna zdolność absorpcyjna,
- relatywna skala i zakres zasobów,
- porozumienie kontraktacyjne,
- relatywne zachowanie oportunistyczne,
- centralne zachowania oportunistyczne[20].

Renta relacyjna, rozpatrywana z punktu widzenia sieci międzyorganizacyjnych, upatruje źródła przewagi (nad innymi formami działania zorganizowanego) w specyficznych stosunkach i oddziaływaniach współdziałających uczestników sieci. Nawiązuje tym samym do efektu synergii, co

[15] W. Czakon, *Zasobowe uwarunkowania tworzenia sieci międzyorganizacyjnych przedsiębiorstw*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie Strategiczne. Ujęcie zasobowe*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Rachunkowości, Wałbrzych 2006, s. 160.

[16] Przykładowo: E. W.K. Tsang, *Motives for Strategic Alliance: a Resource-based Perspective*, „Scandinavian Journal of Management", 1998, nr 14/3, s. 210; E. Stańczyk-Hugiet, *W poszukiwaniu renty…*, „Przegląd Organizacji", 2011, nr 9, s. 7.

[17] J. Niemczyk, *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 26-27.

[18] j.w. s. 35.

[19] E. Stańczyk-Hugiet, *Renta ekonomiczna dźwignią sieci międzyorganizacyjnych*, [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red. naukowa), Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012, s.90.

[20] D. Lavie, *The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resource-Based View*, „Academy of Management Review", 2006, nr 31/3, s. 645-646

uwzględnia także J. Niemczyk w swej charakterystyce renty sieciowej[21]. Podejście takie jest zgodnie z obecnie obowiązującym trendem, który odrzuca eksponowanie relacji konkurencji na rzecz relacji współpracy i koopetycji.

Tabela 1. Korzyści funkcjonowania sieci międzyorganizacyjnej w kategoriach renty ekonomicznej

Rodzaj renty	Korzyść z przynależności do sieci
Renta ricardiańska	Sieć oraz pojedyncze węzły uzyskują korzyść z tytułu posiadania wartościowych i rzadkich zasobów, a właściwie z tytułu posiadania kombinacji tych zasobów.
Renta monopolistyczna	Uzyskuje się korzyść z tytułu sztucznie wykreowanej przez sieć - rzadkości, która ogranicza podaż zasobów.
Renta Penrose	Uzyskuje się korzyść nie tylko z tytułu posiadania lepszych zasobów, ale przede wszystkim z powodu możliwości lepszego wykorzystania pełnego zestawu zasobów, jakim dysponuje sieć.
Renta organizacyjna	Wzrost różnorodności cech organizacji (uzyskany dzięki „usieciowieniu") i systemów zarządzania jest źródłem tego rodzaju renty.
Renta menedżerska	Wzrost jakości zasobów zarządczych. Menedżerowie są źródłem generowania renty, ale mogą też być głównymi udziałowcami w podziale renty (w szczególności w ramach sieci międzyorganizacyjnej).
Renta przedsiębiorcza	W wyniku odpowiedniego zarządzania zasobami (sieciowymi), powstaje pole eksploatacji nowych możliwości stwarzanych przez otoczenie.
Renta schumpeteriańska	Większa elastyczność i szybkość działania sieci, staje się przesłanką do twierdzenia o istnieniu dynamicznych zdolności w sieci, wpływając tym samym na organizacyjne umiejętności „twórczej destrukcji".
Renta relacyjna	Relacje międzyorganizacyjne, będąc składnikiem zasobów sieciowych stają się podstawowym źródłem renty relacyjnej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie E. Stańczyk-Hugiet, *Renta ekonomiczna dźwignią sieci międzyorganizacyjnych*, [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red. naukowa), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 89-90 oraz J. Niemczyk, *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 31.

[21] J. Niemczyk, *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 35.

2. Projektowanie modelu biznesu w oparciu o sieć międzyorganizacyjną

W opracowaniach poświęconych modelom biznesu, porusza się szereg zagadnień, takich jak: kwestię definicji modelu biznesu, klasyfikację i opisy modeli biznesu, konstytutywne elementy modelu biznesu, narzędzia służące projektowaniu modeli biznesu i relacje między jego elementami oraz wskaźniki oceny modeli biznesu[22]. Omawianie tych zagadnień wykracza poza ramy objętościowe niniejszego opracowania. Tym bardziej, iż termin model biznesu, należy do jednych z najbardziej „niechlujnie" używanych pojęć w biznesie[23]. Na potrzeby niniejszego opracowania, można przyjąć za T. Falencikowskim, iż model biznesu to względnie odosobniony, konceptualny obiekt wieloskładnikowy, opisujący układ przedsiębiorstwa prowadzącego działalność zarobkową, który poprzez swoją strukturę wyłania logikę tworzenia wartości dla klienta i przechwytywania tej wartości przez przedsiębiorstwo[24]. Projektowanie modelu biznesu wymaga zidentyfikowania poszczególnych składników konstytuujących model biznesu. Jak zauważył T. Falencikowski, nie nastąpiło jeszcze wśród badaczy uzgodnienie poglądów w tym zakresie[25] (inną kwestią pozostaje pytanie, czy jest to w ogóle możliwe?). Najczęściej wyróżnia się od kilku do kilkunastu elementów składowych modelu biznesu, przyjmując przy tym różne kryteria i logiki dokonywanego podziału na części składowe[26]. Przykładowo T. Gołębiowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowska oraz M. Witej-Hajduk, wyróżnili cztery elementy konstytuujące model biznesu:

- propozycja wartości dla klienta,
- zasoby/kompetencje,
- pozycja w łańcuchu dostaw,
- źródła przychodów[27].

Z kolei A. Osterwalder i Y. Pigneur, podejmując wysiłki w celu opracowania uniwersalnego modelu biznesu, wyróżnili aż dziewięć elementów modelu biznesu:

---

[22] T. Gołębiowski, T. M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witej-Hajduk, *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2008, s. 19.

[23] J. Magretta, *Why business Models Matter*, „Harvard Business Review", 2002, Nr 80/5, s. 33.

[24] T. Falencikowski, *Model biznesu dla polski współczesnym wyzwaniem gospodarczym*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy nr 115, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2012, s. 46.

[25] T. Falencikowski, *Spójność modelu biznesu. Koncepcja i pomiar*, Wydawnictwo CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2013, s. 53.

[26] M. Oliński, *Perspektywa przedsiębiorcza w modelach biznesu małych przedsiębiorstw*, [w:] A. Postuła, B. Glinka, J. Pasieczny (red. naukowa), *Oblicza przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2014, s. 104.

[27] T. Gołębiowski, T. M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witej-Hajduk, *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2008, s. 62.

- segmenty klientów,
- propozycje wartości,
- kanały,
- relacje z klientami,
- strumienie przychodów,
- kluczowe zasoby,
- kluczowe działania,
- kluczowi partnerzy,
- struktura kosztów[28].

T. Falencikowski, po analizie 66 opracowań traktujących o elementach składowych modelu biznesu, wydzielił sześć składników konstytuujących model biznesu, a mianowicie:

- wartości dla klienta,
- kompetencji,
- zasobów,
- łańcucha wartości,
- kanałów dystrybucji,
- instrumentów konkurowania[29].

Przyjmując, iż składniki modelu biznesu, powinny stanowić konfigurację najważniejszych obszarów aktywności każdego przedsięwzięcia gospodarczego, do wymienionych powyżej czynników, należałoby dodać wartość przechwyconą przez przedsiębiorstwo (biorąc pod uwagę, iż przechwytywanie wartości wiąże się z walką konkurencyjną o klienta, element ten jest także ściśle powiązany z instrumentami konkurowania). Tym bardziej, iż autor zaproponowanego powyżej zestawu składników modelu biznesu zauważył, iż podstawową osnowę modelu biznesu stanowi wartość, a szczególnie wartość dla klienta i przedsiębiorstwa[30]. Można więc uznać, iż tworzenie wartości dla klienta i przechwytywanie wartości na rzecz przedsiębiorstwa to myśli przewodnie modelu biznesu[31]. Pogląd ten podziela wielu badaczy, zajmujących się problematyką modeli biznesu (np. zdaniem

[28] A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012, s. 24-45.
[29] T. Falencikowski, *Spójność modelu biznesu. Koncepcja i pomiar*, Wydawnictwo CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2013, s. 56.
[30] T. Falencikowski, *Modele biznesu w sektorze turystycznym-ujecie relacyjne*, [w:] A. Adamik (red.), Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 29.
[31] T. Falencikowski, *Spójność modelu biznesu. Koncepcja i pomiar*, Wydawnictwo CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2013, s. 36.

H. Chesbrougha sednem każdego modelu biznesu są dwie ważne funkcje: tworzenie wartości i przechwytywanie wartości[32]).

Tabela 2. Charakterystyka elementów składowych konstytuujących model biznesu

Element składowy modelu biznesu	Sprecyzowanie pojęcia poszczególnych elementów składowych modelu biznesu
Wartość dla klienta	Całkowita wartość dostarczana klientowi jest dostrzegalną wartością pieniężną związaną z korzyściami ekonomicznymi, funkcjonalnymi i psychicznymi, których klient spodziewa się po danej ofercie rynkowej[33].
Wartość przechwycona przez przedsiębiorstwo	Wartość uzyskana w wyniku rywalizacji pomiędzy kupującym, a sprzedającym (każda ze stron podejmuje próbę przechwycenia dla siebie jak największej części z wytworzonej wartości)[34].
Kompetencje	Kompetencje przedsiębiorstwa obejmują te jego atrybuty, które umożliwiają mu zespalanie i koordynowanie posiadanych zasobów. Stanowią skomplikowaną wiązkę zasobów, procesów i zdolności[35].
Zasoby	Wszystkie aktywa, umiejętności, procesy organizacyjne, informacje i inne atrybuty przedsiębiorstwa[36].
Łańcuch wartości	Reguły wiążące zasoby, ludzi i koszty pełniące funkcję kodu DNA przedsiębiorstwa[37].
Kanały dystrybucji	System służący do zorganizowania przepływu produktów od wytwórców do końcowych klientów[38].
Instrumenty konkurowania	Środki świadomie tworzone przez przedsiębiorstwo w celu pozyskania klientów dla swojej oferty wartości[39].

Źródło: opracowanie własne.

[32] H. Chesbrough, *Business model innovation: it's not just about technology anymore*, „Strategy & Leadership", 2007, nr 6, s. 12.
[33] Ph. Kotler, *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS Sp. z o.o., Poznań 2005, s. 60.
[34] T. Falencikowski, *Spójność modelu biznesu. Koncepcja i pomiar*, Wydawnictwo CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2013, s. 55.
[35] M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 64.
[36] J. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management", 1991, nr 17/1, s. 101.
[37] K. Obłój, *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy?*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010, s.104.
[38] T. Sztucki, *Marketing przedsiębiorcy i menedżera*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa, 2000, s.151.
[39] M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń 2005, s. 89.

Reasumując, uznać można, iż tworzenie wartości jest najważniejszym celem każdego przedsiębiorstwa[40], natomiast wartość przechwycona przez przedsiębiorstwo pozwala na odtwarzanie zużytych zasobów (a więc przetrwanie przedsiębiorstwa) oraz zaspokojenie oczekiwań właścicieli i innych grup interesariuszy. Oczywiście z wywodów tych, nie należy wyciągać wniosków o mniejszej istotności pozostałych składowych modelu biznesu. Przemyślenia te miały tylko za zadanie uwypuklić, iż wartość (niezależnie czy mówimy o wartości wytworzonej, czy też przechwyconej), jest podstawową kategorią, wokół której zbudowano koncepcję teoretyczną modelu biznesu. Biorąc jednak pod uwagę fakt, iż każde przedsiębiorstwo musi posiadać zasoby oraz zdolności do wytwarzania wartości, każdy wyprodukowany produkt, trzeba dostarczyć itd., nie można pomijać żadnego z wymienionych elementów składowych modelu biznesu (nie wspominając o potrzebie zachowania spójności pomiędzy poszczególnymi częściami składowymi). W tabeli 2 w syntetyczny sposób scharakteryzowano wymienione powyżej składniki konstytuujące model biznesu.

W związku ze zidentyfikowanymi elementami składowymi modelu biznesu, nasuwa się pytanie, jakimi cechami, powinny charakteryzować się poszczególne wymienione elementy modelu biznesu, i w jaki sposób powinny być one skonfigurowane ze sobą, aby można było mówić o konstruowaniu (bądź przeformułowaniu) modelu biznesu, opartego o logikę sieci międzyorganizacyjnych (oczywiście, przy założeniu różnic dotyczących specyfiki każdego biznesu). Dokładne udzielenie odpowiedzi na to pytanie, wykracza poza ramy objętościowe niniejszego opracowania. Niemniej jednak zasygnalizować można pewne wspólne wyróżniki w poszczególnych elementach składowych modelu biznesu, które powinny być brane pod uwagę przy kreowaniu modelu biznesu opartego o logikę sieci. Są to m.in.:

- Wspólne tworzenie wartości dostarczanej klientowi (przy czym, klient często nie wie, w jakim stopniu poszczególne węzły sieci przyczyniły się do wytworzenia otrzymywanej wartości). Niemniej jednak model biznesu musi uwzględniać zasady, na jakich będzie opierało się „wspólne wytwarzanie wartości".

- Przejrzysty podział wytworzonej wartości. Przy czym nie chodzi tu o podział pomiędzy sprzedającym, a ostatecznym klientem. Chodzi o ustalenie w modelu biznesu, na jakich zasadach będzie odbywać się podział części wytworzonej wartości, pomiędzy poszczególnymi uczestnikami sieci. W razie jakichkolwiek niejasności w tym zakresie zagrożona może być stabilność sieci.

- Określone powinno być w tworzonym (lub modyfikowanym) modelu biznesu, jakie wyróżniające się kompetencje, zostaną pozyskane w wyniku współdziałania sieciowego i jak je będzie można wykorzystać w walce konkurencyjnej.

[40] J. Brzóska, *Modele strategiczne przedsiębiorstw energetycznych*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2007, s. 320.

- Model biznesu musi precyzować możliwości i reguły, na jakich oparte będzie wykorzystywanie wspólnych zasobów (lub na jakich zasadach będą wypożyczane zasoby poszczególnych podmiotów w sieci w celu wykreowania określonej wartości).
- W ramach modelu biznesu opartego o logikę sieci, należy zidentyfikować charakter relacji łączących poszczególne ogniwa łańcucha wartości, uwzględniając różne typy powiązań (np. technologiczne – czy przedsiębiorstwa w sieci stosują podobne technologie czy też nie?, informacyjne – czy jest możliwość zastosowania wspólnego systemu informatycznego? itd.). Poza tym model biznesu musi odpowiedzieć na pytanie czy współpraca w ramach sieci międzyorganizacyjnej skutkuje wzrostem liczby działań w łańcuchu wartości, tzn. czy nastąpił wzrost liczby funkcji, które będzie można realizować w ramach sieci (np. projektowanie, końcowy montaż, magazynowanie itd.).
- Należy rozważyć, czy dzięki współpracy w sieci jest możliwość wykorzystania dodatkowych kanałów dystrybucji (poprzez partnerów), czy też wykreowanie modeli biznesu w oparciu o sieć wymagał będzie wykorzystania innych kanałów dystrybucji (np. stworzenia wspólnych punktów sprzedaży).
- W zakresie instrumentów konkurowania w sieciowym modelu biznesu rozpatrzyć należy wzrost możliwości konkurowania w poszczególnych grupach obejmujących konkurowanie jakością, ceną, obsługą oraz komunikacją i informacją. I tak:
    - Czy dzięki sieci będzie można założyć w modelu biznesu poprawę w konkurowaniu jakością (np. większa elastyczność uzyskana wskutek współpracy partnerów, poszerzenie asortymentu, stworzenie wspólnej marki itd.)?
    - Czy dzięki sieci będzie można założyć w modelu biznesu poprawę w konkurowaniu ceną (np. obniżka kosztów produkcji w wyniki efektu synergii, umożliwiająca obniżkę cen bez zmniejszenia marży, czy sieć umożliwi wprowadzenie bądź zwiększy zakres kredytowania klientów, czy zmienią się warunki płatności, np. przelew zamiast gotówki itd.)?
    - Czy dzięki sieci będzie można założyć w modelu biznesu poprawę w konkurowaniu obsługą (np. zapewnienie łatwiejszego dostępu do produktu, terminowość i szybkość dostaw/wykonanych usług, wprowadzenie usług przed i posprzedażnych itd.)?
    - Czy dzięki sieci będzie można założyć w modelu biznesu poprawę w konkurowaniu komunikacją i informacją (np. szybsze reagowanie na sygnały od klientów, zmiany zasad reklamy i promocji, utrzymywanie kontaktów z klientami w fazie projektowania produktu itd.)?

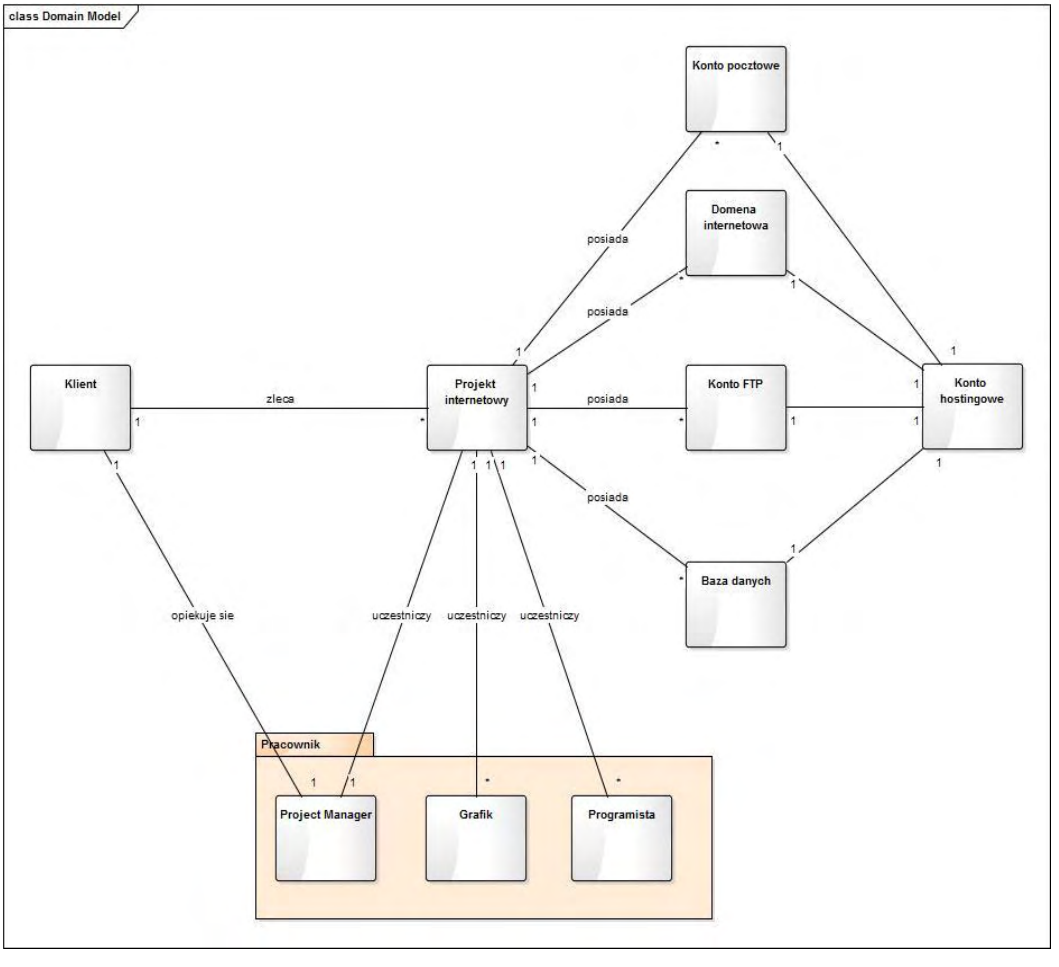
Oczywiście, aby w pełni wykorzystać orientację sieciową w kształtowaniu modelu biznesu, wyspecyfikowane powyżej problemy z poszczególnymi składnikami konstytuującymi tenże model, powinny zostać potraktowane w sposób całościowy, tzn. poszczególne zmienione składniki, powinny zostać połączone między sobą określonymi relacjami. Choć jest to trudne zadanie, to jednak z powodzeniem wprowadzane do praktyki przez coraz większą liczbę podmiotów. Przykładów potwierdzających tezę, iż aktywne działanie przedsiębiorstwa w sieci może przyczynić się do zmiany modelu biznesu jest wiele[41]. Należy zatem się spodziewać, iż coraz więcej nowopowstających przedsiębiorstw lub podmiotów uruchamiających nowe biznesy w ramach prowadzonej przez siebie działalności gospodarczej, będzie projektować modele biznesu w oparciu o uzyskanie konkretnego rodzaju (rodzajów) renty ekonomicznej, uzyskiwanej dzięki przynależności do sieci. Przy czym, niektóre modele biznesu, mogą zakładać wykreowanie sieci międzyorganizacyjnej, jako pożyteczny (dodatkowy efekt biznesu), inne zaś, jako warunek konieczny powodzenia ich biznesu.

3. MODEL BIZNESU UWARUNKOWANY UKONSTYTUOWANIEM SIECI MIĘDZYORGANIZACYJNEJ – PRZYKŁAD PRZEDSIĘBIORSTWA SOFT-FUSION

Przedsiębiorstwo Soft-Fusion jest podmiotem gospodarczym funkcjonującym w ramach *Olsztyńskiego Parku Naukowo-Technologicznego. Podmiot powstał w połowie 2013 roku – jest, więc młodym podmiotem gospodarczym (niemniej jednak od początku prowadzenia działalności gospodarczej podmiot wykazuje zyski). Przedsiębiorstwo działa w branży informatycznej, w szczególności związanej z wytwarzaniem oprogramowania* w technologiach internetowych. Główne produkty firmy to systemy CMS (*Systemy* Zarządzania Treścią z ang. Content Management *Systems)* oraz dedykowane systemy wspierające konkretne przedsiębiorstwa. Zaś główną usługą jest stałe wsparcie techniczne dla agencji reklamowych – przedsiębiorstwo wykonuje w takim przypadku całość czynności technicznych związanych z działalnością takiej firmy. Obecnie firma zamierza wprowadzić nowy produkt – system CRM (Zarządzanie Relacjami z Klientami z ang. Customer Relationship Management), dostarczany, jako usługa abonamentowa. Na polskim rynku występują braki narzędzia tego typu (produkt dostarczany byłby głównie mikro i małym przedsiębiorstwom wytwarzającym oprogramowanie), dlatego też produkt ten można uznać za nowość w skali kraju. Nacisk w systemie będzie położony na gromadzenie informacji o projektach archiwalnych (np. na jakim serwerze leży strona, który programista i grafik nad nią pracował i wszelkie inne pożyteczne informacje o archiwalnym charakterze) oraz szybkim przeszukiwaniu tych danych. Jest to użyteczna usługa, bowiem z powodu nieuporządkowania konkretnych informacji w firmach (co jest powszechnym zjawiskiem), dość długo czeka się, aż

[41] A. Jabłoński, M. Jabłoński, *Projektowanie sieciowych modeli biznesu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwo", 2013, nr 12, s. 33.

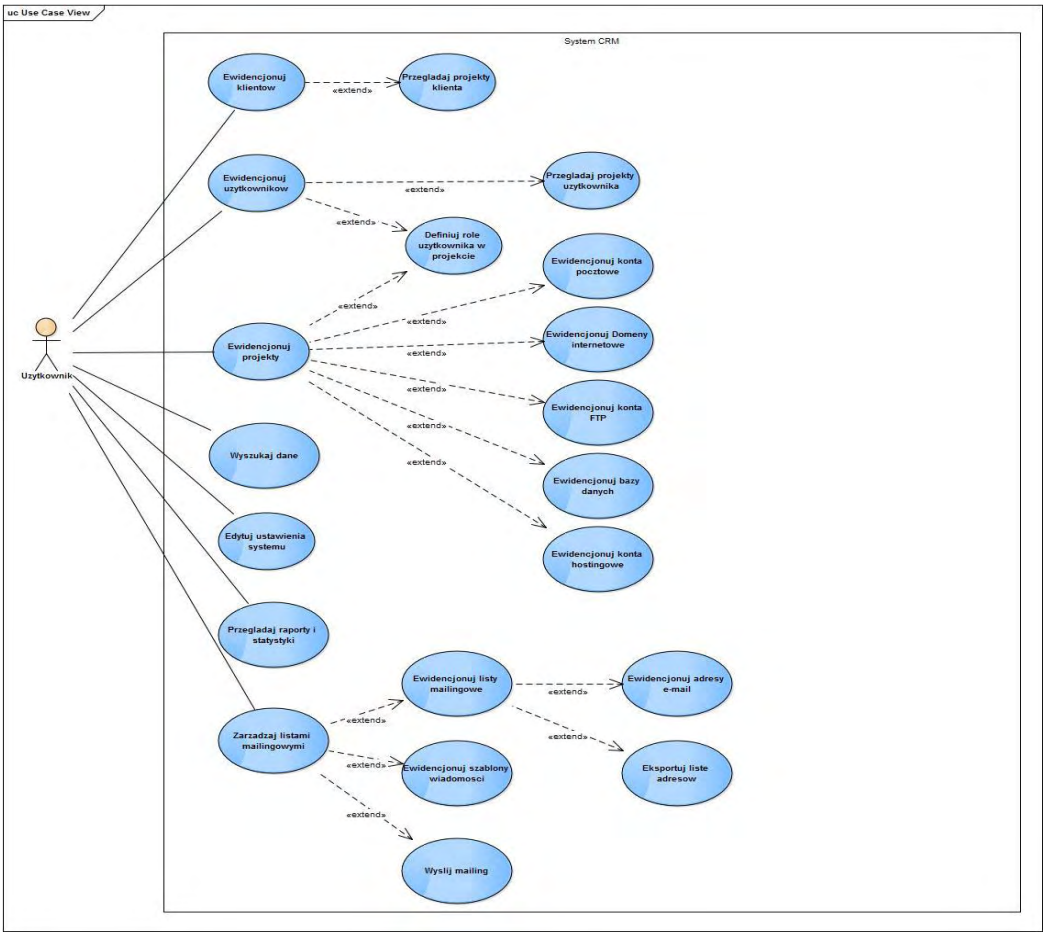
ktoś znajdzie dane dostępowe do serwera czy jakiejś bazy danych. Oznacza to, że podstawową wartością dla klienta w tym biznesie będzie uporządkowanie danych na temat archiwum swoich projektów (rys. 1).



Rysunek 1. System zlecania zadań i gromadzenia informacji przez klientów przedsiębiorstwa Soft-Fusion

Źródło: dane przedsiębiorstwa Soft-Fusion.

Pozwoli to klientom systemu oszczędzić czas, a tym samym szybciej stworzyć projekt, szybciej znaleźć wykonawców, wprowadzić poprawki itd. Natomiast Soft-Fusion będzie dysponował szeregiem informacji o klientach-uczestnikach wykreowanej sieci międzyorganizacyjnej (rys. 2).



Rysunek 2. System zbierania danych o klientach przedsiębiorstwa Soft-Fusion

Źródło: dane przedsiębiorstwa Soft-Fusion.

Właśnie dzięki temu możliwe będzie wykreowanie międzyorganizacyjnej sieci współpracy przedsiębiorstw. Wiele zadań realizowanych przez Soft-Fusion wymagało zaangażowania szeregu specjalistów oraz zasobów materialnych i niematerialnych (sprzętu, oprogramowania). Jeśli dodać do tego krótkie terminy realizacji usług, przedsiębiorstwo miało problemy z terminowością wykonania zleceń. Niektóre projekty były poza zasięgiem przedsiębiorstwa, właśnie z powodu braków zasobowych oraz kompetencyjnych. Przedsiębiorstwo dzięki wprowadzonemu systemowi będzie posiadało (automatycznie) szereg informacji o każdej firmie-kliencie Soft-Fusion. Dotyczyć to będzie zarówno potencjału kadrowego (którzy project managerowie, graficy, programiści zatrudnieni są w firmie, jakie zadania wykonywali, co potrafią? itd.), jak i innych wartości materialnych i niematerialnych, jakie

każda z firm posiada. Przy realizacji projektu, przekraczającego możliwości Soft-Fusion w bardzo łatwy sposób będzie można te dane odszukać i zaproponować współpracę danej firmie (firmom) przy realizacji konkretnych zadań. Soft-Fusion mogłoby pominąć właścicieli, czy zarządzających danym przedsiębiorstwem i skierować swoją ofertę do konkretnych pracowników – będzie bowiem dysponowała danymi umożliwiającymi takie działanie. Jednakże z powodów etycznych (podkupywania pracowników, odrywania ich od zajęć w macierzystej jednostce), takie działania nie będą prowadzone. Działanie takie (poza względami etycznymi), mogłoby mieć destrukcyjny charakter na całą sieć. Właściciele (prezesi) firm - uczestników sieci, szybko mogą się zorientować o sposobie działania całego systemu i poprzez wyjście z proponowanego systemu CRM, nie dopuścić do tego typu zjawisk. Mielibyśmy tu do czynienia z niestabilnością sieci, spowodowaną brakiem zaufania (brak zaufania podważa istotę relacji tworzących sieć[42]) oraz tzw. aktywnym oportunizmem (sytuacja, w której jeden podmiot inwestuje w specyficzne aktywa, uzyskując całą rentę ekonomiczną, która przynajmniej w części przynależeć powinna do drugiego podmiotu[43]). Przedsiębiorstwo nie tylko straciłoby klientów, ale też możliwości uzyskiwania poszczególnych rodzajów renty ekonomicznej, tym bardziej, iż utworzona sieć międzyorganizacyjna, w zamierzeniu oparta być powinna o relacje wymiany (są to relacje, w których strony oczekują przyszłych korzyści wynikających z przeszłych relacji wymiany[44]). Oznacza to, iż firma (kreator sieci) oczekuje w zamian tego samego, tzn. możliwości współdziałania przy realizacji projektów u partnerów. Poszczególne węzły sieci będą miały możliwość tworzenia podsieci z części wiadomości, które uzyskają dzięki systemowi oferowanemu przez Soft-Fusion. System będzie trzymany na serwerach firmy Soft-Fusion, chętny klient będzie zakładał swoje konto, wykupywał abonament i korzystał z systemu w formie usługi. Nie będzie to produkt, który klient kupuje „w pudełku" i używa dożywotnio. Natomiast podstawą do przechwytywania wartości przez przedsiębiorstwo, w przypadku powodzenia przedsięwzięcia będą następujące fakty:

- uzyskiwanie stabilnego i regularnego przychodu z abonamentów (gdy system będzie ukończony, koszty jego konserwacji powinny być niezbyt wysokie i względnie stałe). Jak zostało wspomniane, przychód z abonamentów jest dość stabilny i regularny, co poprawia bezpieczeństwo firmy (przewidywalność finansową);
- duży własny system wpływa pozytywnie na prestiż firmy (skuteczny środek reklamy i promocji oraz sposób na zwiększenie wiarygodności firmy);
- gromadzenie bazy danych o podmiotach i pracownikach z branży – użytkownikami systemu będą w większości podmioty, które nie tylko

[42] T.K. Das, B.S. Teng, *Instabilities of Strategic Alliances: An Intemal Tensions Perspective*, „Organization Science", 2000, 11/1, s. 78.
[43] K.H. Wathne, J.B. Heide, *Opportunism in Inter firm Relationships: Forms, Outcomes and Solutions*, „Journal of Marketing", 2000, nr 64/4, s. 39.
[44] E. Stańczyk-Hugiet, *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 61.

mogą być klientami firmy, ale także przyszłymi partnerami w sieci międzyorganizacyjnej.

Tabela 3. Charakterystyka poszczególnych składników modelu biznesu dla nowego rodzaju produktu przedsiębiorstwa Soft – Fusion*

Element składowy modelu biznesu	Charakterystyka
Wartość dla klienta	Możliwość uczestniczenia w projektach realizowanych przez innych uczestników sieci.
Wartość przechwycona przez przedsiębiorstwo	Uaktualniania baza danych o podmiotach i pracownikach z branży – łatwość i szybkość odnajdywania potencjalnych partnerów.
Kompetencje	Możliwość integrowania technologii oraz koordynowania umiejętności.
Zasoby	Redundancja zasobów, jako czynnik sprzyjający szybkiemu wykorzystaniu pojawiających się okazji.
Łańcuch wartości	Model konfiguracji wartości przesunięty w kierunku sklepu wartości.
Kanały dystrybucji	Wykorzystanie podmiotów pośredniczących – poszczególnych uczestników sieci.
Instrumenty konkurowania	Wzrost elastyczności dostosowania produktu do potrzeb klienta, terminowość dostaw, powszechne użycie internetu w komunikacji z klientami.

*w tabeli opisano jedynie charakterystyki wynikające z erygowania sieci przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 3 w syntetyczny sposób, przedstawiono efekty, jakie będzie dawało stworzenie sieci międzyorganizacyjnej (która z kolei powstanie dzięki wprowadzeniu nowego systemu CRM). Wartość dla klienta oraz wartość przechwycona przez przedsiębiorstwo, została scharakteryzowana powyżej. Co do kompetencji, w niniejszym projekcie, podkreślić należy fakt przepływu wiedzy w sieci, praktycznie na wszystkie sposoby opisane przez B. Uzzi'ego oraz R. Lancastera, tzn. uczenia się cudzych doświadczeń, poszukiwania wiedzy w sieci oraz korzystania z cudzej wiedzy[45]. Natomiast zjawisko nadmiaru zdywersyfikowanych zasobów, zwiększające przestrzeń wykorzystania potencjalnych szans, zostało scharakteryzowane przez R. Krupskiego[46]. Właśnie z takim zjawiskiem mamy do czynienia w opisywanej sytuacji. W planowanym biznesie koncepcja łańcucha wartości (w wyniku oddziaływania efektów z kreacji sieci międzyorganizacyjnej) prze-

[45] B. Uzzi, R. Lancaster, *Relational Embeddedness and Learning: The Case of Bank Loan Managers and Their Clients*, „Management Science", 2003, nr 49/4, s. 383-399.

[46] R. Krupski, *Rodzaje i podstawowe elementy elastyczności*, [w:] R. Krupski (red.), *Elastyczność organizacji,* Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2008, s. 30-31.

suwa się w kierunku sklepu wartości (Ch.B. Stabell i Ø. D. Fjeldstad wyłonili trzy modele konfiguracji wartości: łańcuch wartości, sklep wartości oraz sieć wartości[47]). W sklepie wartości klient przychodzi przedstawić swój problem, tzn. „sprzedać go i kupić rozwiązanie". Właśnie w takim modelu konfiguracji wartości, wymagana jest redundancja specjalistycznych zasobów.

Tabela 4. Korzyści Soft-Fusion z funkcjonowania w ramach sieci międzyorganizacyjnej z punktu widzenia poszczególnych rodzajów renty ekonomicznej

Rodzaj renty	Możliwość przechwycenia korzyści – wybór konkretnej opcji				Uzasadnienie dokonanego wyboru
	tak	raczej tak	raczej nie	nie	
Renta ricardiańska	x				Przedsiębiorstwo będzie mogło realizować projekty, wymagające kombinacji wartościowych i rzadkich zasobów (co nie jest możliwe przy samodzielnym wykonywaniu zadań).
Renta monopolistyczna				x	Biorąc pod uwagę uwarunkowania rynkowe, na którym działa Soft-Fusion trudno jest ograniczyć podaż zasobów (utworzona sieć nie będzie w stanie na tyle ograniczyć zasobów, aby było to odczuwane na rynku).
Renta Penrose	x				Sieć stworzy możliwość wykorzystywania pełnego zestawu zasobów, które są w posiadaniu poszczególnych węzłów sieci (identyfikacja na bieżąco wolnych „mocy przerobowych").
Renta organizacyjna			x		Przedsiębiorstwa tworzące sieć są raczej jednorodne z punktu widzenia rynku i usług, jakie wykonują. Różnice tkwią jedynie w różnych potencjałach tych organizacji i „mocach przerobowych".
Renta menedżerska		x			Właściciele przedsiębiorstw z sieci (ewentualnie menedżerowie) będą źródłem generowania renty, w pewnym zakresie będą też głównymi udziałowcami w podziale tego rodzaju renty.
Renta przedsiębiorcza	x				Funkcjonowanie w ramach sieci, stworzy pole eksploatacji nowych możliwości stwarzanych przez otoczenie (podejmowania działań przedsiębiorczych).
Renta schumpeteriańska	x				Z pewnością, w wyniku zawiązanych relacji, nastąpi wzrost elastyczności i szybkości działania. Może też wzrosnąć innowacyjność u poszczególnych uczestników sieci (dyfuzja wiedzy, możliwość wypracowania wspólnych innowacyjnych koncepcji).
Renta relacyjna	x				Rozwinięta zostanie sieć relacji – przede wszystkim relacje współpracy i w pewnym stopniu relacje kompetycji.

Źródło: opracowanie własne.

[47] Ch.B. Stabell, Ø. D. Fjeldstad, *Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops, and Networks*, „Strategic Management Journal", 1998, Nr 19/5, s. 415.

Dzięki wykreowaniu sieci składającej się z węzłów, będących użytkownikami proponowanego systemu informatycznego redundancja zasobów będzie stanem naturalnym, a dotarcie do konkretnego rodzaju zasobu – procesem łatwym i szybkim. W wyniku utworzenia sieci międzyorganizacyjnej zmienia się także możliwości dystrybucyjne usług – każdy węzeł sieci może być bowiem dostawcą wyrobów i usług. Planowana sieć przedsiębiorstw umożliwi także zmiany w instrumentach konkurowania. Przy czym, nie przewiduje się zmian w konkurowaniu ceną, kładąc nacisk na pozacenowe formy konkurowania.

Jak zostało wspomniane, poszukiwanie i przywłaszczanie renty ekonomicznej jest głównym motywem tworzenia i funkcjonowania sieci międzyorganizacyjnych[48]. W tabeli 4 zidentyfikowano jakie rodzaje renty ekonomicznej, będzie w stanie przechwycić (jako premię za wykreowanie sieci międzyorganizacyjnej) przedsiębiorstwo Soft-Fusion.

Jak widać główne korzyści, jakie uzyska przedsiębiorstwo Soft-Fusion wskutek wykreowania sieci międzyorganizacyjnej mają swoje źródło przede wszystkim w rencie ricardiańskiej, rencie Penrose, przedsiębiorczej i relacyjnej, a pewnym stopniu także w rencie menedżerskiej oraz schumpeteriańskiej.

WNIOSKI

Koncepcja modelu biznesu często jest rozpatrywana z punktu widzenia pojedynczego podmiotu, pozostając często statycznym „obrazem" organizacji[49]. Przyjecie optyki sieciowej w konstruowaniu modelu biznesu, pozwala na wprowadzenie większej dynamiki (sprowadzając tym samym koncept modelu biznesu do filmu, a nie obrazu). Na podstawie literatury przedmiotu, zidentyfikować można rodzaje renty ekonomicznej, które mogą zostać przechwycone (zawłaszczone) w wyniku utworzenia sieci międzyorganizacyjnej i przeniesienia części (a nawet całej) aktywności poszczególnych uczestników sieci. Rodzaje te to: renta ricardiańska, monopolistyczna, renta Penrose, renta organizacyjna, menedżerska, przedsiębiorcza schumpeteriańska, a także renta relacyjna (niektórzy autorzy wyróżniają osobny typ renty, nazywając ją w dosłowny sposób: rentą sieciową). Przy czym, przechwycenie renty ekonomicznej, nie sprowadza się do przechwycenia jednego tylko rodzaju renty. Nie są to opcje wykluczające się, wręcz przeciwnie, pod warunkiem odpowiedniego skonfigurowania poszczególnych elementów składowych modelu biznesu (a więc wartości dla klienta, wartości przechwyconej przez przedsiębiorstwo, kompetencji, zasobów, łańcucha wartości, kanałów dystrybucji, instrumentów konkurowania) do orientacji sieciowej, istnieje możliwość przechwycenia większości rodzajów renty ekono-

[48] E. Stańczyk-Hugiet, *Renta ekonomiczna dźwignią sieci międzyorganizacyjnych*, [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red. naukowa), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 88.

[49] B. Gay, *Open innovation, networking, and business model Dynamics: the two sides*, „Journal of Innovation and Entrepreneurship", 2014, nr 3, s. 6.

micznej – co zostało przedstawione na przykładzie przedsiębiorstwa Soft-Fusion.

LITERATURA:

[1] Barney J., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management", 1991, nr 17/1.

[2] Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.

[3] Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.

[4] Brzóska J., *Modele strategiczne przedsiębiorstw energetycznych*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2007.

[5] Chesbrough H., *Business model innovation: it's not just about technology anymore*, „Strategy & Leadership", 2007, nr 6.

[6] Clarke A.H., Freytag P., *Business model creation in networks– is there such a thing as a fresh start?* – materiały konferencyjne z 27 IMP Conference w Glasgow 31 sierpień – 3 wrzesień 2011.

[7] Czakon W., *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji", 2011, nr 11.

[8] Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2012.

[9] Czakon W., *Zasobowe uwarunkowania tworzenia sieci międzyorganizacyjnych przedsiębiorstw*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie Strategiczne. Ujęcie zasobowe*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Rachunkowości, Wałbrzych 2006.

[10] Das T. K., Teng B.S., *Instabilities of Strategic Alliances: An Intemal Tensions Perspective*, „Organization Science", 2000, 11/1.

[11] Demil B., Lecocq X., *Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency*, „Long Range Planning", 2010, 43.

[12] Falencikowski T., *Modele biznesu w sektorze turystycznym-ujecie relacyjne*, [w:] A. Adamik (red.), *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011.

[13] Falencikowski T., *Model biznesu dla polski współczesnym wyzwaniem gospodarczym*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy nr 115, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2012.

[14] Falencikowski T., *Spójność modelu biznesu. Koncepcja i pomiar*, Wydawnictwo CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2013.

[15] Gay B., *Open innovation, networking, and business model Dynamics: the two sides*, „Journal of Innovation and Entrepreneurship", 2014, 3/2.

[16] Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witej-Hajduk M., *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie - Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2008.

[17] Jabłoński A., Jabłoński M., *Projektowanie sieciowych modeli biznesu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw", 2013, nr 12.

[18] Jasiński B., *Klasyfikacje sieci międzyorganizacyjnych*, [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red. naukowa), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012.

[19] Krupski R., *Rodzaje i podstawowe elementy elastyczności*, [w:] R. Krupski (red.), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2008.

[20] Kotler Ph., *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS Sp. z o.o., Poznań 2005.

[21] Lavie D., *The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resource-Based View*, „Academy of Management Review", 2006, nr 31/3.

[22] Magretta J., *Why business Models Matter*, „Harvard Business Review", 2002, Nr 80/5.

[23] Mazurek G., *Kreowanie wartości w sieciach poprzez marketing*, [w:] A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer S.A. Warszawa 2014.

[24] Nenonen S., Storbacka K., *Business model design: Conceptualizing networked value co-creation*, „International Journal of Quality and Service Sciences", 2010, nr 2/1.

[25] Niemczyk J., *Sieci międzyorganizacyjne z perspektywy podstawowych nurtów zarządzania strategicznego*, [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red. naukowa), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012.

[26] Niemczyk J., *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.

[27] Nogalski B., Dwojacki P., *Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanego przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji", 1998, Nr 4.

[28] Obłój K., *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy?*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010.

[29] Oliński M., *Perspektywa przedsiębiorcza w modelach biznesu małych przedsiębiorstw*, [w:] A. Postuła, B. Glinka, J. Pasieczny (red. naukowa), *Oblicza przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2014.

[30] Osterwalder A., Pigneur Y., *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012.

[31] Parkhe A., Wasserman S., Ralston D.A., *New Frontiers in Network Theory Development*, „Academy of Management Review", 2006, nr 31/3.

[32] Perechuda K., *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007.

[33] Shafer S.M., Smith H.J., Linder J.C., *The power of business models*, „Business Horizons", 2005, nr 48/3.

[34] Stabell Ch. BFjeldstad., Ø. D., *Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops, and Networks*, „Strategic Management Journal", 1998, Nr 19/5.

[35] Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń 2005.

[36] Stańczyk-Hugiet E., *Renta ekonomiczna dźwignią sieci międzyorganizacyjnych*, [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red. naukowa), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012.

[37] Stańczyk-Hugiet E., *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.

[38] Sztangret I., *Negocjacje w sieci wartości na przykładzie symultanicznych multinegocjacji w sektorze produktów informatycznych*, [w:] H. Brdulak, E. Duliniec, T. Gołębiowski (red. naukowa), *Współpraca w łańcuchach dostaw a konkurencyjność przedsiębiorstw i kooperujących sieci*, Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Handlowej Kolegium Gospodarki Światowej nr 32, SGH w Warszawie, Warszawa 2011.

[39] Sztucki T., *Marketing przedsiębiorcy i menedżera*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa, 2000.

[40] Tsang E.W.K., *Motives for Strategic Alliance: a Resource-based Perspective*, „Scandinavian Journal of Management", 1998, 14/3.

[41] Uzzi B., Lancaster R, *Relational Embeddedness and Learning: The Case of Bank Loan Managers and Their Clients*, „Management Science", 2003, nr 49/4.

[42] Wathne K.H., Heide J.B., *Opportunism in Inter firm Relationships: Forms, Outcomes and Solutions*, „Journal of Marketing", 2000, nr 64/4.

[43] Zott Ch., Amit R., *The Business Model as the Engine of Networked-Based Strategies*, [w:] P. R. Kleindorfer, Y. J. Wind, R. E. Gunther, *The Network Challenge Strategy, Profit, and Risk in an Interlinked World*, Wharton School Publishing, New Jersey, 2009.

STRESZCZENIE

Wykorzystanie orientacji sieciowej w kształtowaniu modelu biznesu

W niniejszym artykule zidentyfikowano rodzaje renty ekonomicznej, które można przechwycić w wyniku utworzenia sieci międzyorganizacyjnej. Przy czym, przyjęto założenie, iż jeśli skonfiguruje się poszczególne składniki modelu biznesu według orientacji sieciowej, istnieje możliwość przechwycenia wielu rodzajów renty jednocześnie. Założenie to zostało potwierdzone na przykładzie modelu biznesu przedsiębiorstwa działającego w branży informatycznej. Przyjęte w niniejszym opracowaniu składniki konstytuujące model biznesu to: wartość dla klienta, wartość przechwycona przez przedsiębiorstwo, kompetencje, zasoby, łańcucha wartości, kanały dystrybucji, instrumenty konkurowania.

SUMMARY

The use of the network orientation in generation the business model

This article identifies the different types of economic rent that can be captured, as a result of the creation of Inter-Organizational Network. It was assumed that if you configure the individual components of the business model, according to the orientation of the network, it is possible to capture many types of economic rent at the same time. This assumption was confirmed by the example of the company's business model working in the computer industry. Value propositions, the value captured by the company, competences, resources, value chain, distribution channels and competing instruments belong to the components, adopted in this paper, which constitute a business model.

Piotr Pachura
Politechnika Częstochowska

Teoriopoznawcze zagadnienia badania sieci międzyorganizacyjnych w przestrzeni globalnej

WPROWADZENIE

Postępująca globalizacja, której jednym z najważniejszych wymiarów jest sieciowość, staje się jest zjawiskiem coraz trudniejszym dla badań naukowych. Z jednej strony rozwój metod ilościowych oraz powstawanie coraz obszerniejszych baz danych[1] o zjawiskach społecznych i gospodarczych, stwarza wrażenie, iż pogłębione badania naukowe nad globalizacją i sieciowości współczesnego świata stają się dużo prostsze niż było to kilkanaście lat temu. Z drugiej strony jednak, im wiemy coraz więcej o otaczających nas zjawiskach to okazuje się, że tak naprawdę wiemy coraz mniej.

Metody badań ilościowych nad sieciowym wymiarem globalizacji pokazują „uproszczony" obraz rzeczywistości oparty w znacznej części o analizę przepływów strumieni dóbr, informacji itp. pomiędzy różnymi podmiotami czy terytoriami.

Metody badań jakościowych pokazują zbyt „rozproszony" obraz rzeczywistości opierając się głownie na podejściach analitycznych, często uniemożliwiających istotną konceptualizację. Widoczny jest brak dostatecznie ugruntowanych teorii i podejść naukowych, co może wynikać też z faktu, iż stosowane metody badań nad globalizacją i jej sieciowym wymiarem wymagają podejść i metod o charakterze „hybrydowym" i „trans - dyscyplinarnym". Celem niniejszym artykułu jest prezentacja wybranych zagadnień związanych z konceptualizacją badań nad sieciami międzyorganizacyjnymi w kontekście przestrzeni globalnej. Dla realizacji tego zamierzenia dokona-

[1] Np. tworzonych i udostępnianych przez OECD, WTO, Bank Światowy i inne organizacje ponadnarodowe.

no w miarę szerokiego i systematycznego przeglądu zagranicznej literatury naukowej z zakresu nauk społeczno-ekonomicznych.

WYBRANE PODEJŚCIA DO BADAŃ NAD PROBLEMATYKĄ SIECIOWOŚCI

Badania naukowe nad problematyką przestrzennej organizacji procesów, szczególnie procesów produkcyjnych stanowią przedmiot debaty w ramach wielu podejść naukowych min. ekonomi, nauk o zarządzania, geografii ekonomicznej, nauk o globalizacji. Klasyczne podejście opiera się na analizie procesów począwszy od pozyskania surowców, materiałów poprzez ich przekształcanie na konsumpcji kończąc[2]. W tym podejściu najczęściej uznajemy sekwencję działań (procesów) jako system, łańcuch lub sieć. Jednym z pierwszych deskryptywnych podejść była koncepcja *filière* rozwinięta przez francuskich ekonomistów w latach osiemdziesiątych XX wieku[3,4].

Filières było określane jako system powiązanych ze sobą podmiotów produkujących i dystrybuujących produkty lub usługi dla zaspokojenia zapotrzebowania rynku[5]. W tej koncepcji możliwe było badanie przepływów towarów i różnych etapów procesu produkcji w układzie wertykalnym[6]. Innym znanym podejściem do analizy przestrzennej organizacji procesów produkcyjnych jest koncepcja łańcucha wartości zaproponowana przez Michaela Porter'a[7]. Podejście Porter'a polega na analizie aktywności organizacji z punktu widzenia tworzenia wartości. Aktywność ta jest podzielona na funkcje podstawowe czyli np. logistyka, produkcja, sprzedaż oraz funkcje pomocnicze lub wspierające[8] jak np. badania, zarządzanie strategiczne, marketing. Koncepcja Porter'a umożliwia analizę wzajemnie ze sobą powiązanych struktur aktywności gospodarczej, jednak podobnie jak *filière* opiera się na linearnej interpretacji oraz koncentruje się głównie na poziomie przedsiębiorstwa.

Kolejne podejścia badawcze próbują interpretować przestrzenną organizacje procesów produkcyjnych w większym stopniu opierając się na pojęciu „sieciowości" oraz kontekście instytucjonalnym. Przykładem może być koncepcja *global commodity chains*[9] zaproponowana przez G. Gereffi i in-

---

[2] A. Hughes A., S. Reimer, *Geographies of Commodity Chains* Routledge, London, 2004.

[3] P. Hugon, *L' industrie agro-alimentaire: analyse en termes de filières,* "Revue tiers-monde" nr 29 (115), 1988, s. 665-693.

[4] J. Malsot, *Filières et effets de domination dans le système productif*, "Annales de Mines", 1980, s. 29-40.

[5] J. Henderson, P. Dicken, M. Hess, N. Coe, H. Wai-Chung Yeung: *Global production networks and the analysis of economic development,* "Review of International Political Economy" 9 (3), 2002, s. 436-464.

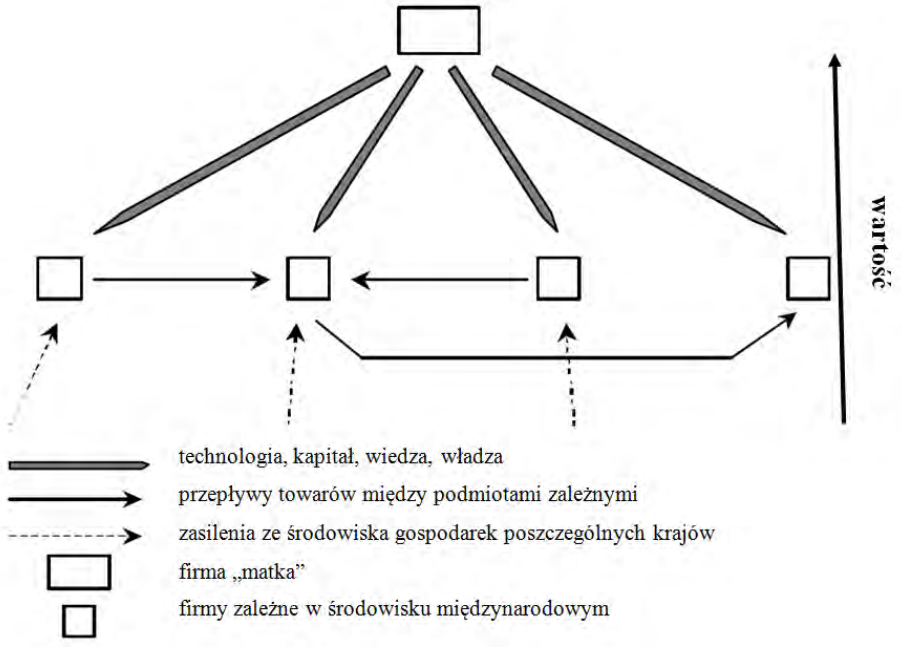
[6] B. Lenz, *Das Filière-Konzept als Analyseinstrument der organisatorischen und räumlichen Anordnung von Produktions und Distributionsprozessen* "Geographische Zeitschrift" 85 (1), 1997, s. 20-33.

[7] M. E. Porter, *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance* The Free Press, New York, London, 1985.

[8] J. Borowski, *Łańcuch wartości jako nowa forma zarządzania strategicznego*, „Optimum. Studia ekonomiczne" nr 2 (62), 2013.

[9] *„Globalne łańcuchy towarów"*, tłumaczenie na język polski autor uznaje za niegruntowane stąd posługiwanie się w tym przypadku angielskim określeniem.

nych autorów[10,11], łącząca interpretację aspektów przestrzeni związanych z lokalną koncentracją aktywności gospodarczej z globalną konfiguracją sieci produkcji i dystrybucji. Równocześnie zaproponowano dualną typologię *global commodity chains* czyli napędzanych przez producentów (*producer-driven*) zobrazowanych na Rysunku 1. lub konsumentów, odbiorców finalnych (*buyer-driven*) przedstawionych na Rysunku 2. Większość badań z perspektywy tej koncepcji dotyczyła analizy wzajemnych powiązań sieciowych pomiędzy krajami o wyższym stopniu rozwoju technologicznego z krajami mniej rozwiniętymi gospodarczo[12,13,14,15].



Rysunek 1. *Global Commodity Chains* napędzane przez producentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Henderson, *Danger and opportunity in the Asia-Pacific,* [w:] G. Thompson (red.), *Economic Dynamism in the Asia-Pacific,* Routledge, London, 1998, s. 369.

[10] G. Gereffi,, J. Humphrey, T. Sturgeon *The governance of global value chains,* "Review of international political economy" 12 (1), 2005, s. 78-104.

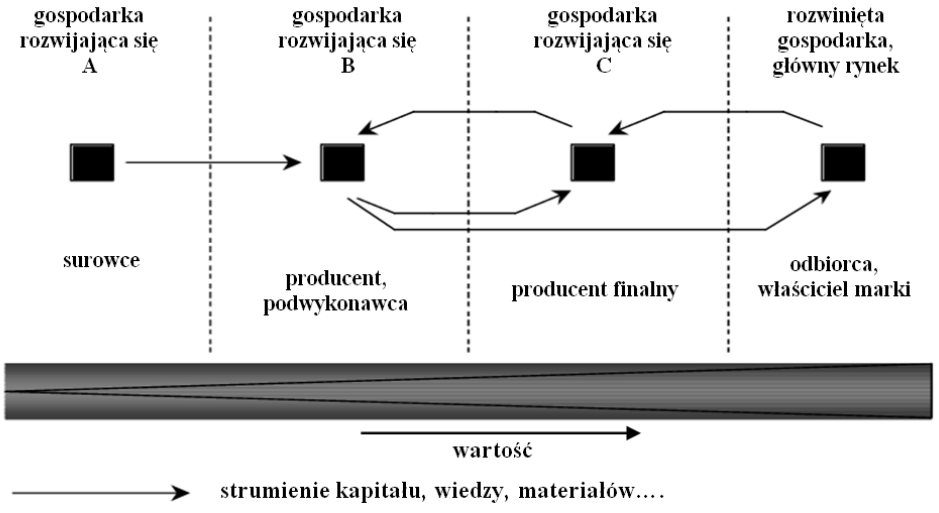
[11] G. Gereffi, Korzeniewicz M., *Commodity Chains and Global Capitalism Praeger,* Publishers, Westport, 1994.

[12] J. Bair, D., Peters E., *Global commodity chains and endogenous growth: export dynamism and development in Mexico and Honduras,* "World Development", 34(2), 2006, s. 203–221.

[13] J. Bair, Gereffi, G., Local clusters in global chains: the causes and consequences of export dynamism in Torreón's blue jeans industry, "World Development", 29 (11), 2001, s. 1885–1903.

[14] B. Daviron, Gibbon P., *Global Commodity Chains and African Export Agriculture,* "Journal of Agrarian Change", 2, 2, s. 137–161.

[15] R. Muradian, Pelupessy W., *Governing the coffee chain: The role of voluntary regulatory systems,* "World Development", 33(12), 2005, s. 2029–2044.



Rysunek 2. *Global Commodity Chains* napędzane przez konsumentów/odbiorców finalnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Henderson J., *Danger and opportunity in the Asia-Pacific,* [w:] Thompson G. (red.), *Economic Dynamism in the Asia-Pacific,* Routledge, London, 1998.

Wraz z postępującą globalizacją pojawia się wiele nowych pytań badawczych a jednocześnie równie wiele pozostaję nadal nierozwiązanych. Ponadto powstaje dylemat czy te problemy naukowe możemy wyjaśniać za pomocą modeli i koncepcji linearnych. Jednocześnie znaczenie przestrzeni staję się inne, pojawia się potrzeba innej interpretacji przestrzeni. Rozwój technologiczny spowodował odczuwalną na wielu polach kompresję przestrzeni i czasu z czego wynika, iż określona lokalizacja w sensie geograficznym znajduje się w stałej relacji z przestrzenią globalną[16].

Interesujące ramy poznawcze dla badań sieci globalnych może stanowić teoria „aktora – sieci" (*Actor-network theory, ANT*) która, powstała we wczesnych latach osiemdziesiątych XX wieku we Francji[17]. Koncepcja ta w założeniu zakłada, iż „uczestnikiem" (aktorem) heterogenicznej sieci, rozumianej jako sieć relacji mogą być również obiekty materialne pozbawione świadomości jak na przykład urządzenia elektroniczne czy telekomunikacyjne. Ponadto integralną część sieci stanowi kontekst kulturowy czy na przykład język, którym się posługujemy podczas rozmowy, mamy zatem do

[16] M. Castells, *Local and global: Cities in the network society,* "Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie", 93 (5), 2002, s. 548-558.
[17] Głównymi przedstawicielami są: Michel Callon i Bruno Latour.

czynienia z siecią relacji o charakterze materialno-semiotycznym[18]. Z ontologicznego punktu widzenia, teoria ANT przyjmuje założenie, iż sieci postrzegamy jedynie w kontekście relacji pomiędzy obiektami, czyli nie istnieje ona w przestrzeni w potocznym rozumieniu lecz jest raczej dynamicznym „polem relacji"[19]. Posiada to duże możliwe konsekwencje dla interpretacji i badania sieci jako wymiaru globalizacji, gdyż implikuje potrzebę traktowania sieci jako „niestałych", powstających niejako ciągle „od nowa". Jednocześnie ANT umożliwia przyjęcie perspektywy poznawczej interpretującej sieć jako „byt hybrydowy" czyli składający się z wielu różnorodnych z natury „obiektów"[20]. Koncepcja ta posiada interesujący wymiar interpretacyjny w kontekście badań nad zjawiskiem globalizacji i sieciowości[21,22].

Kolejne ramy konceptualne badań nad sieciowym wymiarem globalizacji stanowią rozwinięte stosunkowo niedawno dwa kolejne podejścia badawcze czyli: globalnych łańcuchów wartości (*global value chains*) oraz globalnych sieci produkcyjnych (*global production networks*). Podejścia te można określić jako nieco bardziej koncentrujące się na dynamice procesów globalnej konfiguracji relacji międzyorganizacyjnych oraz procesie zarządzania i hierarchiczności władzy organizacyjnej[23]. Zagadnienie władzy jest kluczowym czynnikiem analizy sieci w przypadku koncepcji globalnych łańcuchów wartości[24]. Przyjęto dość zawiłą typologię władzy organizacyjnej: rynkową, modularną, relacyjną, zmonopolizowaną i hierarchiczną, jak również typologię zmiennych określających: stopień kompleksowość informacji i transferu wiedzy, stopień kodyfikacji wiedzy oraz kompetencje aktualnych lub potencjalnych kooperantów[25]. Zatem zjawisko władzy organizacyjnej stanowi kluczowe narzędzie do analizy sieciowych konfiguracji procesów[26], co zilustrowano na poniższym Rysunku 3.

---

[18] J. Law, *Notes on the Theory of the Actor Network: Ordering, Strategy and Heterogenity*, Centre for Science Studies, Lancaster University, Lancaster, 1992: [http://faculty.georgetown.edu/irvinem/theory/Law-Notes-on-ANT.pdf], (28.01.15).

[19] J. Law, *After ANT: complexity, naming and topology*, [w:] J. Law, J. Hassard (red.), Actor-Network Theory and After, Blackwell, Oxford, 1999.

[20] Czyli na przykład: ludzi, materiałów, urządzeń ICT, języka, środowiska kulturowego itp.

[21] Por. P. Dicken, P.F. Kelly, K. Olds, H.W-C. Yeung, Chains and networks, territories and scales: towards a relational framework for analysing the global economy, „Global Networks", 1, 2, 2001, s. 89–112.

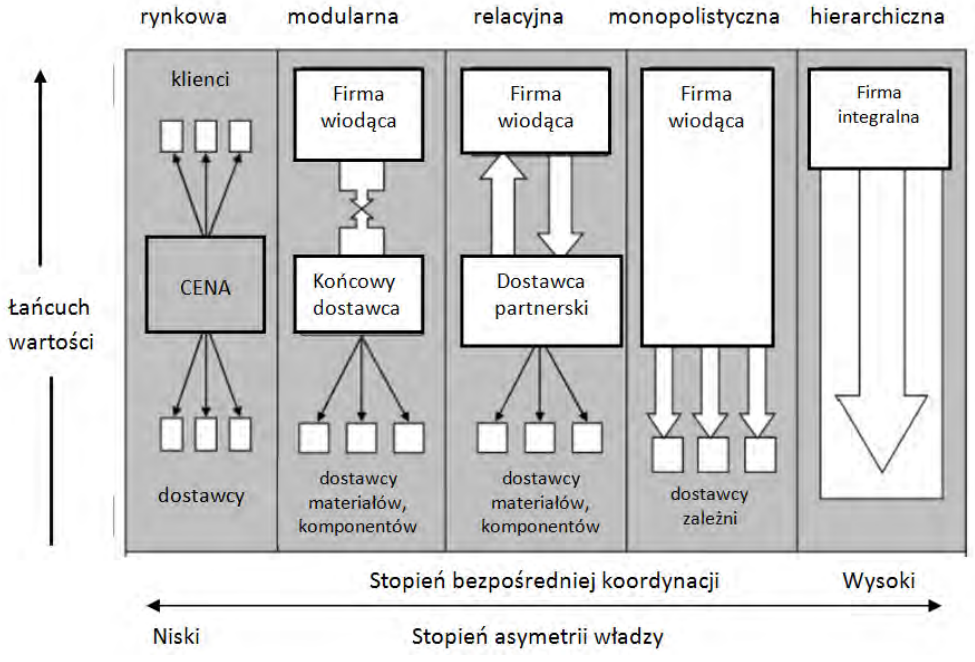
[22] Por. S. Whatmore, L. Thorne, *Nourishing networks: alternative geographies of Food*, [w:] D.J. Goodman, M.J. Watts (red.), *Globalizing Food: Agrarian Questions and Global Restructuring*, Routledge, London, 1997, s. 287-304.

[23] N. Coe, *Geographies of production II. A global production network A – Z,* "Progress in Human Geography" 36 (3), 2012, s. 389-402.

[24] G. Gereffi, J. Humphrey, T. Sturgeon, *The governance of global value chains* "Review of international political economy", 12 (1), 2005, s. 78-104.

[25] Nieco inaczej przedstawią tą typologię J. Góra, *Globalne łańcuchy wartości jako narzędzie badania globalizacji*, „Organizacja i kierowanie", 2/155, 2013.

[26] G. Gereffi, K. Fernandez-Stark, *Global Value Chain Analysis*: A Primer. Durham, 2011: [http://www.cggc.duke.edu/pdfs/2011-05-31_GVC_analysis_a_primer.pdf], (1.02.2015).



Rysunek 3. Typologia władzy organizacyjnej w „globalnych łańcuchach wartości"

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Gereffi, G.; Humphrey, J.; Sturgeon, T., *The governance of global value chains* "Review of international political economy", 12 (1), 2005, s. 78-104; Gereffi, G., Korzeniewicz, M., *Commodity Chains and Global Capitalism Praeger,* Publishers, Westport, 1994.

Można skonstatować, iż koncepcja globalnych łańcuchów wartości podejmuje zagadnienia zależności międzyorganizacyjnych oraz sił wpływających i kształtujących te zależności w perspektywie globalnej. Często badania prowadzone są w oparciu o analizy z poziomu korporacji transnarodowych oraz ich wpływu na różnorodne zjawiska mające miejsce na poziomie lokalnym (np. standardy produkcji czy też rozwój społeczno-gospodarczy, postęp technologiczny)[27,28,29,30,31].

[27] K. Dolan, J. Humphrey, *Changing Governance Patterns in the Trade in Fresh Vegetables Between Africa and the United Kingdom*, "Environment and Planning A", 36 (3), 2004, s. 491-509.

[28] G. Gereffi M. Christian, *The Impacts of Wal-Mart: The Rise and Consequences of the World's Dominant Retailer*, "Annual Review of Sociology", 35, 2009, s. 573-591.

[29] A. Bernzen, P. Dannenberg, *Ein 'Visum' für Obst – Öffentliche und private Standards als neue Governance-Formen am Beispiel des internationalen Lebensmittehandels* „Geographische Rundschau", 64 (3), 2012, s. 44-52.

[30] K. Fernandez-Stark, P. Bamber, G. Gereffi, *Upgrading in Global Value Chains: Addressing the Skills Challenge in Developing Countries*, "Center on Globalization, Governance & Competitiveness", Duke University, 2012.

[31] M. Kawakami, T. Sturgeon, *The Dynamics of Local Learning in Global Value Chains: Experiences from East Asia*, Palgrave Macmillan, London, 2011.

Konceptualizacja z perspektywy globalnych sieci produkcyjnych została rozwinięta głównie przez brytyjskich naukowców skupionych wokół tzw. szkoły manchesterskiej (*Manchester School of global production networks*). Aktualnie coraz więcej ośrodków naukowych zaczyna zajmować się koncepcją.

Podejście z perspektywy koncepcji globalnych sieci produkcyjnych skupia się na zależnościach międzyorganizacyjnych pomiędzy firmami tworzącymi globalny system produkcyjny. Badamy tutaj przede wszystkim struktury sieci organizacji produkcyjnych oraz konfigurację przestrzeni geograficznej, związanej z „fizycznym" umiejscowieniem poszczególnych elementów sieci[32]. Globalne sieci produkcyjne można zdefiniowane jako: organizacyjną sieć obejmującą wzajemnie powiązane podmioty gospodarcze oraz instytucjonalne rozproszone geograficznie i koordynowane na poziomie globalnym często przez wiodący podmiot (korporacje)[33]. Warto podkreślić, iż nazwa „sieci produkcyjne" może być nieco myląca gdyż sugeruje koncentracje na procesie produkcji. Jednakże koncepcja ta zakłada analizę bardzo złożoną obejmującą bowiem sieć wielu różnorodnych podmiotów często nie kojarzonych z procesem produkcji jak na przykład: organizacje globalne (np. regulacyjne), rządy krajowe, regionalne, lokalne, związki zawodowe, organizacje pozarządowe, grupy konsumenckie.

W tej wielowymiarowej koncepcji w pierwszym okresie rozwoju tego podejścia[34] zaproponowano analizę prowadzoną według trzech wymiarów[35]: wartości (tworzonej, wzbogacanej, przechwytywanej); władzy (korporacyjnej, instytucjonalnej, wspólnotowej) oraz osadzenia (społecznego, sieciowego, terytorialnego). Podejście to nie jest jak się wydaje koncepcją ugruntowaną. Naukowa dyskusja tocząca się w ramach teorii globalnych sieci produkcyjnych zwraca uwagę na dość statyczną konceptualizację zjawisk sieciowych w tym ujęciu. Jeden z nurtów badawczych reprezentowanych przez uniwersytet w Singapurze (np. Yeung i Coe[36]) postuluje ukierunkowanie tej koncepcji w kierunku analizy dynamiki sieci.

PODSUMOWANIE

W niniejszym tekście zostały zaprezentowane w zarysie podejścia badawcze do analizy sieciowego wymiaru globalizacji. Przedstawiono konceptualizacje zjawisk sieciowych opartych o koncepcje badawcze takie jak: teoria aktor sieć (*Actor-Network theory*), *filière,* globalne łańcuchy towarów

[32] N. Coe, M. Hess, *Local and Regional Development: A Global Production Networks Approach*, [w:] A. Pike, A. Rodriguez-Pose, J. Tomaney (red.), Handbook of Local and Regional Development, London, 2011.

[33] Por. definicję w: H.W.C. Yeung, N. Coe, *Toward a Dynamic Theory of Global Production Networks* "Economic Geography" 91 (1), 2015.

[34] Zwanego „GPN 1.0".

[35] J, Henderson, P, Dicken, M, Hess N. Coe, H. W. C. Yeung, … *op. cit.*

[36] N. Coe, H.W-C Yeung *Global production networks: theorizing economic development in an interconnected world*, Oxford University Press, Oxford, 2015.

(*Global Commodity Chains*), globalne łańcuchy wartości (*Global Value Chains*) oraz globalne sieci produkcyjne (*Global Production Networks*).

Warto zaznaczyć, iż podejmowana problematyka posiada bardzo wiele odniesień do nauk o zarządzaniu i może stanowić bardzo interesującą platformę interpretacyjną. Wydaje się jednak, iż powyższe zagadnienia nie są jeszcze dostatecznie obecne w rozważaniach teoretycznych i badaniach empirycznych polskich szkół nauk o zarządzaniu[37]. Badania naukowe inspirowane powyżej zaprezentowanymi podejściami wymagają najczęściej znacznych środków finansowych[38]. Ponadto występuje konieczność budowy „hybrydowej" metodyki badawczej opartej o badania jakościowe i ilościowe oraz adaptacji podejścia epistemologicznego przekraczającego ramy poszczególnych dyscyplin naukowych.

LITERATURA:

[1] Bair, J., D., Peters E., *Global commodity chains and endogenous growth: export dynamism and development in Mexico and Honduras*, "World Development", 34(2), 2006, s. 203–221.

[2] Bair, J., Gereffi, G., *Local clusters in global chains: the causes and consequences of export dynamism in Torreón's blue jeans industry,* "World Development", 29(11), 2001, s. 1885–1903.

[3] Bernzen A., Dannenberg P., *Ein 'Visum' für Obst – Öffentliche und private Standards als neue Governance-Formen am Beispiel des internationalen Lebensmittehandels*, „Geographische Rundschau" 64 (3), 2012, s. 44-52.

[4] Borowski J., *Łańcuch wartości jako nowa forma zarządzania strategicznego*, „Optimum. Studia ekonomiczne" nr 2 (62), 2013.

[5] Castells, M., *Local and global: Cities in the network society*, "Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie" 93 (5), 2002, s. 548-558.

[6] Coe N. and Yeung, H.W-C., *Global production networks: theorizing economic development in an interconnected world*, Oxford University Press, Oxford, 2015.

[7] Coe N.; Hess, M., *Local and Regional Development: A Global Production Networks Approach*, [w:] Pike, A., Rodriguez-Pose A., Tomaney, J. (red.) Handbook of Local and Regional Development London, 2011.

[8] Coe, N., *Geographies of production II. A global production network A – Z*, "Progress in Human Geography" 36 (3), 2012s. 389-402.

[9] Daviron B., Gibbon P., *Global Commodity Chains and African Export Agriculture*, "Journal of Agrarian Change", 2, 2, s. 137–161.

[37] Wydaje się, że z wyjątkiem koncepcji „globalnych łańcuchów wartości".
[38] Na przykład: badania jakościowe których obiektem są korporacje transnarodowe.

[10] Dicken P., Kelly P. F., Olds K., Yeung H. W-C., *Chains and networks, territories and scales: towards a relational framework for analysing the global economy*, "Global Networks", 1, 2, 2001, s. 89–112.

[11] Dolan K., Humphrey J., *Changing Governance Patterns in the Trade in Fresh Vegetables Between Africa and the United Kingdom*, "Environment and Planning A", 36 (3), 2004 s. 491-509.

[12] Fernandez-Stark K., Bamber P., Gereffi G., *Upgrading in Global Value Chains: Addressing the Skills Challenge in Developing Countries*, „Center on Globalization, Governance & Competitiveness", Duke University, 2012.

[13] Gereffi G., Christian M., *The Impacts of Wal-Mart: The Rise and Consequences of the World's Dominant Retailer*, "Annual Review of Sociology" 35, 2009, s. 573-591.

[14] Gereffi, G., Fernandez-Stark, K., *Global Value Chain Analysis: A Primer. Durham*, 2011: [http://www.cggc.duke.edu/pdfs/2011-05-31_GVC_analysis _a_primer.pdf], (1.02.2015).

[15] Gereffi, G., Korzeniewicz, M., *Commodity Chains and Global Capitalism* Praeger *Publishers*, Westport, 1994.

[16] Gereffi, G., Humphrey, J., Sturgeon, T., *The governance of global value chains*, "Review of international political economy" 12 (1), 2005, s. 78-104.

[17] Gereffi, G., Humphrey, J., Sturgeon, T., *The governance of global value chains*, "Review of international political economy" 12 (1), 2005, s. 78-104.

[18] Góra J., *Globalne łańcuchy wartości jako narzędzie badania globalizacji*, „Organizacja i kierowanie" 2/155, 2013.

[19] Henderson J., *Danger and opportunity in the Asia-Pacific*, [w:] Thompson G. (red.), Economic Dynamism in the Asia-Pacific, Routledge, London, 1998.

[20] Henderson, J., P. Dicken, M. Hess, N. Coe., H. Wai-Chung Yeung, *Global production networks and the analysis of economic development*, "Review of International Political Economy" 9 (3), 2002, s. 436-464.

[21] Hughes A., Reimer S., *Geographies of Commodity Chains*. Routledge, London, 2004.

[22] Hugon, P., *L' industrie agro-alimentaire: analyse en termes de filières,* "Revue tiers-monde" nr 29 (115), 1988.

[23] Kawakami M., Sturgeon T., *The Dynamics of Local Learning in Global Value Chains: Experiences from East Asia Palgrave Macmillan*, London, 2011.

[24] Law J., *After ANT: complexity, naming and topology*, [w:] J. Law, J. Hassard (red.), Actor-Network Theory and After, Blackwell, Oxford, 1999

[25] Law J., *Notes on the Theory of the Actor Network: Ordering, Strategy and Heterogenity*, Centre for Science Studies, Lancaster University, Lancaster, 1992: [http://faculty.georgetown.edu/irvinem/theory/Law-Notes-on-ANT.pdf], (28.01.15).

[26] Lenz, B., *Das Filière-Konzept als Analyseinstrument der organisatorischen und räumlichen Anordnung von Produktions und Distributionsprozessen,* "Geographische Zeitschrift" 85 (1), 1997, s. 20-33.

[27] Malsot, J., *Filières et effets de domination dans le système productif*, "Annales de Mines", 1980, s. 29-40.

[28] Muradian, R., Pelupessy W., *Governing the coffee chain: The role of voluntary regulatory systems*, "World Development" 33(12), 2005, s. 2029–2044.

[29] Porter, M.E., *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance,* The Free Press, New York, London, 1985.

[30] Whatmore, S., Thorne, L., *Nourishing networks: alternative geographies of Food*, [w:] D. J. Goodman, M. J. Watts (red.), Globalizing Food: Agrarian Questions and Global Restructuring, Routledge, London, 1997, s. 287-304.

[31] Yeung H.W., Coe N.C., *Toward a Dynamic Theory of Global Production Networks*, "Economic Geography" 91 (1), 2015.

STRESZCZENIE

Teoriopoznawcze zagadnienia badania sieci międzyorganizacyjnych w przestrzeni globalnej

Postępująca globalizacja, której jednym z najważniejszych wymiarów jest sieciowość, staje się jest zjawiskiem coraz trudniejszym dla badań naukowych. W artykule przedstawiono konceptualizacje zjawisk sieciowych opartych o teorie takie jak: teoria aktor sieć (*Actor – Network theory*), *filière,* globalne łańcuchy towarów (*Global Commodity Chains*), globalne łańcuchy wartości (*Global Value Chains*) oraz globalne sieci produkcyjne (*Global Production Networks*). Powyższa problematyka posiada bardzo wiele odniesień do nauk o zarządzaniu i może stanowić bardzo interesującą platformę interpretacyjną.

SUMMARY

Epistemological issues of Network research in the Global space

Increasing globalization phenomenon with its networks dimensions becomes a more and more challenging aspect for scientific research. The article presents conceptualizations of networks based on theories such as Actor – Network theory Filière, Global Commodity Chains, Global Value

Chains and Global Production Networks. This research approaches have a lot of references to management sciences theory and practice, and create a very interesting interpretation channel for trans – discyplinary research.

Kazimierz Perechuda
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wojciech Cieśliński
Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocław

Teoretyczne aspekty sieciowania przestrzeni organizacyjnej

WPROWADZENIE

Nie informacja, ale jej interpretacja ma moc sprawczą. Sieciowanie przestrzeni organizacyjnej oznacza poszerzanie mocy sprawczej organizacji. Z kolei przestrzeń to pole znaczeń, które jest hologramem pola informacyjnego i wielkością nasycenia pola znaczeniami oraz zdolnością absorpcyjną informacji (informacje nisko[1] i wysokosygnałowe). Przestrzeń aktywuje potencjały poprzez wchodzenie w interakcje. Przestrzeń jest więc ogółem wszelkich relacji zachodzących pomiędzy obiektami (fizycznymi, energetycznymi i informacyjnymi) lub ich zbiorami. Natomiast egzemplifikacją przestrzeni organizacyjnej jest jej pole. Pole przestrzeni organizacyjnej to rozłożenie w przestrzeni zasobów materialnych, niematerialnych (energii, informacji, wiedzy, kompetencji) oraz ludzkich. W przestrzeni określone jest pole, jeżeli każdemu punktowi przestrzeni przypisano określoną wielkość. Sieciowanie przestrzeni organizacyjnej ma więc na celu między innymi międzysektorową integrację przedsiębiorstw, instytucji publicznych i społecznych jako elementu podnoszącego potencjał sprawczy organizacji dla realizacji między innymi przedsięwzięć naukowych, badawczo-wdrożeniowych

[1] Informacje niskosygnałowe, czy też oddziaływania niskosygnałowe wymagają takiego zorganizowania sieci aby posiadała potencjał umożliwiający diagnozę takich oddziaływań(najczęściej nieliniowych) i ich wykorzystanie do kreowania potencjału sprawczego sieci. Nie wszystkie organizacje są zdolne identyfikować takie zdarzenia gospodarcze, które mają taką charakterystykę. W zależności od mechanizmu sieciowania, organizacja może mieć większy lub mniejszy potencjał do identyfikowania niskosygnałowych oddziaływań.

(wdrażanie mobilnych systemów ICT do klubów sportowych)[2] unijnych jak i stricte gospodarczych.

Przedmiotem badań są mechanizmy sieciowania przestrzeni organizacyjnej. Szczególnym wglądem objęto sieciowanie przestrzeni organizacji projektowych, których celem jest zagospodarowywanie zdarzeń gospodarczych[3]. Celem badań jest opis tych mechanizmów lokowania organizacji w sieci. Problem badawczy sieciowanie przestrzeni organizacyjnej jako procesu podnoszenia potencjału sprawczego organizacji. Pytanie badawczym jest określenie jakie mechanizmy sieciowania przestrzeni organizacyjnej można zastosować w lokowaniu (osadzaniu)[4] sieci projektowej w międzysektorowej przestrzeni organizacyjnej (sektorów: prywatnego, publicznego, społecznego)? Zakłada się, że rezultatem sieciowania przestrzeni organizacyjnej powinien być określony poziom świadomości i dojrzałości procesów sieciowania przestrzeni organizacyjnej, ze szczególnym uwzględnieniem organizacji projektowej. Można wyróżnić trzy poziomy świadomości[5] i dojrzałości[6] procesów sieciowania przestrzeni organizacyjnej (akronim: SPO):

1. Poziom zaufania.
2. Poziom integracji.
3. Poziom operacjonalizacji.

Poziom pierwszy jest elementem wejściowym tego procesu. Świadczy o potencjale przestrzeni organizacyjnej i możliwości tworzenie wspólnych przedsięwziąć międzyorganizacyjnych wchodzących w skład sieci. Istotnym elementem tego poziomu świadomości SPO jest otwartość podmiotów inicjujących uruchomienie wzorców działania w przestrzeni umożliwiających sieciowanie. Poziom drugi jest wynikiem zaufania i możliwością realizacji dalszych kroków związanych z SPO. Integracja oznacza powierzenie poszczególnych zadań projektowych związanych z celem działania sieci poszczególnym podmiotom. Trzeci poziom jest rezultatem działania sił operacjonalizujących działania sieci w przestrzeni organizacyjnej. Oznacza on wskazanie na konkretne zadania związane z realizacją jakiegoś przedsięwzięcia. Poszczególne poziomy świadomości i dojrzałości procesów SPO łączy sprzężenie zwrotne, które stanowi istotny element podnoszenia świadomości i dojrzałości procesów SPO. Pierwsze sprzężenie występuje między poziomem zaufania a integracji. Proces ten dotyczy poszukiwania odpowiedzi na pytanie, jak dalece sieciowanie przestrzeni organizacyjnej jest związane z zaufaniem i czy to zaufanie przekłada się na działania, które mogą spowodować, że podejmowane działania integracyjne przynoszą rezultaty

---

[2] Praca naukowa finansowana ze środków budżetowych na naukę w latach 2013-2016, nr RSA2 024 52.

[3] Organizacja projektowa to taka, która „zagospodarowuje" zdarzenia gospodarcze i stosuje metodologię zarządzania projektowego [Cieśliński, 2011].

[4] Pojęcie użyte na seminarium naukowym u prof. Perechudy przez prof. Mirosława Kwiecińskiego.

[5] Zdajemy sobie sprawę z tego co zachodzi wewnątrz i na zewnątrz organizacji (def. projektująca, Cieśliński).

[6] Zdolność organizacji do przewidywania rezultatów swojego działania [Cieśliński, 2011].

w postaci realizacji poszczególnych zadań z przedsięwzięcia, jakie może być realizowane w przestrzeni organizacyjnej. Sieciowanie przestrzeni organizacyjnej musi być wynikiem wspólnych działań instytucji i firm z przestrzeni sektora pierwszego, czyli publicznego, sektora drugiego, czyli przedsiębiorstw prywatnych, oraz z sektora trzeciego, czyli sektora społecznego (pozarządowego). A zatem świadomość i dojrzałość procesu sieciowania przestrzeni organizacyjnej jest wynikiem ewolucji świadomości potrzeby rozwoju wspólnych działań na rzecz realizacji przedsięwzięcia dostarczającego organizacjom oczekiwanej wartości. Sprzężenie między fazą integracji i operacjonalizacji procesu SPO dostarcza informacji o tym, w jakim zakresie wspólne przedsięwzięcie jest możliwe. Świadomość procesu SPO jest absolutna, jeżeli wszystkie podmioty (trzy sektory) mogą podejmować wspólne przedsięwzięcie a rezultaty tego przedsięwzięcia zostaną potraktowane jako wartość, dla której poszczególne organizacje podjęły trud lokowania się swoich organizacji w sieci, a podejście projektowego zmienia się cyklicznie powtarzane działania, czyli procesy [Cieśliński, 2011].

Lokowanie może mieć postać następujących mechanizmów:

1. Fraktalny.
2. Honalny.
3. Zwinny.
4. Wirtualny.
5. Biologiczny.
6. Kognitywny.
7. Inwentyczny.

Indeks znaczeń powyższych pojęć jest względny. Fraktalny oznacza zastosowanie mechanizmu samoupodabniania się organizacji funkcjonującej w określonej sieci. Honalny mechanizm to autonomiczny i wyrażający chęć współpracy w sieci byt organizacyjny. Mechanizm *Agile* to sposób zwinnego i elastycznego przystosowywania się do oczekiwań innych organizacji w sieci. Mechanizm wirtualny oznacza możliwość integracji działań organizacji w sieci oraz generuje potencjał zasobów niematerialnych. Dodatkowo, wykorzystując technologie *Augmentem Reality* (poszerzona rzeczywistość) i *Augmentem Virtuality* (poszerzona wirtualność), mechanizm sieciowania oznacza wykorzystanie technologii informatycznych do obrazowania potencjału tkwiącego w sieciowaniu przestrzeni organizacyjnej. Biologiczny mechanizm oznacza wykorzystanie naturalnych procesów samoorganizowania się firm czy instytucji w sieci. Mechanizm kognitywny pozwala tworzyć samoświadome organizacje wchodzące skład sieci. Mechanizm inwentyczny to proces praktycznego stosowania strategii wykorzystania metod heurystycznych w sieciowaniu przestrzeni organizacyjnej. Jednym słowem-wskazanie

na twórczą analizę korzyści wynikających z sieciowania przestrzeni organizacyjnej[7].

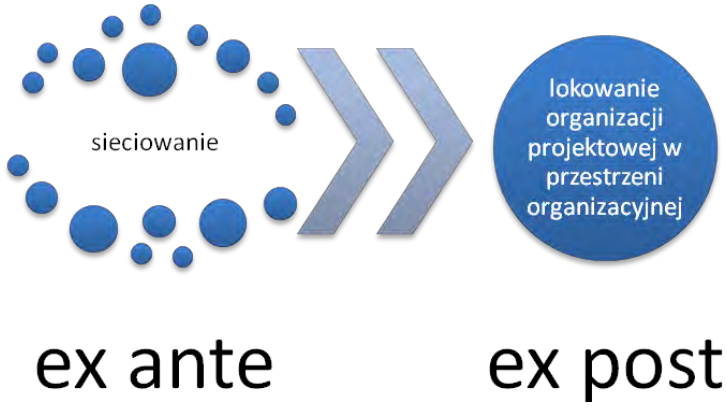
MIĘDZYSEKTOROWE SIECIOWANIE PRZESTRZENI ORGANIZACYJNEJ

Podejmowane w poniższym artykule badania opisują sposoby lokowania sieci projektowych w przestrzeni organizacyjnej. Wskazuje się, że „sieciowanie" organizacji jest z jednej strony mechanizmem konfigurującym nowy byt organizacyjny, z drugiej strony jest sposobem rozwoju i koopetycji[8] poprzez lokowanie sieci projektowych w przestrzeni organizacyjnej. Sieci projektowe są często szczególnym przykładem sieci międzyorganizacyjnych. Są to sieci, które koncentrują się wyłącznie na jednorazowym cyklu zagospodarowywaniu zdarzeń gospodarczych. Zagospodarowują one byty zwane zdarzeniami a głównym narzędziem stosowanym w tym przypadku jest zarządzanie projektowe[Cieśliński, 2011]. Zakłada się, że nowoczesne sieciowanie powinno dotyczyć trzech sektorów; sektora publicznego (pierwszy), sektora prywatnego (drugi) i sektora społecznego (trzeci). Przyjmuje się zatem, że międzyorganizacyjne sieciowanie lokuje sieci projektowe w przestrzeni organizacyjnej, których celem jest koopetycja w realizacji wspólnych przedsięwzięć, których realizacja nie byłaby możliwa bez współpracy trzech sektorów. Najlepszymi przykładami sieciowania i lokowania sieci projektowych w przestrzeni organizacyjnej jest; sieciowanie badań naukowych (projektu naukowe NCN), wdrożenie ich wyników do praktyki (projekty badawczo-wdrożeniowe NCBiR), sieciowanie działań logistycznych (INTERREG III), edukacyjnych (Erasmus +), społecznych (Innowacje społeczne), medycznych (STRATEGMED) i inne [www.ncn.gov.pl], [www.ncbir.gov.pl], [www.parp.gov .pl].

Na wstępie przedstawiono ogólny model sieciowania ex ante i ex post. Z poniższego schematu wynika, że współczesne organizacje są w dynamicznym stanie sieciowania (wchodzenia w koopetycje). Ich rozwój ex ante to stan chwiejnej równowagi organizacyjnej.

[7] Powyższe definicje poszczególnych mechanizmów bazują na założeniu, że kontekst w jakim są one używane jest względnie nowy, stąd wyżej opisane definicje projektujące zaproponowane przez autorów.

[8] Jednoczesne kooperowanie i konkurowanie [Czakon, 2008].



Rysunek 1. Model SPO ex ante i ex post (łączy nas koopetycja)

Źródło: opracowanie własne.

Stan ex post, to reakcja na zdarzenie gospodarcze wymagające sieciowania przestrzeni organizacyjnej. Modele sieciowania i lokowania sieci projektowych w przestrzeni organizacyjnej są wynikiem poszukiwań rozwiązań najlepiej odwzorowującymi aktualną sytuację organizacji. Przyjmuje się, że koopetycja stanowi podstawową strategię sieciowania organizacji projektowych [Czakon, 2008].

Poniżej opisano ogólny model sieciowania organizacji projektowych, następnie „zobrazowano" i krótko opisano siedem mechanizmów lokowania sieci projektowych w przestrzeni organizacyjnej.

OGÓLNY MODEL SIECIOWANIA ORGANIZACJI PROJEKTOWYCH

Sieciowanie organizacji projektowych jest wynikiem dynamicznego rozwoju i konieczności koopetycji. Sieciowanie to osadzanie w przestrzeni organizacyjnej instytucji i przedsiębiorstw, które wspólnie chcą zagospodarować zdarzenie, nie mając potencjału formalnego i zasobowego, aby dane zdarzenie było w zasięgu ich zainteresowań i możliwości. Przykładami takich zdarzeń są ogłaszane konkursy i programy unijne, naukowe oraz badawczo wdrożeniowe, w których niezbędny jest udział przynajmniej dwóch podmiotów. Coraz częściej, aby móc od strony formalnej zrealizować jakiś program, niezbędne jest utworzenie konsorcjum, sieci naukowej, w której skład wchodzi instytucja publiczna, prywatna i/lub społeczna (pozarządowa). Przestrzeń organizacyjna może być zdefiniowana jako pole znaczeń zdarzeń [Cieśliński, w: Perechuda, 2015], czyli zdolność organizacji do identyfikacji i właściwej interpretacji „znaku" (jakie niesie ze sobą dane zdarzenie), jako elementu danych, informacji i wiedzy. Poziom dojrzałości i świadomości organizacji decyduje o skutecznej koopetycji i sieciowym współdziałaniu, nie koniecznie przekształcającym się w coś, co nazwać można strukturą sieciową [Niemczyk, Stańczyk-Hugiet, Jasiński, 2012]. Utworze-

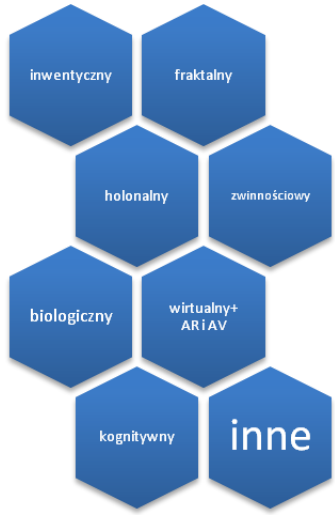
nie sieci współpracujących ze sobą w zakresie realizacji jakiegoś projektu stanowi strategiczny model koopetycji i lokowania sieci projektowych w przestrzeni organizacyjnej. Proces sieciowania przestrzeni organizacyjnej, organizacji projektowych powinien być zintegrowany. Oznacza to, że każda współczesna organizacja może funkcjonować i działać w trzech przestrzeniach przestrzeni realnej (*space reality*), przestrzeni wirtualnej (*space virtuality*) i przestrzeni medialnej (*media space*). Współcześnie, w każdej wyżej wymienionej przestrzeni funkcjonują trzy sektory; publiczny (1), prywatny (2) i społeczny (3). Na rys. nr 2 przedstawiono schematycznie macierz przestrzeni i sektorów.

Rysunek 2. Rodzaje przestrzeni i sektorów gospodarki

Źródło: opracowanie własne.

Sieciowanie można również zdefiniować jako proces poszerzania przestrzeni organizacyjnej[9]. A zatem każda organizacja w poszczególnych sektorach funkcjonuje w przestrzeni realnej, wirtualnej i medialnej. Stąd poszerzanie przestrzeni organizacyjnej odbywa się poprzez „sieciowanie", które obejmować może wszystkie trzy rodzaje przestrzeni organizacyjnych w trzech niezależnych sektorach gospodarki (1,2,3). Poniżej przedstawiono „wzór strukturalny" mechanizmów sieciowania, czyli sposobów poszerzania przestrzeni organizacyjnej.

[9] Poszerzanie przestrzeni organizacyjnej, oznacza możliwość koopetycji w trzech sektorach i trzech rodzajach przestrzeni. Sieciowanie organizacji funkcjonujących w trzech sektorach oraz działających w trzech rodzajach przestrzeni (realnej, wirtualnej i medialnej), może oznaczać zbudowanie bardzo wysokiego potencjału sprawczego, ponieważ łatwiej jest takiej sieci zidentyfikować niskosygnałowe informacje i oddziaływania.



Legenda: AR-augmented reality, AV-augmented virtuality

Rysunek 3. „Wzór strukturalny" mechanizmów SPO

Źródło: opracowanie własne

Na wstępie opisano ogólne zasady lokowania sieci projektowych w organizacji, wskazując przede wszystkim na: potencjalnościową analizę sieciowania przestrzeni organizacyjnej oraz wskazania dotyczące wejścia i wyjścia organizacji z sieci.

LOKOWANIE SIECI PROJEKTOWYCH W ORGANIZACJI

Zanim organizacja zdecyduje się na wejście do danej sieci powiązań projektowych, powinna przeprowadzić tzw. **potencjalnościową analizę**, obejmującą następujące etapy:

1/ Identyfikacja własnego potencjału.
2/ Identyfikacja potencjału sieci, z którymi zamierza nawiązać koopetycję.
3/ Pomiar odległości potencjału własnego i badanych sieci.
4/ Wybór sieci o najmniejszym dystansie, tj. najbardziej adekwatnej i kompatybilnej w sensie ich potencjałów.

Wybór sieci nie jest równoznaczny z podpisaniem umowy o współpracy. Zarówno organizacja (przedsiębiorstwo publiczne lub prywatne czy też instytucja społeczna), jak i sieci, ewoluują w czasie (czasoprzestrzeń organizacyjna), co egzemplifikowane jest przez zmianę ich struktur organizacyjnych, systemów zarządzania, ścieżek decyzyjnych, strategii i polityki kadrowej.

Zalecać tutaj należy daleko idącą ostrożność w myśl zasady: „Wejście do sieci jest zawsze mniej kosztowne aniżeli jej opuszczenie".

W większości sieci zakodowane są samoczynne mechanizmy uniemożliwiające ich opuszczenie-są to tzw. sieci zasysające.

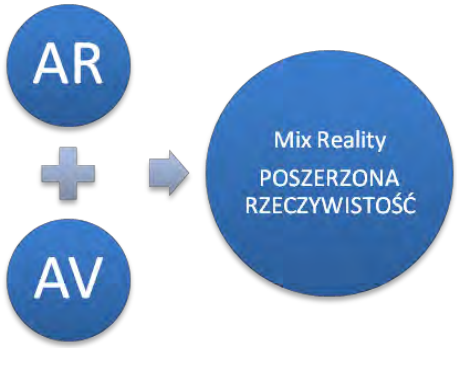
MECHANIZMY SIECIOWANIA ORGANIZACJI PROJEKTOWYCH

Jak już wsześniej wskazano, do mechnizmów sieciowania organizacji projektowych można zaliczyć; mechanizm wirtualizacji z wykorzystaniem nowoczesnych technologii jakimi jest technologia AR oraz AV, mechanizm holonalizacji sieci projektowych, mechanizm fraktalizacji, mechanizm *agile*, kognitywny, biologiczny i inwentyczny.

A/ MECHNIZM WIRTUALIZACJI

Mechnizm wirtualizacji bazuje przede wszystkim na poszerzaniu przestrzeni organizacji projektowych poprzez grę na zasobach niematerialnych oraz szeroko rozumianej technologii ICT, w tym przede wszystkim na możliwosci poszerzania przestrzeni organizacyjnej z zastosowaniem technologii AR (*Augmented Reality*) i AV (*Augmented Virtuality*). Wskazuje się na możliwość poszerzania przestrzeni organizacyjnej w kierunku sieci organizacyjnych z wykorzystaniem technologii obrazowania, czyli nakładania obrazów wirtualnych na rzeczywiste (AR) oraz obrazów rzeczywistych na wirtualne. Według Ronalda Azumy [1993] Rozszerzoną Rzeczywistość (*Augmented Reality*) definiuje się jako „*system, który spełnia trzy następujące warunki:*

- łączy świat rzeczywisty z generowanym komputerowo,
- jest interaktywny w czasie rzeczywistym,
- umożliwia swobodę ruchów w trzech wymiarach”.



Rysunek 4. Mechanizm wirtualizacji i poszerzania przestrzeni organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne.

Istotnym elementem sieciowania z wykorzystaniem mechanizmu wirtualizacji jest cały proces tworzenia wiedzy w przestrzeni wirtualnej, czyli od znaku, danych, informacji, do wiedzy i świadomości jej posiadania.

Sieciowanie organizacji z wykorzystaniem mechanizmu wirtualizacji obejmuje zagadnienia związane z cyberprzestrzenią organizacyjna przedsiębiorstw.

Rysunek 5. Model tworzenia wiedzy i świadomości jej posiadania w SPO

Źródło: opracowanie własne.

B/ MECHANIZM HOLONIZACJI.

Lokalizowanie się w takich sieciach jest równoznaczne z:

- „rozpuszczaniem" się organizacji w sieci,
- poluzowaniem, czy też natychmiastowym zrywaniem więzi z innymi sieciami,
- stopniową lub natychmiastową utratą mocy decyzyjnych,
- przesterowaniem i rekonfiguracją pola sprawczego organizacji,
- narzucaniem procedur, instrukcji, map procesów oraz struktury formalnej przez centrum decyzyjne sieci,
- normalizacją i rutynizacją zarówno procesów podstawowych, jak i pomocniczych.

Rysunek 6. Holoniczne ślizganie w SPO

Źródło: opracowanie własne.

Zalecić tutaj należy strategię tzw. **holonicznego** [Fletcher, Brennan, Norrie, 2003] czuwania, która polega na:

- doskonaleniu i rozwijaniu własnego potencjału: kadrowego, informacyjnego, wywiadowczego, technicznego, technologicznego, logistycznego i in.,
- nawigowaniu po obrzeżach sieci, które może przybierać formę krótkich, niezobowiązujących strategicznie kontraktów, „momentowej" koopetycji, w której sieci bardziej zależy na unikalnych, kluczowych kompetencjach,
- wychwytaniu impulsów silno sygnałowych sieci,
- przesiewaniu śmieci informacyjnych i impulsów niskosygnałowych.

Najbardziej istotna jest wstępna koopetycji w sieci, która umożliwia dopasowywanie potencjałów:

- informacyjnych,
- techniczno-technologicznych,
- kapitałowych,
- personalnych.

W trakcie tymczasowej (krótkotrwałej) koopetycji często się zdarza, że sieć nas odrzuca. Jest to pozytywny sygnał ex ante informujący o niekompatybilności potencjałów organizacji i sieci.

Tutaj też należy upatrywać innej, pozytywnej wartości dodanej w rozumieniu identyfikacji sieci jako nieprzyjaznej i zasysającej.

Ilość sieci gospodarczych jest zbyt duża, żeby przejmować się wypadnięciem z gry z danej sieci.

Wówczas uruchomić należy dodatkowe narzędzia przeczesywania sieci w postaci:

- wywiadu gospodarczego,
- wywiadu technologicznego,
- wywiadu informacyjnego,
- wywiadu elektronicznego.

Rozważyć również należy możliwość częściowej czy też totalnej zmiany modelu biznesu firmy; w przypadku „uwikłania" sieciowego jest to najczęściej niemożliwe.

C/ MECHANIZM AGILE

Mechanizm *Agile* pozwalający iteracyjnie i aktywnie dopasowywać się do potrzeb i oczekiwań innych organizacji. Lokowanie organizacji projektowych w sieciach z wykorzystaniem tego mechanizmu odpowiada na częste wyzwania dla organizacji podlegających sieciowaniu, a mianowicie na ciągłej zmianie wymagań i oczekiwań[10]. Sieciowana organizacja musi zatem dopuścić możliwość elastycznego i zwinnego dostrajania się do oczekiwań partnerów sieci.

Na rysunku nr 7 zobrazowano ten mechanizm, wskazując z jednej strony na elastyczną standaryzację działań sieciowanej organizacji, z drugiej strony na zwinność, której celem jest szybie dostrajanie się do nowych oczekiwań.

Rysunek 7. Zwinne SPO

Źródło: opracowanie własne.

[10] Na chaos odpowiadamy wysoką elastycznością (prof. Rafał Krupski).

D/ MECHANIZM FRAKTALNY

Cechą mechanizmu fraktalnego jest to, że ma taką samą strukturę niezależnie od skali, w jakiej dana organizacja jest sieciowana. Można założyć, że mechanizm fraktalny wykorzystywany w sieciowaniu przestrzeni organizacyjnej umożliwia stabilizację w funkcjonowaniu sieci. Przykładem są sieci franczyzowe, a oparte na wzorach rekurencyjnych generują samopodobne struktury o stabilnych wzorcach postępowania. Na rysunku nr 8 zobrazowano ten mechanizm.

Rysunek 8. Mechanizm samoupodabniania się w SPO

Źródło: opracowanie własne.

D/ MECHANIZM INWENTYCZNY

Zdarzenia gospodarcze mają określony czas życia. Niezagospodarowanie ich w odpowiednim czasie powoduje ich zniknięcie. Sieciowanie przestrzeni organizacyjnej umożliwia zbudowanie potencjału sieci do wstępnie intuicyjnego, a następnie heurystycznego mechanizmu wykorzystującego potencjał sieci. Mechanizm inwentyczny wskazuje na potrzebę stosowania strategii wykorzystania bogatego zbioru metod heurystycznych do generowania pomysłów, jak zagospodarować zdarzenie gospodarcze dla wygenerowania wartości dla sieci i poszczególnych jej ogniw. Strategia zastosowania metod heurystycznych w rozwiązywaniu problemów projektowych (inwentyki)[11] może stanowić podstawowe ogniwo procesu sieciowania. Bez pomysłu na zagospodarowanie zdarzenia gospodarczego, SPO nie przyniesie oczekiwanych rezultatów z uwagi na brak zaufania i integracji dla wspólnego celu działania sieci. Na rys. nr 9 zobrazowano ten mechanizm.

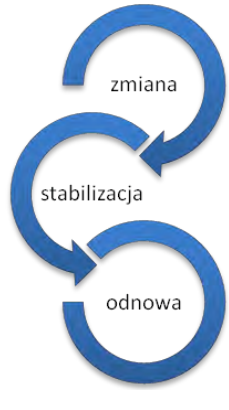
[11] Inwentyka, jest mechanizmem który pozwala tworzyć potencjał sieci bazując na narzędziach (heurystykach), które mogą diagnozować niskosygnałowe informacje i oddziaływania.

Rysunek 9. Model strategii twórczości w SPO

Źródło: opracowanie własne.

E/ MECHANIZM BIOLOGICZNY SAMOODNOWY ORGANIZACJI

Organizacja, aby przetrwać, może również wdrożyć naturalne mechanizmy samoodnowy organizacyjnej. Jej potencjał wzrasta wraz z naturalnymi procesami samoodnowy. Jednym z czynników umożliwiających samoodnowę jest sieciowanie, wchodzenie w sieci organizacyjne jako sposób naturalnej zmiany. Naturalny, biologiczny mechanizm sieciowania przebiega więc od zmiany, przez stabilizację, do odnowy organizacji (rys. nr 9), jako elementu zwiększającego potencjał koopetycja organizacji w sieci.

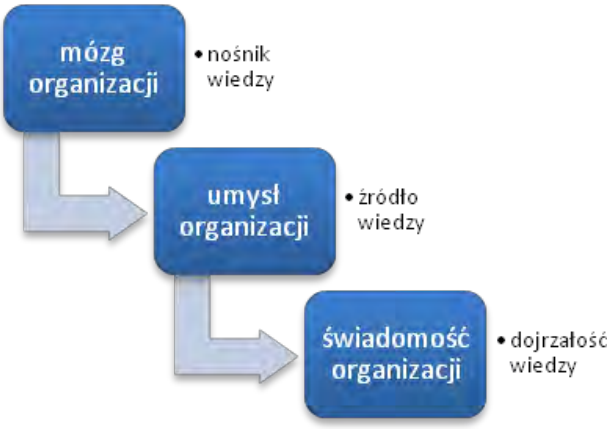


Rysunek 10. Samoodnowa jako mechanizm SPO

Źródło: opracowanie własne.

F/ MECHANIZM KOGNITYWNY

Jego celem jest poszerzanie przestrzeni organizacji projektowej poprzez poprawę poziomu świadomości organizacyjnej, przyczyniającej się do lokowania organizacji w sieci z pełną świadomością celów i zdolności do realizacji przedsięwzięcia z wykorzystaniem możliwości koopetycji (rys. nr 11).



Rysunek 11. Kognitywny model SPO

Źródło: opracowanie własne.

PODSUMOWANIE

W artykule opisano wybrane mechanizmy poszerzania przestrzeni organizacji projektowych. Celem poszerzania przestrzeni organizacji projektowych jest formalna jak i potencjalna możliwość zagospodarowania zdarzenia gospodarczego, jakimi mogą być różnego rodzaju projekty unijne oraz naukowe i badawczo-wdrożeniowe. Wskazano, że istotnym elementem poszerzania przestrzeni organizacji projektowych jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, na bazie jakich mechanizmów można budować struktury sieciowe i/lub tymczasowe sieci koopetacyjne współpracujące ze sobą w celu realizacji określonego przedsięwzięcia (projektu).

Tabela 1. Matryca świadomości i dojrzałości procesów sieciowania przestrzeni organizacji projektowych

Mechanizmy SPO/ sektory	Wirtualny	Honalny	zwinny	biologiczny	Inwentyczny	fraktalny	kognitywny	Rodzaje przestrzeni
Sektor pierwszy (publiczny)								Realna
Sektor drugi –(prywatny)								Wirtualna
Sektor trzeci –(społeczny)								Medialna

Źródło: opracowanie własne.

Na zakończenie wskazuje się, że należy poszukiwać nowych założeń ontologiczno-epistemologicznych w tym metodologicznych, które pozwolą poszerzyć pojęcie naukowości w opisie problemów związanych z sieciowaniem przestrzeni organizacji projektowych [Czakon, 2008]. W tabeli nr 1 dokonano zestawienia mechanizmów SPO, sektorów gospodarki i rodzajów przestrzeni organizacyjnych, wskazując na konieczność ich łączenia w celu efektywnego zagospodarowywania zdarzeń gospodarczych. Podnoszenie poziomu dojrzałości i świadomości procesów sieciowania przestrzeni organizacji projektowych może zwiększyć efektywność zarządzania zdarzeniami gospodarczymi. W szczególności należy wskazać na fakt, że sieciowanie, które obejmować może (albo powinno) trzy sektory (publiczny, prywatny i społeczny) oraz trzy rodzaje przestrzeni organizacyjnej (realna, wirtualna i medialna), wymaga naturalnego, wysoce świadomego mechanizmu samoorganizacji (biologiczny). Jednak w przypadku specyficznych projektów sieciowanie przestrzeni organizacji projektowej wymaga uzupełnienia, które może obejmować wszystkie pozostałe mechanizmy. Hybrydyzacja sieciowania wskazuje, że wybór mechanizmu musi być uwarunkowany rodzajem przedsięwzięcia projektowego.

LITERATURA:

[1] Azuma R., *Tracking Requirements for Augmented Reality*, "Communications of the ACM" 1993, nr 36 (7).

[2] Cieśliński B.W., *Doskonalenie procesowej orientacji przedsiębiorstw. Model platform treningu procesowego*. UE Wrocław, 2011.

[3] Cieśliński B.W., *Organizational space – hidden dimension of new business models*, w: "Advanced Business Models" red. K. Perechuda, wyd. UE Wrocław, 2015 (w druku).

[4] Czakon W., *Strategie kompetycji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej?*, Przegląd Organizacji, 2008/6.

[5] Fletcher M., Brennan R.W. and Norrie D.H., *Modeling and reconfiguring intelligent holonic manufacturing systems with internet-based mobile agents*, Journal of Intelligent Manufacturing, 14(1), pp. 7-23, 2003.

[6] Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, ISBN: 8372523029 (266+18).

[7] Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B., *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, Warszawa, BECK, 2012.

[8] [www.ncn.gov.pl], [www.ncbir.gov.pl], [www.parp.gov.pl].

STRESZCZENIE

Teoretyczne aspekty sieciowania przestrzeni organizacyjnej

W artykule przedstawiono mechanizmy sieciowania przestrzeni organizacyjnej. Zdefiniowano na czym polega „sieciowanie organizacji", co to znaczy przestrzeń organizacyjna oraz opisano praktyczne przykłady sieciowana przestrzeni organizacyjnej.

SUMMARY

Theoretical aspects of the

The article presents the mechanisms Networking organization space. Defines what is "networking organization", which is to say an organizational space and describes practical examples of Organizational Space Network.

Estera Piwoni-Krzeszowska
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

Paradygmat relacyjny czy sieciowy – wyłanianie się czy występowanie?

WSTĘP

Problem relacji nie jest *novum*, podejmowany jest w literaturze od wielu lat [Krupski 2009, s. 188]. Obecnie jednak rosnące tempo zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstw i nasilająca się nieprzewidywalności warunków funkcjonowania, zaostrzająca się konkurencja, skutkująca wzrastającą koniecznością uzupełniania wewnętrznych kompetencji podmiotów wymiany, co z kolei sprzyja zwiększaniu się ich współzależności, czy wreszcie naruszanie zasad etyki prowadzenia biznesu, powodują, że relacje nabierają szczególnego znaczenia w działalności gospodarczej. W tych okolicznościach relacje stają się podstawą działań strategicznych przedsiębiorstwa [Zakrzewska-Bielawska 2014, s. 20-21] oraz są „(...) źródłem kreowania wartości i sposobem na zarządzanie dokonaniami przedsiębiorstwa" [Stańczyk-Hugiet 2012, s. 167]. Liczność publikacji krajowych i zagranicznych wskazuje, że problem relacji przedsiębiorstwa z podmiotami jego otoczenia cieszy się stosunkowo dużym zainteresowaniem badaczy i można stwierdzić, że ma utrwaloną pozycję w zarządzaniu. Czy zatem mamy już do czynienia z nowym paradygmatem nauk o zarządzaniu, którego podstawą są relacje międzyorganizacyjne, czy raczej jesteśmy świadkami jego wyłaniania się? Czy ten nowy paradygmat powinniśmy nazywać „relacyjny" czy „sieciowy"? Czy są to terminy tożsame, czy jednak mają różną wartość semantyczną? Próba znalezienia odpowiedzi na te pytania stanowi przesłankę podjęcia rozważań na temat paradygmatów zarządzania w perspektywie relacji przedsiębiorstwa z podmiotami jego otoczenia. Celem artykułu jest prezentacja przemyśleń i refleksji dotyczących zarysowanych powyżej pytań badawczych. Realizację tego zadania oparto na krytycznej analizie piśmiennictwa krajowego i zagranicznego.

1. PARADYGMATY W NAUKACH O ZARZĄDZANIU

W nauce ideę paradygmatu rozpowszechnił T. Kuhn[1]. Pomimo stosunkowo długiego okresu posługiwania się przez środowisko naukowe terminem „paradygmat" nie wypracowano i nie uznano jednej powszechnie akceptowanej definicji omawianego pojęcia. Zatem nie jest to termin jednoznaczny [Jodkowski 1990, s. 10]. Jednym z powodów takiej sytuacji może być fakt, że owy termin przez samego T. Kuhna jest rozmaicie pojmowany[2]. W jego opinii paradygmat obejmuje pewne akceptowane wzory faktycznej praktyki naukowej, które obejmują równocześnie prawa, teorie, zastosowania i wyposażenie techniczne. Wzory te tworzą model, z którego wyłania się szczególna, zwarta tradycja badań naukowych [Kuhn 2001, s. 34]. Paradygmat odnosi się zarówno do powszechnie uznawanych osiągnięć naukowych, zespołu charakterystycznych przekonań i uprzedzeń, jak i zespołu instrumentalnych, teoretycznych, metafizycznych przekonań, które są podzielane przez grupę uczonych [Kuhn 1985, s. 407]. Poza tym można przyjąć, że paradygmat jest fundamentalnym modelem lub układem odniesienia używanym w celu uporządkowania obserwacji i rozumowania [Babbie 2004, s. 56]. Zaś Ł. Sułkowski uważa, że paradygmat stanowi zespół pojęć i teorii, które są powszechnie akceptowane przez środowisko naukowe specjalistów danej dziedziny [Sułkowski 2005, s. 107]. Poza tym w opinii niektórych badaczy w naukach o zarządzaniu w ogóle dyskusyjne jest posługiwanie się pojęciem „paradygmat". Na przykład J. Sobczyk uważa, że ze względu na istotną odmienność nauk o zarządzaniu (należących do nauk społecznych) w stosunku do nauk przyrodniczych, należałoby wyróżnić paradygmat nauk społecznych i nazwać go „para – paradygmatem" [Sobczyk 2011, s. 34].

W naukach o zarządzaniu nie występuje dominujące przekonanie naukowe, które scalałoby szkoły zarządzania i nurty badawcze. Spotyka się nawet twierdzenia, że w naukach o zarządzaniu ma się do czynienia ze stanem, w którym „(...) ciągle pobrzmiewa przekonanie, że jest to bardziej sztuka niż nauka, że ważniejszym, a może nawet wystarczającym warunkiem uprawiania tej dyscypliny jest talent i praktyczne doświadczenie" [Lichtarski 2007, s. 62]. Studiując polskojęzyczną literaturę z zakresu zarządzania początku obecnego wieku natrafia się na poglądy, że nauki o zarządzaniu znajdują się w przedparadygmatycznym stadium rozwoju [Sułkowski 2005, s. 54], który przez A. Szpanderskiego jest nazywany „protonaukowym" [Szpanderski 2009, s. 150], podczas gdy w literaturze zagranicznej końca XX wieku omawiano już wieloparadygmatyczność nauk o zarządzaniu [np. Grönroos 1994, Collins 1996, Parvatiyar, Sheth 1997,

[1] W 1963 roku opublikował książkę pt. „The Structure of Scientific Revolutions", której pierwszy przekład w Polsce ukazał się w 1968 roku pod tytułem „Struktura rewolucji naukowej" (wyd. PWN). Następnie rozważania na temat paradygmatu rozwinął w publikacji pt. „The Essential Tension: Selected Studies in Scientific Tradition and Change" z 1977 roku. W Polsce pierwszy przekład tej książki ukazał się w 1985 roku pod tytułem „Dwa bieguny. Tradycja i nowatorstwo w badaniach naukowych" (wyd. Państwowy Instytut Wydawniczy).

[2] T. Kuhn w swoich późniejszych pracach pisze „dziś wolałbym (od paradygmatu – przyp. autora) inne określenie – może *matryca dyscyplinarna*; *dyscyplinarna*, ponieważ jest wspólna badaczom w określonej dyscyplinie; *matryca*, gdyż składa się z uporządkowanych składników wymagających indywidualnego wyróżnienia" [Kuhn 2003, s. 156].

Achrol 1997, Gummesson 1998], a nawet można spotkać się ze skrajnie odmiennym poglądem, a mianowicie że omawiana dyscyplina jest w stadium postparadygmatycznym [Hardy, Clegg 1997, s. 5].

W przytoczonym kontekście studia literatury skłaniają do zastanowienia się czy w takim razie nauki o zarządzaniu mają paradygmat, a jeśli tak czy jest on jeden. Za uzasadnione uważa się odrzucenie skrajnych poglądów, a więc że omawiana dyscyplina znajduje się w okresie przedparadygmatycznym lub postparadygmatycznym. Współcześnie studia literatury jednoznacznie wskazują, że omawiana dyscyplina posiada paradygmaty, gdyż w jej ramach prowadzone są badania teoretyczno – wyjaśniające i występują ugruntowane teorie, jak np. teoria zarządzania strategicznego, która według M. Romanowskiej i R. Krupskiego nawet jest już w fazie dojrzałości [Romanowska 2007, s. 60, Romanowska, Krupski 2010, s. 201]. Niemniej ustalenie paradygmatów komplikuje różnorodność i nieporównywalność koncepcji, modeli i metod zarządzania. „Są one tak różne, że nie da się ich zespolić i w ogóle stwierdzić, które propozycje są lepsze, a które gorsze" [Szpanderski 2012, s. 16]. Dlatego uważa się, że nieuniknioną cechą nauk o zarządzaniu jest wieloparadygmatyczność. Spotyka się nawet opinię, że „w zarządzaniu jest dużo więcej paradygmatów niż w naukach przyrodniczych, gdyż systemy społeczne i technologiczne ulegają szybszym zmianom niż świat przyrody" [Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz 2010, s. 20].

Paradygmaty w nauce nie mają charakteru stałego. Nie ma paradygmatów wiecznych, ponieważ nauka ciągle się rozwija i zmieniają się warunki, w jakich żyjemy i funkcjonujemy. Przywiązanie do określonych paradygmatów może prowadzić do rutyny i utrudniać wykorzystanie nowych metod oraz sposobów myślenia i działania [Nogalski 2007, s. 5-14]. Dlatego wraz z upływem czasu paradygmaty są uzupełniane lub wzbogacane. Może się też zdarzyć, że dotychczasowy paradygmat zostaje obalony i zastąpiony całkiem nowym. Wówczas dochodzi do rewolucji w nauce. Nauki o zarządzaniu nie są wolne od tendencji zmian. Konstatując, zadawanie obecnie pytania, czy w naukach o zarządzaniu są paradygmaty jest już nieaktualne, bo odpowiedź jest oczywista – tak, chociaż niejednokrotnie uznawane są odmienne schematy wyjaśniania rzeczywistości. Natomiast interesująca jest eksploracja naukowa kształtujących się współcześnie paradygmatów.

2. RELACJE PRZEDSIĘBIORSTWA Z OTOCZENIEM – EWOLUCJA POSTRZEGANIA

Jednym z kluczowych przekonań podzielanych przez istotną część badaczy naukowych krajowych i zagranicznych jest przeświadczenie, że problemy organizacji związane z jej funkcjonowaniem i rozwojem powinny być rozważane z uwzględnieniem jej otoczenia, a więc biorąc pod uwagę relacje organizacja – otoczenie. W opinii M. Romanowskiej nadrzędnym paradygmatem zarządzania strategicznego są dynamiczne relacje organizacja – otoczenie [Romanowska 2007, s. 61]. Relacje zachodzące pomiędzy organizacją

a otoczeniem można rozważać w optyce pasywnej lub aktywnej [Stańczyk-Hugiet 2013, s. 16].

Przyjecie perspektywy pasywnej opiera się na założeniu, że otoczenie ma charakter deterministyczny[3]. Tym samym zakłada się całkowitą niezależność podmiotów rynkowych i jednocześnie brak ich wpływu na otoczenie. Przyjęcie takiego punktu widzenia odpowiada klasycznemu paradygmatowi nauk o zarządzaniu [Czakon 2012, s. 28]. Jednak współcześnie praktyka dostarcza dowodów, że przedsiębiorstwa posiadają pewną swobodę działania i wykorzystują ją w celu ochrony i realizowania własnych interesów, wpływając tym samym na otoczenie (chociaż oddziaływanie to nie jest nieskrępowane, lecz jest uwarunkowane rozmaitymi czynnikami) [Karpacz 2011, s. 78]. Taka perspektywa postrzegania relacji między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem jest zgodna z poglądami zwolenników woluntaryzmu. Interesujące wyjaśnienie interakcji między woluntaryzmem a determinizmem przedstawili L. Hrebiniak i W. Joyce prezentując typologię decyzji strategicznych. Uwzględniając stopień zdeterminowania funkcjonowania organizacji przez otoczenie oraz stopień możliwości jej wyborów strategicznych pokazali, że zmienne te są zależne, a więc zachowania strategiczne organizacji opierają się na interakcji pomiędzy tymi zmiennymi [Hrebiniak, Joyce 1985, s. 345]. Tym samym relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem są dwukierunkowe, a obszar badań w zakresie nauk o zarządzaniu poszerza się o perspektywę możliwości budowania pozycji przedsiębiorstwa na rynku w oparciu o relacje kształtowane z podmiotami otoczenia. Zatomizowanie otoczenia organizacji jest więc mitem [Czakon 2012, s. 25]. To powoduje „zawikłanie się" dotychczasowego, klasycznego paradygmatu zarządzania i implikuje potrzebę rozwoju nauk o zarządzaniu z uwzględnieniem aspektów relacyjnych. Dlatego występuje potrzeba przyjęcia innego lub zmodyfikowanego zbioru założeń, które stanowią dla badaczy nauk o zarządzaniu układ odniesienia, używany w celu uporządkowania obserwacji i rozumowania. Rdzeniem tego zbioru założeń są relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem, „a nowy paradygmat eksponuje strategię współistnienia i współpracy, gdzie podstawową kategorią jest transakcja, a nie konkurencja" [Stańczyk-Hugiet 2013, s. 8].

3. Paradygmat relacyjny czy sieciowy

Zarówno w literaturze krajowej, jak też zagranicznej podejmowana jest i problematyka paradygmatu relacji, i paradygmatu sieci. Obszar zainteresowań podejścia sieciowego jest jednak węższy od podejścia relacyjnego [Zakrzewska-Bielawska 2014, s. 18]. Sieci stanowią układ dwóch lub więcej organizacji zaangażowanych w długoterminową relację [Thorelli 1986, s. 37]. Zaś w podejściu relacyjnym jednostką analizy są zarówno pojedyncze relacje, np. między dostawcą a odbiorcą, o charakterze krótkookresowym, jak również więzi, opierające się na długookresowej współpracy, które mogą występować pomiędzy dwoma pomiotami, jak i zbiorem podmiotów, tworzą-

[3] Temat ten jest szerzej omówiony w [Stańczyk-Hugiet 2013, s. 17-18].

cym sieć. Podziela się więc pogląd M. Mitręgi, że termin „relacja" ma szersze znaczenie od „więzi" [Mitręga 2005, s. 68]. Zatem można przyjąć, że „wszystkie więzi są relacjami, ale nie wszystkie relacje są więziami" [Rajzer 2009, s. 69]. Motywem przewodnim prowadzonych dalej rozważań są więc relacje postrzegane jako zbiór odczuć, postaw i zachowań wobec siebie dwóch (lub więcej) podmiotów na rynku oraz oddziaływań zachodzących między nimi, które mogą mieć charakter pozytywny, negatywny lub obojętny [Piwoni-Krzeszowska 2014, s. 22].

Paradygmat sieciowy skupia się na więziach pomiędzy podmiotami badanej zbiorowości [Czakon 2011, s. 3]. Jego założenia w literaturze polskiej w sposób syntetyczny przedstawił W. Czakon [Czakon 2012, s. 27-28]. O ile zakładanie, że otoczenie nie jest anonimowe oraz że otoczenie i organizacja pozostają ze sobą w różnorodnych relacjach i organizacja częściowo kontroluje otoczenie, a zasoby nie muszą być hierarchicznie kontrolowane, nie budzą już dzisiaj chyba żadnych wątpliwości, o tyle należy się zastanowić, czy założenia o tym, iż szanse istnieją w sieci, która je dostrzega, warunkuje i umożliwia ich wykorzystanie oraz że przewaga konkurencyjna jest uzależniona od struktur, pozycji i relacji w sieci, nie są zbyt restrykcyjne, bowiem abstrahują od istotnych fragmentów rzeczywistości przedsiębiorstw, gdyż po pierwsze szanse nie tylko istnieją w sieci, ale też występują obiektywnie, w otoczeniu, a ich dostrzeżenie i wykorzystanie w dużym stopniu zależy od przedsiębiorstwa. Problem ten był przedmiotem szczególnych dociekań prof. R. Krupskiego, który dużo czasu i energii poświęcił na propagowanie w polskim środowisku naukowym kategorii okazji, jako zdarzeń lub powstałych splotów różnych okoliczności o charakterze gospodarczym stwarzających możliwość osiągnięcia dodatkowych korzyści, wartości materialnych i/lub niematerialnych [Krupski 2009, s. 156]. Po drugie przewaga konkurencyjna zależy nie tylko od struktur, pozycji i relacji w sieci, ale też od efektywności konfigurowania i eksploatacji zasobów w przedsiębiorstwie, co również w swoich dociekaniach naukowych podkreślał prof. R. Krupski [np. Krupski 2006, s. 53-63]. Poza tym faktycznie warunki otoczenia mogą być stabilizowane sieciami, ale rzeczywistość pokazuje, że warunki współczesnego otoczenia zmieniają się bardzo dynamicznie i coraz częściej są kompletnie nieprzewidywalne, dlatego trzeba być świadomym, że funkcjonowanie w stabilnej sieci, oprócz swoich niekwestionowanych zalet, niesie ze sobą także ryzyko „uśpienia" i „usztywnienia" organizacji, jej „znieczulenia" na sygnały płynące z rynku, czy wręcz „niewidzenia" symptomów mogących wystąpić lub zachodzących zmian[4]. Trzeba podkreślić, że słabe relacje pomimo tego, że charakteryzują się stosunkowo małym zaufaniem oraz zaangażowaniem stron, dają dostęp do nowych, zróżnicowanych informacji [Granovetter 1983, s. 209], które mogą okazać się przydatne, a nawet kluczowe, dla budowania zdolności przedsiębiorstwa do adaptowania się do zmiennych warunków otoczenia. Rodzi się zatem pytanie, na ile paradygmat sieciowy buduje model teoretyczny odbiegający od rzeczywistych zjawisk. Kanwę tej wątpliwości stanowi praktyka, która pokazuje, ze przedsiębiorstwa funk-

[4] Zagrożenia związane z sieciami międzyorganizacyjnymi są szerzej opisane w [Sus 2012, s. 92-95].

cjonują w warunkach paradoksu, ujawniającego się w postrzeganiu przez nie istotności relacji krótko i długookresowych. Przeprowadzone przez autorkę niniejszego referatu badania empiryczne pokazują, że dla wielu przedsiębiorstw równie ważne są i więzi, i relacje transakcyjne z klientami i celem organizacji jest posiadanie portfela zróżnicowanych stosunków. Natomiast w świetle omawianych badań w relacjach z dostawcami przeważają stosunki długookresowe, co nie wyklucza równoczesnego, stałego poszukiwania okazji rynkowych i ich wykorzystywania, jeśli się takie nadarzą[5]. Badania te nieupoważnianą do wyciągania generalnych wniosków, ale niemniej wskazują, że w praktyce nie zawsze i nie tylko ważne są relacje długookresowe. Poza tym działanie podmiotów nie jest uwarunkowane tylko strukturami więzi wewnątrz- i międzyorganizacyjnych, co zakłada paradygmat sieciowy [Czakon 2011, s. 6], ale zachowania uczestników rynku są podyktowane również emocjami i to zarówno pozytywnymi, jak i negatywnymi.

Niewątpliwie jednak głównym motorem kształtowania relacji międzyorganizacyjnych jest poszukiwanie renty ekonomicznej i możliwości jej przechwytywania [Stańczyk-Hugiet 2013a, s. 57]. Przedsiębiorstwa mogą dążyć do osiągania różnego rodzaju rent, w tym renty ricardiańskiej, Penrose, organizacyjnej, menedżerskiej, przedsiębiorczej, schumpeterowskiej, chemberlinowskiej[6] i renty związanej z kształtowanymi relacjami. W literaturze nie ma jednoznacznej zgody co do nazwy tej ostatniej renty i jej atrybutów. Jedni posługują się terminem renty relacyjnej definiując ją np. jako „(...) dodatkowy wynik wspólnie wygenerowany przez strony w ramach relacji, który nie mógłby zostać osiągnięty przez żadną ze stron samodzielnie i który opiera się na wspólnych nakładach ponoszonych przez strony nieodłącznych dla tej relacji" [Dyer, Singh 1998, s. 662, Wójcik-Karpacz 2012, s. 64-65], inni uściślają, że powstaje ona dzięki współdziałaniu uczestników sieci [Stańczyk-Hugiet 2012b, s. 90], przy czym za sieć bywa już uważana długookresowa relacja dualna [Thorelli 1986, s. 37], a jeszcze inni badacze tak postrzeganą rentę nazywają sieciową, wyróżniając jej trzy typy, tj. związaną z ograniczeniem skali występowania kosztów transakcyjnych w sieciach międzyorganizacyjnych, związaną z apropriacją wartości powstałej u partnerów sieciowych, związaną z tworzeniem wartości w specyficznym układzie sieci [Niemczyk, Latocha 2014, s. 139-140]. A co dzieje się w przypadku przedsiębiorstw, dążących do kształtowania krótkookresowych relacji, czy są one pozbawione możliwości uzyskiwania renty z tego tytułu? Wartość tego typu relacji jest tworzona przede wszystkim w wymiarze ekonomicznym. W tego typu relacjach podmioty dążą przede wszystkim do zaspokojenia własnego interesu i w wyniku wymiany, powstaje renta tzw. Burta, która przypada podmiotowi relacji o większej sile przetargowej [Kogut 2000, s. 413]. Natomiast wartość więzi jest tworzona nie tylko w wymiarze eko-

[5] Wyniki badań empirycznych prowadzonych w ramach grantu habilitacyjnego finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki pt. Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami, nr N N115 410240. Metodyka przeprowadzonych badań jest omówiona w [Piwoni-Krzeszowska 2014].

[6] Renty te są szerzej opisane m. in. w Stańczyk-Hugiet 2012, s. 88-92] oraz [Niemczyk 2013, s. 25-38].

nomicznym, ale też behawioralnym, strategicznym [Wilson, Jantrania 1994, s. 55-66] i organizacyjnym. Podmioty dążące do tego typu relacji poszukują wzajemnych korzyści poprzez podejmowanie komplementarnych inicjatyw oraz dążenie do współtworzenia i dzielenia wartości pomiędzy uczestnikami wymiany [Lado, Boyd, Hanlon 1997, s. 119]. Zatem kształtowanie tego typu stosunków sprzyja tworzeniu i przechwytywaniu renty tzw. Colemana [Kogut 2000, s. 414].

Czym jest zatem paradygmat relacyjny? „(...) paradygmat relacyjny uznaje relacje za krytyczny element *dopasowania* między organizacją a kontekstem, których motywem jest poszukiwanie renty" [Stańczyk-Hugiet 2013, s. 135]. To czynniki sytuacyjne decydują o tym, kiedy i jakie relacje są „właściwe" [Reinartz, Kraft, Hoyer 2004, s. 294]. Ta „właściwość" relacji może być zdefiniowana na podstawie wartości stosunku[7]. W zależności od charakteru wymiany relacje mogą kreować lub niszczyć wartość [Lefaix – Durand, Poulin, Kozak, Beauregard 2005, s. 21]. Tym samym ze względu na fakt, że wartość relacji nie jest homogeniczna [Niraj, Gupta, Narasimham 2001], nie wszystkie przedsiębiorstwa i nie w stosunku do wszystkich podmiotów swojego otoczenia powinny dążyć do partnerstwa opartego na obopólnej współzależności [Hammervoll 2009, s. 235]. Istotna jest maksymalizacja wartości z danej konfiguracji relacji, gdyż posiadanie odpowiedniego portfela relacji przyczynia się do polepszenia ogólnych wyników przedsiębiorstwa [Reinartz, Kraft, Hoyer 2004, s. 294]. Zatem bardziej uzasadnione jest zróżnicowane podejście do kształtowania relacji i stosowanie w zależności od sytuacji przedsiębiorstwa i warunków panujących w jego otoczeniu łańcuchowej lub sieciowej logiki kreowania wartości [Piwoni-Krzeszowska, 2013]. Przyjęcie takiego punktu widzenia daje możliwość poszerzenie zakresu badań dotyczących relacji międzyorganizacyjnych o eksplorację paradoksu relacji krótkookresowych i długookresowych. Refleksje na temat założeń zbieżnych i różnicujących paradygmat relacyjny i sieciowy w postaci syntetycznej prezentuje tabela nr 1.

Podziela się pogląd, że w warunkach współczesnego rynku „wygrywa ten podmiot, który konfiguruje zestaw relacji, dający możliwość lepszego radzenia sobie na rynku" [Stańczyk-Hugiet 2012b, s. 171]. Ta konstatacja skłania do inferencji o wyłanianiu się w naukach o zarządzaniu zarówno paradygmatu relacyjnego, jak i sieciowego, przy czym ten ostatni reprezentuje węższy obszar badawczy. A może w naukach o zarządzaniu mamy do czynienia już z występowaniem tych paradygmatów, a nie ich wyłanianiem się?

[7] Problematyka wartości relacji jest szerzej omówiona w [Piwoni-Krzeszowska 2014].

Tabela 1. Założenia zbieżne i różnicujące paradygmat relacyjny i sieciowy – propozycja przekrojów rozważań

Założenia zbieżne i różnicujące	Paradygmat sieciowy	Paradygmat relacyjny
Założenia zbieżne	Otoczenie organizacji nie jest bezimienne, nie jest anonimowe	
	Otoczenie organizacji nie jest zatomizowane	
	Organizacja częściowo kontroluje otoczenie	
	Zasoby nie musza być hierarchicznie kontrolowane	
Założenia różnicujące	Szanse istnieją w sieci, która je dostrzega, warunkuje i umożliwia ich wykorzystanie	Szanse istnieją zarówno w sieci, jak i obiektywnie występują na rynku
	Przewaga konkurencyjna zależy od struktur, pozycji i relacji w sieci	Przewaga konkurencyjna zależy nie tylko od struktur, pozycji i relacji w sieci, ale też od efektywności konfigurowania i eksploatacji zasobów w przedsiębiorstwie
	Warunki otoczenia mogą być stabilizowane sieciami	Warunki otoczenia mogą być stabilizowane sieciami, co wiąże się z koniecznością ponoszenia ryzyka, w tym relacyjnego
	Motywem kształtowania relacji jest dążenie do uzyskania renty relacyjnej Colemana	Motywem kształtowania relacji jest dążenie do uzyskania renty relacyjnej Colemana i renty Burta
	Kształtowanie relacji ma na celu budowanie więzi	Kształtowanie relacji przebiega w obliczu paradoksu budowania krótko i długookresowych relacji
	Działanie podmiotów jest uwarunkowane strukturami więzi wewnątrz- i międzyorganizacyjnych	Działanie podmiotów jest uwarunkowane strukturami relacji wewnątrz i międzyorganizacyjnych oraz emocjami ich uczestników

Źródło: opracowanie własne w oparciu o założenia paradygmatu sieci zdefiniowane przez W. Czakona [Czakon 2012, s. 28, Czakon 2011, s. 3-6].

4. WYŁANIANIE SIĘ CZY WYSTĘPOWANIE PARADYGMATÓW RELACYJNEGO I SIECIOWEGO

Rozważania na temat tego czy paradygmaty relacyjny i sieciowy wyłaniają się czy już występują można przeprowadzić w oparciu o zdefiniowane przez T. Kuhna komponenty paradygmatu jako macierzy dyscyplinarnej.

Tymi składnikami są: symboliczne uogólnienia, modele heurystyczne i ontologiczne, wartości naukowe oraz wzorce [Kuhn 2001].

Paradygmat powinien zawierać symboliczne uogólnienia, które według T. Kuhna stanowią „(...) wyrażenia – nie budzące zastrzeżeń i zgodnie stosowane przez członków grupy – które można z łatwością ująć w jakąś formułę logiczną" [Kuhn 2001, s. 316]. Zatem paradygmat powinien definiować uogólnienia, stanowiące dla członków wspólnot naukowych podstawę prowadzenia badań i rozwiązywania problemów. I tu pojawia się pierwszy, zasadniczy problem, a mianowicie definiowanie fundamentalnej dla omawianych paradygmatów kategorii, a więc relacji. Pojęcie relacji w naukach o zarządzaniu jest różnie definiowane [Zolkiewski 2004, s. 24, Eiriz, Wilson 2006, s. 275]. Termin relacja jest przez część badaczy postrzegany szeroko, a przez innych wąsko. Studiując literaturę anglojęzyczną widać, że wielu badaczy pojmuje termin „relationship" szeroko, uznając partnerstwo, aliance strategiczne, więzi jako szczególne formy relacji [m. in. Anderson, Narus 1990, Kalwani, Narayandas 1995, Wilson 1995]. W literaturze polskojęzycznej pojęcie „relacji" jest zdecydowanie częściej rozumiane wąsko, tzn. jako związek długookresowy, więź występująca pomiędzy stronami relacji [Otto 2001]. Podobne stanowisko reprezentuje W. Czakon uważając, że relacje, będąc więziami opisywane są przez wymianę (materialną, informacyjną, energetyczną), zaangażowanie oraz wzajemność [Czakon 2007, s. 40]. Z kolei, co zostało już przytoczone wcześniej, M. Mitręga i M. Rajzer stoją na stanowisku, że termin „relacja" ma szersze znaczenie od „więzi" i „partnerstwa" [Mitręga 2005, s. 68]. W tym kontekście relacja jest postrzegana jako zbiór „odczuć, postaw i zachowań wobec siebie dwóch (lub więcej) podmiotów na rynku, których najbardziej zaawansowanym etapem (fazą) jest zaistnienie partnerstwa, pozytywnej więzi między nimi" [Drapińska 2011, s. 100].

Paradygmaty relacyjny i sieciowy dotychczas nie wypracowały również analogii, metafor, porównań, które byłyby powszechnie akceptowane przez wspólnotę naukową. Pewne wysiłki w celu wyeliminowania tego problemu podjął np. W. Czakon, próbując popularyzować np. pojęcia „orkiestracja" czy „firmy kotwice". Jednak nie są one jeszcze masowo używane. Natomiast zarówno w paradygmacie sieciowym, jak i relacyjnym zarysowują się już wyraźnie podstawowe przekonania ontologiczne, co pozwala na identyfikację problemów do rozwiązania i umożliwia ocenę ich istotności.

Trzeci składnik paradygmatu według T. Kuhna stanowią wartości naukowe, którymi są: dokładność, spójność, ogólność, owocność i prostota [Kuhn 1985, s. 442]. Wydaje się, że jest to komponent stosunkowo trudny do ocenienia, a każda opinia w tym względzie jest naznaczona relatywnie dużym subiektywizmem. Jeśli chodzi o owocność to omawiane paradygmaty dają możliwości odkrywania i wyjaśniania nowych, istotnych zjawisk w zakresie nauk o zarządzaniu, np. (o czym była mowa wcześniej) paradoksu relacji krótko i długookresowych. Natomiast w przypadku wymogu ogólności ma się wrażenie, że kryterium to bardziej spełnia paradygmat relacyjny niż sieciowy. Problematyczne jest natomiast postrzeganie dokładności prezentowych paradygmatów, tj. czy poczynione w nich założenia są wystarczające pod względem ilościowym i jakościowym do przewidywania i wyja-

śniania problemów kształtowania relacji międzyorganizacyjnych. W dzisiejszym złożonym i nieprzewidywalnym świecie problemów nastręcza również wydanie opinii o prostocie paradygmatów będących przedmiotem prowadzonych tu rozważań.

Wydaje się również, że zarówno w ramach paradygmatu relacyjnego, jak i sieciowego jesteśmy świadkami wypracowywania wzorców, a więc modelowych rozwiązań problemów kształtowania relacji, chociaż zdecydowanie pod tym względem nie mamy do czynienia z *tabula rasą*.

Przedstawione powyżej argumenty skłaniają do wnioskowania, że paradygmaty relacyjny i sieciowy wyłaniają się. Jest to zapewne opinia niepodzielana przez wszystkich, czy wręcz sprzeczna ze zdaniem niektórych badaczy problemu relacji. Studia literatury wskazują, że we wspólnocie uczonych zajmujących się zagadnieniami związanymi z kształtowaniem relacji brak jednomyślności w tym względzie, np. w opinii jednych „wielu autorów uznaje paradygmat relacji, ale wciąż pozostaje on w fazie formowania" [Stańczyk-Hugiet 2013, s. 52], inni natomiast formułują tezę o istnieniu paradygmatu sieciowego w badaniach nauk o zarządzaniu [Czakon 2013, s. 61]. W istocie omawiane w literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu paradygmaty relacyjny i sieciowy w kuhnowskim ujęciu wydają się być powstającymi mikroparadygmatami.

PODSUMOWANIE

Rozważania przeprowadzone na podstawie studiów literatury krajowej i zagranicznej skłaniają do wnioskowania, że relacje międzyorganizacyjne już od wielu lat są przedmiotem zainteresowaniu stosunkowo wielu badaczy, którzy tworzą swoistego rodzaju wspólnotę naukową. Jednak ich poglądy dotyczące problemów kształtowania relacji nie są w pełni spójne. Zaznacza się polaryzacja dociekań naukowych w tym względzie, na badaczy koncentrujących się na zagadnieniach więzi i związanych z nimi sieci międzyorganizacyjnych i badaczy postrzegających relacje szerzej, tj. zarówno w wymiarze stosunków długo i krótkookresowych. Taka sytuacja powoduje, że w naukach o zarządzaniu podejmowane są refleksje na temat dwóch paradygmatów, tj. sieciowego i relacyjnego. Zgłębianie zagadnień z nimi związanych prowadzi do wniosku, że paradygmaty relacyjny i sieciowy nie są pojęciami tożsamymi, że opierają się na pewnych wspólnych założeniach, ale też poniektóre przekonania są różne. To prowadzi do występowania swoistego pluralizmu paradygmatycznego dotyczącego relacji, w związku z czym w istocie ma się do czynienia z mikroparadygmatami. Pogłębione przemyślenia poczynione w oparciu o studia literatury prowadzą też do refleksji, że omawiane paradygmaty nie mają jeszcze ugruntowanej pozycji w naukach o zarządzania, lecz są w fazie wyłaniania się.

LITERATURA:

[1] Achrol R., *Changes in the theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm*, „Journal of the Academy of Marketing Science" 1997, vol. 25 (1), s. 56-71.

[2] Anderson J., Narus J., *A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnership*, „Journal of Marketing" January 1990, vol. 54, s. 42-58.

[3] Babbie E., *Laud Humphreys and Research Ethics*, „International Journal of Sociology and Social Policy" 2004, vol. 24 (3/4/5), s. 12-18.

[4] Collins D., *New Paradigms for Change? Theories of Organization and the Organization of Theories*, „Journal of Organizational Change Management" 1996, vol. 9 (4), s. 9-23.

[5] Czakon W., *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007.

[6] Czakon W., *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji" 2011, nr 4, s. 3-6.

[7] Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.

[8] Drapińska A., *Zarządzanie relacjami na rynku usług edukacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.

[9] Eiriz V., Wilson D., *Research in Relationship Marketing: Antecedes, Traditions and Integration*, „European Journal of Marketing" 2006, vol. 40 (3/4), s. 275-291.

[10] Granovetter M., *The Strenght of Weak Ties; A Network Theory Revisited „Sociological Theory*" 1983, vol. 1, s. 201-233.

[11] Grönroos Ch., *Quo Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm*, Journal of Marketing Management" 1994, vol. 10, s. 347-360.

[12] Grudzewski W., Hejduk K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010.

[13] Gummesson E., *Implementation Requires a Relationship Marketing Paradigm*, „Journal of the Academy of Marketing Science" 1998, vol. 26 (3), s. 242-249.

[14] Hammervoll T., *Value – Creation Logic in Supply Chain Relationships*, „Journal of Business – to – Business Marketing" 2009, vol. 16, s. 220-241.

[15] Hardy C., Clegg S., *Relativity Without Relativism: Reflexivity in Post-Paradigm Organization Studies*, „British Journal of Management" 1997, vol. 8, Special Issue, s. 5-17.

[16] Jodkowski K., *Wspólnoty uczonych. Paradygmaty i rewolucje naukowe*, UMCS, Lublin 1990.

[17] Kalwani M., Narayandas N., *Long – Term Manufacturing – Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supllier Firms?*, "Journal of Marketing" January 1995, s. 1-16.

[18] Kogut B., *The Network as Knowledge: Generatives Rules and The Emergence of Structure*, „Strategic Management Journal" 2000, vol. 21, s. 401-425.

[19] Krupski R., *Kierunki rozwoju ujęcia zasobowego zarządzania strategicznego*, [w:] Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2006, s. 53-63.

[20] Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.

[21] Krupski R., *Rozwój organizacji: oparty na celach strategiznych versus oparty na wykorzystywaniu okazji. Zagadnienia wstępne*, [w:] Koncepcje strategii organizacji, red. R. Krupski, j. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 155-160.

[22] Kuhn T., *Droga po strukturze*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2003.

[23] Kuhn T., *Dwa bieguny. Tradycja i nowatorstwo w badaniach naukowych*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1985.

[24] Kuhn T., *Struktura rewolucji naukowych*, Altheica, Warszawa 2001.

[25] Lado A., Boyd N., Hanlon S., *Competition, Cooperation, And The Search for Economic Rents: A Syncreting Model*, „Academy of Management", Vol. 22, nr 1, 1997, s. 110-141.

[26] Lefaix-Durand A., Poulin K., Kozak R., Beauregard R., *Interfirm Relationships and Value Creation: a Synthesis, Conceptual Model and Implications for Future research*, Working paper, Centor, Quebec 2005.

[27] Lichtarski J., *O endogenicznych barierach rozwoju nauk o zarządzaniu*, [w:] Dynamika zarządzania organizacjami. Paradygmaty – Metody – Zastosowania, Księga pamiątkowa wydana z okazji 50-lecia pracy naukowej prof. zw. dr hab. Jerzego Rokity. Prace naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007.

[28] Mitręga M., *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, CeDeWu, Warszawa 2005.

[29] Niemczyk J., Latocha W., *Renta sieciowa a wartość przedsiębiorstwa*, [w:] Współczesne formy relacji międzyorganizacyjnych. Współpraca-Kooperacja-Sieci, red. R. Borowiecki, T. Rojek, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014, s. 139-145.

[30] Niemczyk J., *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.

[31] Niraj R., Gupta M., Narasimhan Ch., *Customer Profitability in a Supply Chain*, „Joumal of Marketitig" July 2001, vol. 65, s. 1-16.

[32] Nogalski B., *Nauki o zarządzaniu wobec wyzwań współczesności*, „Współczesne Zarządzanie" 2007, nr 1, s. 5-14.

[33] Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001.

[34] Parvatiyar A., Sheth J., *Paradigm Shift in Interfirm Marketing Relationships: Emergening Research Issues*, „Research in Marketing" 1997, vol. 13, s. 233-255.

[35] Piwoni-Krzeszowska E., *Logiki kreowania wartości relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami*, „Organizacja i Kierowanie. Organization and Management" 2013, nr 2 (155), s. 85-97.

[36] Piwoni-Krzeszowska E., *Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014.

[37] Rajzer M., *Istota relacji rynkowych*, [w:] Relacje podmiotów rynkowych w warunkach zmian, pod. red. K. Bilińskiej – Reformat, Wydawnictwo PLACET, Warszawa 2009, s. 50.

[38] Reinartz W., Krafft M., Hoyer W., *The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance*, „Journal of Marketing Research" 2004, vol. XLI, s. 293–305.

[39] Romanowska M., Krupski R., *Rozwój i perspektywy nauki zarządzania strategicznego w Polsce. Przegląd badań i podstawowych publikacji*, [w:] Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu, red. S. Lachiewicz, B. Nogalski, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.

[40] Romanowska M., *Trwałe wartości zarządzania strategicznego*, [w:] Planowanie strategiczne w warunkach niepewności, pod red. R. Krupskiego, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2007, s. 57-61.

[41] Sobczyk J., Przełomy w naukach o zarządzaniu i rozwój naukowej wiedzy organizacyjnej, [w:] Przełomy w zarządzaniu. Kontekst strategiczny, pod red. Z. Dworzeckiego i B. Nogalskiego, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2011.

[42] Stańczyk-Hugiet E., *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.

[43] Stańczyk-Hugiet E., *Renta ekonomiczna dźwignię sieci międzyorganizacyjnych*, [w:] Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i prak-

tyki, red. J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, C.H.Beck, Warszawa 2012a.

[44] Stańczyk-Hugiet, *Paradygmat relacji – czy to nowa jakość w zarządzaniu?* [w:] Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, nr 116, 2012b, s. 163-173.

[45] Sułkowski Ł., *Epistemologia nauk o zarządzaniu*, PWN, Warszawa 2005.

[46] Sus A., *Zagrożenia związane z sieciami międzyorganizacyjnymi*, [w:] Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki, red. J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, C.H.Beck, Warszawa 2012, s. 92-95.

[47] Szpanderski A., *Koncepcja paradygmatu i jej znaczenie dla nauk o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie" 2009, nr 4, s. 139-156.

[48] Thorelli H., *Networks: Between Markets and Hierarchies*, „Strategic Management Journal" 1986, vol. 7, s. 37-51.

[49] Wilson D., *An Intergrated Model of Buyer – Seller Relationships*, „Journal of Academy of Management Science", Vol. 23, 1995, s. 335-345.

[50] Wilson D., Jantrania S., *Understanding the Value of a Relationship*, „Asia – Australia Marketing Journal" 1994, vol. 2 (1), s. 55-66.

[51] Wójcik-Karpacz A., *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2012.

[52] Zakrzewska-Bielawska A., *Ewolucja szkół strategii: Przegląd głównych podejść i koncepcji*, [w:] Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, nr 2, Wałbrzych 2014, s. 9-29.

[53] Zakrzewska-Bielawska A., *Ewolucja szkół strategii: Przegląd głównych podejść I koncepcji*, [w:] Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, nr 2, Wałbrzych 2014, s. 9-29.

[54] Zolkiewski J., *Commentary: Relationships Are Not Ubiquitous in Marketing*, „European Journal of Marketing" 2004, vol. 38 (1/2), s. 24-29.

STRESZCZENIE

Paradygmat relacyjny czy sieciowy – wyłanianie się czy występowanie?

Pragmatyczne problemy współdziałania przedsiębiorstw kierują zainteresowania badaczy na zagadnienia relacji międzyorganizacyjnych. Sytuacja

ta implikuje potrzebę rozwoju nauk o zarządzaniu z uwzględnieniem aspektów relacyjnych. Przejawem tego jest podejmowanie w literaturze rozważań na temat problemów paradygmatów dotyczących kształtowania relacji. Przeprowadzone pogłębione studia literatury skłaniają do wnioskowania, że obecnie wyłaniają się dwa paradygmaty, tj. sieciowy i relacyjny, przy czym ten ostatni ma charakter bardziej ogólny.

SUMMARY

Whether a relational paradigm or a network one – emergence versus existence

Pragmatic problems of enterprises' cooperation direct scholars to interests in the issues of interorganizational relationships. It implies the necessity for developing management science taking into considerations relational aspects. It results in considerations perceived in the literature in terms of the problems of paradigms concerning managing relationships. Deepen literature studies having been conducted authorize to make the statement that currently two novel paradigms reveal: network and relational one, the latter is more general.

Maria Romanowska
Wioletta Mierzejewska
Szkoła Główna Handlowa
w Warszawie

Wewnętrzny rynek grupy kapitałowej jako substytut sieci biznesowych

WPROWADZENIE

Celem artykułu jest krytyka powszechnie stosowanej w literaturze z zakresu zarządzania szerokiej definicji sieci międzyorganizacyjnej oraz określenia substytutów sieci, które określają istotne powiązania między przedsiębiorstwami. Głównym substytutem uczestnictwa w sieci biznesowej jest dla przedsiębiorstwa przynależność do grupy kapitałowej i korzystanie z wewnętrznego rynku grupy kapitałowej.

W artykule zaprezentowano wyniki badań empirycznych o charakterze pilotażowym, w którym pokazano możliwość identyfikacji i pomiaru wewnętrznego rynku grup kapitałowych.

1. FORMY WSPÓŁDZIAŁANIA PRZEDSIĘBIORSTW

W latach 60. ubiegłego wieku w teorii organizacji rozwinął się nurt badań poświęcony poszukiwaniu optymalnych rozwiązań strukturalnych. Na bazie krytyki modelu biurokratycznego, teoria organizacji rozwinęła ważny nurt koncepcji i badań zajmujący się analizą czynników strukturotwórczych i poszukiwaniem modelu struktury organizacyjnej wspierającej realizację celów organizacji w różnych uwarunkowaniach wewnętrznych i zewnętrznych. Proponowano organizacjom cały wachlarz modelowych struktur od najbardziej tradycyjnych struktur liniowych i funkcjonalnych do nowoczesnych dostosowanych do działania we współczesnym burzliwym otoczeniu struktur typu organicznego, innowacyjnych, procesowych i projektowych. Wkładem ostatnich dekad do teorii struktur jest krytyka trady-

cyjnych struktur hierachicznych i propozycje struktur niehierarchicznych. W ślad za praktykami również teoretycy zarządzania odeszli od poszukiwania optymalnego kształtu struktury dla określonego typu organizacji. Powszechne jest podejście sytuacyjne, które nie wartościuje *a priori* struktur, ale zaleca dobieranie typu struktury do wewnętrznych i zewnętrznych warunków działania. W związku z tym dyskusja o wyższości określonego typu struktur wydaje się być jałowa, a zadanie teoretyków polega raczej na opracowywaniu zestawu modelowych struktur wraz z „instrukcją stosowania", niż na wskazywaniu typu struktury, którą należy zastosować w przedsiębiorstwie[1].

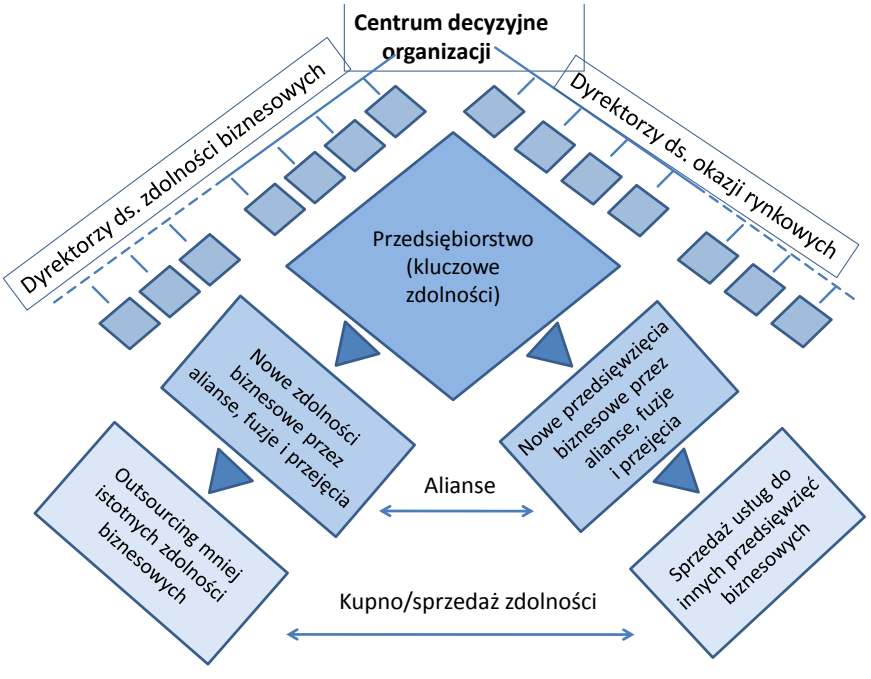
Nowy wymiar do dyskusji nad rozwiązaniami strukturalnymi wniosły teoria kosztów transakcyjnych oraz teoria aliansów. W.W. Powell – kontynuator i zarazem krytyk teorii kosztów transakcyjnych już w 1990 r. stwierdził, że sieć nie jest pośrednią formą między rynkiem i hierarchią, ale zupełnie odrębną formą koordynacji aktywności rynkowej przedsiębiorstw[2]. Teoria aliansów strategicznych pokazała powszechność i skuteczność podejmowania współpracy przez przedsiębiorstwa będące aktualnymi lub potencjalnymi konkurentami. Te dwa nurty teoretyczne podważyły sens doskonalenia struktur organizacyjnych rozumianych jako wewnętrzne rozstrzygnięcia powiązań specjalizacyjnych hierarchicznych i informacyjnych i potrzebę otwierania się na współpracę z otoczeniem. Działania przedsiębiorstw pokazały, że zabiegiem prostszym niż przekształcanie struktur wewnętrznych jest *outsourcing* działalności i funkcji o niestrategicznym znaczeniu i powierzenie ich samodzielnym podmiotom, które prowadzą profesjonalnie wydzieloną działalnością bądź w ramach zgrupowania przedsiębiorstw (*outsourcing* kapitałowy), bądź poza jego granicami *(outsourcing* kontraktowy). Masowy proces wydzielania działalności w ostatnich dwóch dekadach doprowadził do uproszczenia zarządzania wewnątrz wyszczuplonej organizacji przenosząc funkcje zarządcze poza granice organizacji i rozszerzenia się granic przedsiębiorstwa poza jego wewnętrzną strukturę.

Na rysunku 1 pokazano granice współczesnego przedsiębiorstwa, które jest powiązane z podmiotami zewnętrznymi powiązaniami kapitałowymi i kontraktowymi korzystając zarówno z możliwości wydzielania swoich funkcji i zadań, jak i sprzedaży usług outsourcingowych.

---

[1] Zob.: M. Romanowska, *Dylematy strukturalne współczesnych przedsiębiorstw* [w:] *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem* [red.] H. Jagoda i J. Lichtarski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, ss. 263-270.

[2] W.W. Powell, *Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization*, „Research in Organizational Behavior", vol.12, 1990.



Rysunek 1. Granice współczesnego przedsiębiorstwa

Źródło: J.C. Aurik, G.J. Jonk, R.E. Willen, *Rebuilding the Corporate Genome. Unlocking the Real Value of Your Business,* John Wiley& Sons, Inc. Hoboken, New Jersey, 2003, s. 221.

W związku z masowością procesów outsorcingu zarówno kontraktowego jak i kapitałowego i powstawania przedsiębiorstw „otwartych", powiązanych z innymi przedsiębiorstwami licznymi więziami umownymi i kapitałowymi narodziła się potrzeba stworzenia kompetencji zarządzania takimi przedsiębiorstwami. Odpowiedzią na te potrzeby praktyki gospodarczej była teoria aliansów strategicznych oraz teoria sieci międzyorganizacyjnych. Teoria aliansów strategicznych zajmowała się zarówno umownymi, jak i kapitałowymi powiązaniami przedsiębiorstw rywalizujących ze sobą w jakimś obszarze ich działalności (stosunki koopetycji)[3]. Przyjęcie definicji aliansu jako „różnych form współpracy między aktualnymi lub potencjalnymi konkurentami, którzy zdecydowali się wspólnie prowadzić jakieś przedsięwzięcie lub rodzaj działalności, łącząc i koordynując swoje zasoby, środki i umiejętno-

[3] Genezę i rolę aliansów we współczesnym biznesie jako jedni z pierwszych opisali R.P. Lynch w książce: *Business Alliances Guide. The Hidden Competitive Weapon,* John Wiley and Sons,1993 i J.L. Badaracco w książce: *The Knowledge Link. How Firms Compete through Strategic Alliance,* Harvard Business School Press, Boston 1991.

ści”[4] i zawężenie definicji aliansów strategicznych do przedsięwzięć o charakterze strategicznym znacznie ogranicza liczbę obiektów wyczerpujących tę definicję. W porównaniu do powszechności występowania powiązań sieciowych o charakterze kooperacyjnym, sieci o charakterze koopetycyjnym mają marginalne znaczenie w gospodarce i w ostatnich latach są analizowane jako elementy sieci międzyorganizacyjnych. Pojęcie sieci, które pierwotnie dotyczyło wyłącznie powiązań kooperacyjnych, czyli opartych na powiązaniach kontraktowych, obecnie określa wszystkie rodzaje powiązań między organizacjami, w tym również powiązań o charakterze koopetycyjnym.

Teoria sieci międzyorganizacyjnych znalazła wsparcie w bardzo popularnej szkole zasobowej i w ostatniej dekadzie wybiła się na jedną z wiodących teorii w naukach o zarządzaniu. Można zgodzić się z W. Czakonem, że popularność pojęcia „sieć” w praktyce i piśmiennictwie naukowym nie jest modą, a podejście sieciowe stało się, być może, wiodącym paradygmatem w naukach o zarządzaniu[5]. J. Strużyna porównując podejście sieciowe do równie kiedyś popularnego podejścia systemowego, potwierdził oryginalność podejścia sieciowego – jego istotą jest postrzeganie organizacji jako bytu otwartego, pozbawionego hierarchii, dynamicznego, o rozmytej strukturze[6].

Z lektury współczesnych publikacji odnosi się wrażenie, że wszystko jest siecią, a sieć jest wszystkim w zarządzaniu. To wprowadza chaos i uniemożliwia prowadzenie badań nad uczestnikami sieci. Pojawia się potrzeba doprecyzowania i pomiaru działalności sieci z punktu widzenia jej pojedynczego uczestnika, czyli przedsiębiorstwa. Bez tego doprecyzowania nie można sensownie badać korzyści, jakie przedsiębiorstwo odnosi z uczestnictwa w sieci międzyorganizacyjnej.

W związku z tym, dla potrzeb prowadzenia badań w naukach ekonomicznych, proponujemy zawężenie pojęcia sieci międzyorganizacyjnej do sieci biznesowej czyli powiązań ekonomicznych między przedsiębiorstwami, które w celu zwiększenia swojej efektywności wchodzą w trwałe powiązania umowne z innymi przedsiębiorstwami. Zasadniczo definicja ta jest zgodna z często przytaczanymi w literaturze definicjami, które za główny wyróżnik sieci uważają charakter relacji między uczestnikami: trwałość i ich niehierarchiczny charakter[7], jednak wyłącza z sieci biznesowych formy współdziałania przedsiębiorstw nieobjęte umowami, które można nazwać substytutami sieci.

Substytutami sieci są przede wszystkim powiązania kapitałowe, które w grupie kapitałowej regulują relacje kooperacyjne między spółkami grupy, wspierane powiązaniami personalnymi i narzędziami nadzoru właścicielskiego. W grupie kapitałowej, mimo kontraktów zawieranych między spół-

---

[4] G. Blanc, J.P. Dussauge, B. Garrette, *Comprendre les strategies d'alliance, "Fusions et Acquisitions", Juin 1991.*

[5] W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer bussines, Warszawa 2012, rozdz. 1.

[6] J. Strużyna, *„Myślenie sieciowe" – próba oceny oryginalności naukowej*, [w:] *Paradygmat sieciowy. Wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, [red.] A. Karbownik, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice, 2013, s. 58 i dalsze.

[7] Por. W. Czakon, *Sieci…* op. cit., s. 42-54.

kami grupy, wyraźnie istnieje tzw. rynek wewnętrzny, ma którym procesy zakupu i sprzedaży dóbr i usług są regulowane w inny sposób niż w relacjach tych spółek z zewnętrznymi kontrahentami. Idąc za proponowaną przez nas definicją z sieci międzyorganizacyjnych należałoby z definicji sieci wyłączyć tę część aliansów strategicznych, które nie mają charakteru umownego, a polegają wyłącznie na powiązaniach kapitałowych. Dotyczy to znaczącej części aliansów strategicznych – przedsiębiorstw będących właścicielami spółek *joint venture* oraz aliansów przedsiębiorstw związanych mniejszościowymi udziałami kapitałowymi. Substytutami sieci są również powiązania o charakterze politycznym, mafijnym i rodzinnym wpływające na współdziałanie przedsiębiorstw.

Powstaje pytanie, czy w świetle proponowanej definicji sieci biznesowej sieciami są np. klastry czy inne inicjatywy lokalne, w których oprócz przedsiębiorstw uczestniczą organy władzy państwowej i podmioty niebiznesowe. Proponujemy wprowadzenie obok pojęcia sieci biznesowej pojęcie sieci hybrydowej lub kombinowanej, w której współpraca między podmiotami biznesowymi i niebiznesowymi odbywa się na podstawie umów. Cechą sieci hybrydowych jest większy niż w sieciach biznesowych zakres koordynacji społecznej.

W dalszej części artykułu chcemy przedstawić próbę identyfikacji substytutu sieci biznesowej, jaką jest rynek wewnętrzny grupy kapitałowej[8] oraz próbę zmierzenia i oddzielenia efektu uczestnictwa w sieci biznesowej grupy kapitałowej od efektu uczestnictwa w rynku wewnętrznym grupy kapitałowej.

2. RYNEK WEWNĘTRZNY W POLSKICH GRUPACH KAPITAŁOWYCH

W przedstawionych poniżej badaniach w diagnozie i pomiarze rynku wewnętrznego grupy kapitałowej wykorzystano metodykę opracowaną przez M. Aluchnę[9]. Metoda ta polega na zidentyfikowaniu istnienia instytucji finansowej w ramach grupy kapitałowej, ocenie zakresu udzielania przez spółkę matkę pożyczek spółkom zależnym, poręczeń i gwarancji oraz emisji obligacji mających na celu zapewnienie przepływu środków finansowych niezbędnych do rozwoju spółek zależnych, a także określeniu zakresu działalności poszczególnych spółek zależnych, a co za tym idzie poziomu handlu wewnętrznego.

Badania istnienie rynku wewnętrznego w polskich grupach kapitałowych przeprowadzono na próbie sześciu grup kapitałowych, które były analizowane podczas realizacji grantu NCN nr 2011/03/B/HS4/04922 p.t. „Determinanty odporności polskich przedsiębiorstw na kryzys makroeko-

[8] Na możliwość budowania sieci wewnątrz grupy kapitałowej wskazali P. Dwojacki i B. Nogalski w artykule *Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji", nr 4 1998.

[9] Por. M. Aluchna, *Kierunki rozwoju grup kapitałowych. Perspektywa międzynarodowa*, OW SGH, Warszawa 2010, s. 298.

nomiczny"[10]. Podstawę stanowił bogaty materiał źródłowy, jaki zgromadzono w celu opracowania obszernych monografii następujących grup kapitałowych: Budimex, Ciech, Impexmetal, Marvipol, Orbis, Redan. Uzupełniono go o dodatkowe informacje pochodzące ze sprawozdań grup kapitałowych, które nie zostały ujęte w raporcie NCN. W tabeli 1 przedstawiono podstawowe informacje o badanych grupach.

Tabela 1. Charakterystyka badanych grup kapitałowych w 2013 r.

Czynnik / Grupa kapitałowa	Typ grupy	Dominujący inwestor	Branża działania	Przychody ze sprzedaży (w tys PLN)	Wynik netto (w tys PLN)
Budimex	Holding operacyjny	Valivala Holdings B.V. (59,06%)	Działalność budowlana i deweloperska.	4 749 459	301 300
Ciech	Holding operacyjny	Skarb Państwa (38,72%)	Działalność na rynku chemicznym.	3 501 020	49 447
Impexmetal	Holding operacyjny	Grupa Boryszew (49,53%)	Działalność w sektorze aluminium, miedzi, cynku, ołowiu oraz łożysk.	2 728 681	86 134
Marvipol	Holding operacyjny	Mariusz Książek (71,39%)	Działalność deweloperska; wynajmu powierzchni; importu i sprzedaży oraz serwisowania samochodów marek luksusowych; sieci myjni samochodowych.	494 332	13 645
Orbis	Holding operacyjny	Accor S.A. (52,69%)	Działalność hotelarska.	682 601	64 983
Redan	Holding operacyjny	Radosław Wiśniewski (51,9%)	Działalność w sektorze projektowania i handlu odzieżą.	468 315	3 357

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych grup kapitałowych.

Wśród analizowanych grup kapitałowych znalazły się zarówno bardzo duże podmioty takie jak: Budimex, Ciech oraz Impexmetal jak i mniejsze grupy kapitałowe takie jak: Marvipol, Orbis i Redan. Między tymi dwoma zbiorami widać różnice głównie w wielkości generowanych przychodów ze sprzedaży oraz wyniku netto, ale także zdecydowanie różnią się one pod względem złożoności. O ile trzy pierwsze grupy kapitałowe to bardzo złożone podmioty, w skład których wchodzi kilkadziesiąt spółek zależnych, to trzy

[10] Raport z realizacji projektu badawczego NCN nr 2011/03/B/HS4/04922 p.t.„Determinanty odporności polskich przedsiębiorstw na kryzys makroekonomiczny", kierownictwo grantu prof. dr hab. Maria Romanowska.

pozostałe grupy charakteryzują się zdecydowanie mniejszą złożonością ze względu na liczbę spółek zależnych. Badane grupy różnią się także pod względem prowadzonej działalności. W próbie znalazły się zarówno podmioty z branży produkcyjnej jak i handlowo-usługowej.

Wspólną cechą badanych grup kapitałowych było to, że wszystkie mają charakter grup operacyjnych, w których spółki matki prowadzą, choć w zróżnicowanym zakresie, działalność operacyjną. Nie odbiegają zatem od pozostałych polskich grup kapitałowych, których większość to właśnie holdingi operacyjne[11]. Kolejny wspólny punkt, to posiadanie dużego inwestora, w rękach którego pozostaje kilkudziesięcioprocentowy blok akcji. Jedynie w Ciechu główny inwestor – Skarb Państwa ma w rękach mniej niż 50% akcji.

Należy zaznaczyć, że istnienie rynku wewnętrznego w grupach kapitałowych zostało ocenione w sposób szacunkowy na podstawie publikowanych przez grupy kapitałowe danych. Dane pochodziły głównie ze skonsolidowanych sprawozdań z działalności grupy oraz skonsolidowanych sprawozdań finansowych. Niestety nie wszystkie grupy kapitałowe zawierają w tych dokumentach informacje o wymianie między spółkami oraz o dokonywanych transakcjach w ramach grupy. Dodatkowo nie wszystkie dostępne informacje publikowane są w sposób przejrzysty, co stanowiło znaczne utrudnienie w prowadzonych badaniach. Mimo utrudnień w pozyskaniu informacji, podjęto próbę oceny zakresu stosowania rynku wewnętrznego przez polskie grupy kapitałowe. Badania oparto głównie na 2013 roku, wspierając się dodatkowo, w kwestiach niejasnych, oceną dokumentacji grup kapitałowych z lat wcześniejszych. W tabeli 2 uwzględniono następujące parametry mogące świadczyć o istnieniu rynku wewnętrznego między grupami:

- zakres działalności spółek zależnych – przeanalizowano informacje o dokonywanych transakcjach między spółkami, istnieniu spółek świadczących usługi dla innych spółek w grupie;
- handel wewnętrzny – wskazano głównie na generowane przychody z handlu między segmentami działalności całej grupy kapitałowej. Podano także wartość transakcji z podmiotami powiązanymi, które dotyczyły albo transakcji ze spółkami niekonsolidowanymi, albo ze spółkami podmiotu dominującego, jeśli grupa kapitałowa była częścią grupy międzynarodowej;
- istnienie instytucji finansowej wewnątrz grupy – analizowano informacje wskazujące na istnienie w strukturze grupy kapitałowej wydzielonej spółki zajmującej się prowadzeniem działalności finansowej, w tym udzielaniem pożyczek spółkom w grupie;
- wewnętrzny rynek kapitałowy – uwzględniono informacje o pożyczkach, poręczeniach, gwarancjach udzielanych spółkom zależnym przez spółkę dominującą oraz między spółkami w grupie, a także informacje o emisji obligacji mających na celu przepływ środków finansowych.

[11] Wykazały to badania prowadzone m.in. przez: M. Romanowską (red.) *Polskie grupy kapitałowe. Strategie i struktury,* PWE, Warszawa 2011; H. Sikacz,, *Ocena sytuacji finansowej operacyjnych grup kapitałowych*, WoltersKluwer, Warszawa 2011; M. Aluchnę, *Kierunki rozwoju polskich grup kapitałowych. Perspektywa międzynarodowa*, OW SGH, Warszawa 2010.

W poniższej tabeli przedstawiono charakterystykę rynku wewnętrznego w badanych grupach kapitałowych.

Tabela 2. Charakterystyka rynku wewnętrznego w badanych grupach kapitałowych

Parametr / Grupa kapitałowa	Zakres działalności spółek zależnych	Handel wewnętrzny	Istnienie instytucji finansowej	Wewnętrzny rynek kapitałowy
Budimex	Wzajemna sprzedaż i zakup dóbr i usług; umowy konsorcjalne zawierane w celu realizacji kontraktów budowlanych.	Przychody ze sprzedaży innym segmentom: 153106 Koszt sprzedanych produktów, towarów i materiałów innym segmentom: 146907 Sprzedaż jednostkom powiązanym: 10196 Zakupy od jednostek powiązanych: 72533	Brak	Pożyczki (długo i krótkoterminowe), poręczenia i gwarancje dla spółek zależnych; dofinansowywanie poprzez obejmowanie udziałów w podwyższanym kapitale zakładowym spółek zależnych.
Ciech	Wzajemna sprzedaż dóbr i usług.	Przychody ze sprzedaży innym segmentom: 82919 Transakcje z podmiotami powiązanymi, w tym: przychody ze sprzedaży dóbr i usług: 64641, zakupy dóbr i usług: 4645	Tak – emisja obligacji, pożyczki dla spółek z grupy	Obligacje, kredyty i pożyczki dla spółek zależnych; obejmowanie udziałów w podwyższanym kapitale zakładowym spółek zależnych.
Impexmetal	Wzajemne sprzedaż produktów i usług; spółki zajmują się różnymi fazami produkcji – sprzedaż półfabrykatów i surowców; istnieje oddział handlowy zajmujący się sprzedażą wybranych wyrobów gotowych.	Przychody międzysegmentowe:187926 Sprzedaż jednostkom powiązanym: 340192 Zakup od jednostek powiązanych: 190768	Brak	Emisja obligacji, poręczenia i gwarancje, pożyczki, obejmowanie udziałów w podwyższanym kapitale zakładowym spółek zależnych.
Marvipol	Brak istotnej wymiany między spółkami; istnieje spółka zajmująca się sprzedażą hurtową części i akcesoriów samochodowych.	Przychody z transakcji pomiędzy segmentami: 6981	Brak	Pożyczki i kredyty wzajemne, gwarancje i poręczenia.
Orbis	Brak istotnej wymiany między spółkami; istnieje spółka zajmująca się organizacja zakupów na rzecz hoteli zarządzanych przez wspólników	Transakcje z podmiotami powiązanymi, w tym: przychody netto ze sprzedaży usług spółkom z grupy Accor: 3365 koszty zakupu towarów i usług razem od spółek z grupy Accor: 35746	Brak	Poręczenia wzajemne, pożyczki wzajemne.
Redan	Sprzedaż produktów importowanych przez jedną ze spółek kolejnym; istnieje spółka zajmująca się projektowaniem i zapewnianiem obsługi spółkom sklepowym	Sprzedaż i zakup towarów w ramach grupy: 212 516 Sprzedaż i zakup usług w ramach grupy: 35382 Sprzedaż pozostała: 3185 Sprzedaż niepodlegająca konsolidacji: 6210	Brak	Pożyczki, emisja obligacji, poręczenia wzajemne.

Źródło: Opracowanie własne.

Z powyższego zestawienia wynika, że część z badanych grup kapitałowych stara się wykorzystywać wewnętrzny rynek kapitałowy. Widoczne to jest głównie w dużych grupach kapitałowych: Budimex, Impexmetal i Ciech. Chociaż jedynie w grupie Ciech zidentyfikowano istnienie spółek zajmujących się wybranym aspektem rynku finansowego lub pieniężnego. Są to takie spółki jak: Ciech Group Financing AB, czy też Verbis ETA Sp. z o.o. SKA. Pierwsza z nich zajmuje się prowadzenie działalności finansowej między innymi w ramach pożyczania środków finansowych przez emisję obligacji oraz bezpośredniego udzielania pożyczek na rzecz spółek z grupy. Druga pełni podobną funkcję i również zajmuje się działalnością finansową i udzielaniem pożyczek spółką z grupy. W grupie Ciech funkcjonują także spółki zajmujące się pośrednictwem pieniężnym, a także spółka Ciech Finance, do której zadań należy prowadzenie projektów dezinwestycyjnych dotyczących zbędnego majątku trwałego i aktywów finansowych. W przypadku pozostałych grup kapitałowych takich spółek nie zidentyfikowano. Jedynie od krótkiego czasu w grupie Marvipol funkcjonuje spółka, która została utworzona w celu prowadzenia działalności w zakresie pozostałego pośrednictwa pieniężnego.

W badanych grupach kapitałowych widać także duże zróżnicowanie w stosowanych instrumentach na kapitałowym rynku wewnętrznym. Duże grupy wykorzystują dużo więcej instrumentów i dużo częściej korzystają z nich, niż mniejsze grupy kapitałowe. Budimex w ostatnim roku wymienia szczególnie dużo przypadków podwyższania kapitału zakładowego w spółkach zależnych i obejmowania tych udziałów. Natomiast Ciech wskazywał na liczne pożyczki udzielane spółkom zależnym przez spółkę matkę oraz wzajemnie między spółkami. Również w sprawozdaniach Impexmetalu widnieją informacje o pożyczkach i dodatkowo o emisji obligacji. W większości grup pożyczki i kredyty były udzielenie przez spółkę matką spółką córką, choć w niektórych grupach były to pożyczki wzajemne między spółkami zależnymi np. Marvipol, Ciech.

Należy zauważyć, że na tle pozostałych badanych grup, wyróżnia się Orbis. Można stwierdzić, że w tej grupie kapitałowej prawie wcale nie funkcjonuje wewnętrzny rynek kapitałowy. W sprawozdaniach pojawiają się tylko pojedyncze informacje o udzielnych pożyczkach i poręczeniach. Również w szczątkowej formie zidentyfikowano istnienie wewnętrznego rynku kapitałowego w grupie Redan. W sprawozdaniach tej grupy pojawiają się głównie informacje o udzielonych pożyczkach. Brak informacji o wykorzystaniu innych instrumentów.

W badanych grupach kapitałowych podjęto się, oprócz identyfikacji występowania wewnętrznego rynku kapitałowego, także rynku wewnętrznego dotyczącego wymiany dóbr i usług, a zatem substytuowania powiązań z dostawcami i klientami. W większości grup kapitałowych można dostrzec istnienie wymiany między spółkami zależnymi. Widoczne jest to głównie w grupach kapitałowych, w których taka wymiana poniekąd wymuszona jest procesem produkcyjnym. W grupie znajdują się wtedy spółki zależne odpowiedzialne za poszczególne fazy procesu produkcji (np. Impexmetal, Ciech).

W dużych grupach pojawiają się także spółki zajmujące się realizacją określonej funkcji na rzecz całej grupy np. Impex-Invest Sp. z o.o. to spółka zajmująca się inwestycjami w Impexmetalu. Natomiast w strukturze Ciechu jest spółka Ciech Trademarks Sp. z o.o., której zakres działalności to udzielanie licencji spółkom grupy Ciech na korzystanie ze znaków towarowych dla celów związanych z działalnością gospodarczą. To przykładowe przejmowanie przez spółki zależne świadczenia określonych usług na rzecz całej grupy kapitałowej może być wynikiem chęci menedżerów do wydzielania określonych funkcji ze spółki matki. Widać to także w mniejszych grupach kapitałowych. W grupie Orbis funkcjonuje spółka Orbis Kontrakty Sp. z o.o., która została zawiązana w celu organizacji zakupów na rzecz hoteli zarządzanych przez wspólników. W grupie Marvipol, w strukturze można odnaleźć spółkę M Automotive Sp. z o.o., której przedmiotem działalności jest sprzedaż hurtowa części i akcesoriów do pojazdów samochodowych, a także spółki zajmujące się zarządzaniem nieruchomościami czy też działalnością profesjonalna, naukową i technologiczną. Może to być związane z dążeniem do optymalizacji działania w grupie i redukcji dublujących się funkcji.

Grupy kapitałowe objęte badaniem deklarują stosowanie cen rynkowych w transakcjach wewnątrz grupowych. Jednak skala transakcji wewnątrz segmentów działalności grupy jest różna. Nie wszystkie grupy kapitałowe publikują także takie informacje. Tabela 3 prezentuje przychody ze sprzedaży międzysegmentowej na tle sprzedaży ogółem grupy kapitałowej.

Tabela 3. Handel wewnętrzny w badanych grupach kapitałowych

Parametr / Grupa kapitałowa	Przychody ze sprzedaży innym segmentom (w tys PLN)	Łączne przychody ze sprzedaży podmiotom zewnętrznym i innym segmentom (w tys PLN)	Udział przychodów ze sprzedaży międzysegmentowej w łącznych przychodach ze sprzedaży
Budimex	153 106	4 902 565	3,12%
Ciech	82 919	3 583 939	2,31%
Impexmetal	187 926	2 916 607	6,44%
Marvipol	6 981	501 313	1,39%
Orbis	-	682 601	-
Redan	247 898*	716 213	34,61%

*Grupa kapitałowa Redan nie publikuje informacji o transakcjach międzysegmentowych, a jedynie o transakcjach z podmiotami powiązanymi, czyli sprzedaży towarów i usług w ramach grupy.

Jak wynika z tabeli 3 jedynie znikomy odsetek sprzedaży jest dokonywany na rynku wewnętrznym, z wyjątkiem Grupy Redan, w której niemal 35 proc. przychodów pochodzi z transakcji z podmiotami powiązanymi. Wynika to z organizacji tej grupy, w której jedna ze spółek odpowiedzialna

jest za import towarów i dalszą sprzedaż spółką sklepowym. Co więcej w grupie Redan spółka dominująca deklaruje, że coraz większe znaczenie w jej działaniach zyskują zadania związane z zarządzaniem grupą, organizowaniem finansowania, centralizowaniem wysokospecjalistycznych usług dla spółek oraz zarządzaniem prawami do znaków towarowych. W ostatnich latach widać powolne przekształcanie się grupy Redan z holdingu operacyjnego w holding strategiczny. Jeśli w przypadku pozostałych grup kapitałowych uwzględnionoby transakcje z podmiotami powiązanymi, a nie tylko handel międzysegmentami grupy, to mogłaby okazać się, że skala handlu wewnętrznego jest znacznie większa.

Reasumując należy stwierdzić, że szacunkowe badania rynku wewnętrznego w sześciu grupach kapitałowych są zgodne z innymi badaniami. M. Aluchna[12] również wykazała w swoich badaniach nieznaczną skalę wymiany dóbr i usług między spółkami w polskich grupach kapitałowych. Jedynie w grupach z sektorów energetycznego i wydobywczego widać wymianę związaną z etapami procesu produkcji. Jeśli chodzi o kapitałowy rynek wewnętrzny, to widać chęć wykorzystania go do rozdziału środków finansowych i prowadzenia centralnej polityki inwestycyjnej. Podobne wnioski wysnuto z opisanych powyżej badań. Polskie grupy kapitałowe chętnie korzystają z wewnętrznego rynku kapitałowego, chociaż tylko jedna z badanych grup kapitałowych posiadała w swojej strukturze instytucję finansową. A zatem substytucja dotyczy głównie usług finansowych.

PODSUMOWANIE

Przedstawione tu badania empiryczne przeprowadzone zostały na bardzo małej próbie sześciu grup kapitałowych, ale pokazały, że istnieje w wąskim zakresie substytucja uczestnictwa w sieciach biznesowych w postaci rynku wewnętrznego grupy kapitałowej. Przy czym rynek wewnętrzny może istnieć w grupie kapitałowej jako rynek towarów i usług oraz jako rynek kapitałowy. Funkcjonowanie grupy kapitałowej jest zatem swego rodzaju substytutem zarówno dla niedoskonałego rynku dostawców jak i dla niedoskonałego rynku kapitałowego.

Badania pokazały też, że w oparciu o powszechnie dostępne informacje można zidentyfikować taki rynek i zmierzyć jego skalę. Wydaje się, że w przyszłości warto byłoby podjąć badania nad determinantami rozbudowywania rynku wewnętrznego grup kapitałowych i jego wpływu na efektywność i bezpieczeństwo ekonomiczne grup.

LITERATURA:

[1] Aluchna M. (2010), *Kierunki rozwoju grup kapitałowych. Perspektywa międzynarodowa*, OW SGH, Warszawa.

[12] M. Aluchna, *Kierunki rozwoju grup kapitałowych. Perspektywa międzynarodowa*, op. cit., s. 298-302.

[2] Aurik J.C., Jonk G.J., Willen R.E. (2003), *Rebuilding the Corporate Genome. Unlocking the Real Value of Your Business*, John Wiley& Sons, Inc. Hoboken, New Jersey.

[3] Czakon W. (2012), *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer bussines, Warszawa.

[4] Powell W.W. (1990), *Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization*, „Research in Organizational Behavior", vol. 12.

[5] Romanowska M. (2010), *Dylematy strukturalne współczesnych przedsiębiorstw* [w:] Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem [red.] H. Jagoda i J. Lichtarski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

[6] Romanowska M. (red.) (2011), *Polskie grupy kapitałowe. Strategie i struktury*, PWE, Warszawa.

[7] Sikacz H. (2011), *Ocena sytuacji finansowej operacyjnych grup kapitałowych*, WoltersKluwer, Warszawa.

[8] Strużyna J. (2013), *„Myślenie sieciowe" – próba oceny oryginalności naukowej*, [w:] Paradygmat sieciowy. Wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania, [red.] A. Karbownik, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.

STRESZCZENIE:

Wewnętrzny rynek grupy kapitałowej jako substytut sieci biznesowych

W artykule podjęto próbę określenia substytutów sieci międzyorganizacyjnej. Wskazany został przede wszystkim wewnętrzny rynek grupy kapitałowych jako substytut powiązań sieciowych. Zaprezentowano także badania pilotażowe dotyczące skali wykorzystania wewnętrznego rynku przez polskie grupy kapitałowe.

SUMMARY

The internal market of business groups as a substitute for business networks

The main objective of the article is an attempt to identify substitutes for inter-organizational network. The authors primarily indicated the internal market in the capital group as a substitute for network connections. There is also presented a pilot study on the scale of the use of the internal market by the Polish capital groups.

Jacek Rybicki
Uniwersytet Gdański

Inteligencja strategiczna w myśleniu sieciowym

WSTĘP

W ostatnim okresie dużo uwagi poświęca się różnym rodzajom inteligencji. W naukach o organizacji i zarządzaniu prowadzone są badania nad wykorzystaniem inteligencji emocjonalnej w praktyce biznesowej a ostatnio również inteligencji strategicznej [Wells 2012]. Z drugiej strony w dzisiejszym świecie biznesu mamy do czynienia z różnego rodzaju sieciami międzyorganizacyjnymi. Badania nad sieciami stają się coraz bardziej popularne na skutek wzrostu usieciowienia gospodarki globalnej, jak i gospodarek poszczególnych państw.

Równolegle z rozwojem sieci międzyorganizacyjnych i badań nad nimi występuje potrzeba myślenia sieciowego zarówno wśród praktyków jak i teoretyków zarządzania strategicznego. W niniejszym artykule autor pragnie wskazać na potrzebę syntezy myślenia strategicznego i myślenia sieciowego. Główne pytania badawcze dotyczą następujących zagadnień:

- Co to jest inteligencja strategiczna?
- Na czym polega istota myślenia strategicznego?
- Co to jest myślenie sieciowe?
- Jaka jest rola inteligencji strategicznej w myśleniu sieciowym?

Artykuł ma na celu zwrócenie uwagi na dwa zagadnienia jednocześnie. Myślenie sieciowe jest intrygujące samo w sobie, a gdy dodamy do niego kwestie perspektywy strategicznej, mamy do czynienia z nowym jakościowo zjawiskiem, a mianowicie spojrzeniem strategicznym przez pryzmat sieci i graczy biorących w nich udział. Spojrzenie to nie jest jednak tożsame

z teorią gier. Kładzie raczej nacisk na aspekty psychologiczne i aspekty strategiczne każdej organizacji sieciowej i sieci międzyorganizacyjnych.

1. INTELIGENCJA STRATEGICZNA JAKO NOWY TYP INTELIGENCJI

Ogólnie ujmując, inteligencja to zdolność do twórczego, a nie tylko mechanicznego przetwarzania informacji, czyli tworzenia zupełnie nowych pojęć i ich nieoczekiwanych połączeń. Jest to również zespół zdolności umysłowych umożliwiających jednostce sprawne korzystanie z nabytej wiedzy oraz skuteczne zachowanie się wobec nowych zadań i sytuacji. W przypadku zachowań człowieka, inteligencja to zdolność ogólna do celowego działania, racjonalnego myślenia i skutecznego radzenia sobie z trudnościami. Oto dwie kolejne definicje inteligencji:

- inteligencja to umiejętność adaptacji do warunków środowiska, dopasowania środowiska do potrzeb jednostki i wyboru kontekstu najbardziej odpowiedniego dla satysfakcjonującego działania;
- inteligencja to zdolność przystosowania się do okoliczności, dzięki dostrzeganiu abstrakcyjnych relacji, korzystaniu z uprzednich doświadczeń i skutecznej kontroli nad własnymi procesami poznawczymi;

Jeszcze w latach 80. XX wieku inteligencję sprowadzano do zdolności czysto intelektualnych. Obecnie uważa się, że tak rozumiana inteligencja współdziała ze zdolnościami w sferze emocjonalnej, motywacyjnej, interpersonalnej a współdziałanie różnych zdolności z różnych sfer ludzkiej psychiki pozwala na wykorzystanie potencjału intelektualnego. Dlatego współcześnie termin "inteligencja" stosuje się szerzej i wyróżnia takie jej typy jak:

- inteligencja kognitywna (albo abstrakcyjna) – to hipotetyczna esencja inteligencji. Dotyczy systemów naturalnych i sztucznych, sprowadza się do takich sprawności umysłowych, jak umiejętności analizowania i syntezy informacji, które da się zawrzeć w formie znaków, oraz wykorzystania posiadanej wiedzy do własnych celów, które może też modyfikować. Jak dotychczas, w praktyce, obejmuje ona zdolność kojarzenia faktów, przeprowadzania operacji prostych przekształceń językowych, dokonywania operacji logicznych. Inteligencję tę można programować, rozbudowywać i także mierzyć za pomocą specjalnych testów;
- inteligencja werbalna – zdolność formułowania wypowiedzi, szybkiego i adekwatnego znajdowania słów, dobrego rozumienia tekstu wypowiadanego lub pisanego. Bardzo wysoką inteligencją werbalną charakteryzują się na przykład poeci, potrafiący improwizować wiersze;
- inteligencja emocjonalna – polega przede wszystkim na umiejętności radzenia sobie ze swoimi emocjami, nazywania ich oraz zauważania i wpływania na emocje innych. Wiążą się z nią takie umiejętności umysłowe jak empatia i asertywność;

- inteligencja społeczna – pokrewna inteligencji emocjonalnej zdolność przystosowania się i wpływania na środowisko społeczne człowieka;
- inteligencja twórcza – czyli zdolność do generowania nowych pojęć lub ich nieoczekiwanych połączeń. Inteligencji twórczej nie da się mierzyć, nie ulega jednak wątpliwości, że ludzie posiadają różny jej poziom;
- inteligencja strategiczna to zdolność do przewidywania przyszłych stanów otoczenia i podejmowania decyzji, które będą skutkować optymalnym wykorzystaniem zmienności otoczenia i posiadanych zasobów w celu zdobycia przewagi konkurencyjnej na rynku.

Tablica 1. Poziomy inteligencji strategicznej wg J.R. Wells'a

Poziom	Charakterystyka	Komentarz
Wysokie IQ	Inteligencja rozproszona Synchronizacja myślenia i działania Nastawienie na ciągłe zmiany	Ciągła gotowość do zmian. Strategia spójna zewnętrznie i wewnętrznie Strategia dobrze zakomunikowana i uświadomiona
Średnie IQ	Dyskusja kiedy wprowadzić zmianę Kompetencja do zmiany Wyraźny model sukcesu	Posiadanie umiejętności przeprowadzenia zmiany strategicznej Strategia spójna wewnętrznie
Niskie IQ	Niekompetencja Zaprzeczanie Zamknięcie na strategię	Brak strategii lub posiadanie strategii niespójnej wewnętrznie

Źródło: Opracowanie własne na podst. J.R. Wells, *Inteligencja strategiczna*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2014, s. 41.

Warto następnie zastanowić się, co stanowi istotę myślenia strategicznego?

2. ISTOTA MYŚLENIA STRATEGICZNEGO

Myślenie strategiczne to proces polegający na identyfikacji kluczowych problemów w organizacji oraz podejmowaniu decyzji o długim horyzoncie czasowym, w celu ich rozwiązania. Zwykle polega on na jasnym formułowaniu głównych problemów dotyczących rozwoju organizacji oraz koncentracji na punktach krytycznych a następnie ustaleniu celów ogólnych zamiast wielu niespójnych i wzajemnie kolidujących ze sobą celów szczegółowych.

Podjęcie decyzji poprzedza analiza każdej z wygenerowanych opcji oraz określenie skutków ich realizacji z punktu widzenia osiągnięcia założonych celów.

„Zazwyczaj myślenie strategiczne charakteryzuje się następującymi (wszystkimi spośród niżej wymienionych lub tylko niektórymi) cechami:

- Identyfikacja najważniejszych kwestii, a potem koncentracja na nich;
- Selekcja kluczowych informacji;
- Identyfikacja wszelkiego rodzaju zależności, wzorów działania i interakcji;
- Analiza przyczyn i skutków;
- Zdefiniowanie założeń;
- Obserwacja problemów i sytuacji w szerszym kontekście;
- Podejście długofalowe;
- Rozumienie implikacji i konsekwencji;
- Tworzenie rozwiązań alternatywnych i obiektywna ich ocena;
- Elastyczność;
- Myślenie logiczne i racjonalne oraz generowanie kreatywnych pomysłów. [Sutherland, Canwell 2007:128]".

„Według G. Hamela i C.K. Prahalada strategiczne myślenie obejmuje trzy podstawowe elementy strukturalne:

- Wnikliwy obraz teraźniejszości (insight abort the present);
- Przewidywalna przyszłość (foresignt abort the future)
- Zdolność wizualnego myślenia (Visual thinkng)

Owe trzy elementy strukturalne pozostają w ciągłej interakcji i wyznaczają ramy myślenia strategicznego." [por. Krawiec:2003:115] Jakie są zatem elementy składowe myślenia strategicznego?

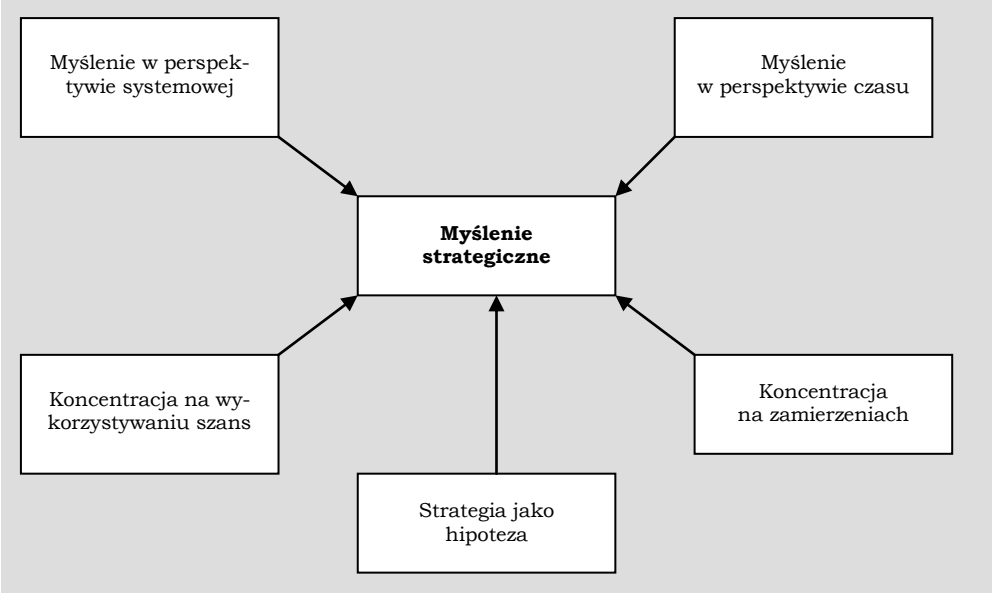
Myślenie w perspektywie systemowej [Senge 1990]

P. Senge (1990) używa terminu myślenie systemowe w odniesieniu do uczącej się organizacji, wskazując na fakt, iż ten typ myślenia jest podstawą myślenia strategicznego każdej organizacji. Problemy dzisiejszych organizacji mają charakter nie pojedynczych, odizolowanych kwestii, lecz charakter całościowy, systemowy. Perspektywa systemowa pozwala uświadomić jednostce jej rolę na tle większego systemu oraz wpływ jej zachowań na pozostałe elementy systemu i rezultat końcowy. Podejście systemowe pozwala osiągnąć dopasowanie nie tylko między poszczególnymi poziomami strategii: korporacyjnym, biznesowym i funkcjonalnym, ale również na poziomie każdego pracownika.

Koncentracja na zamierzeniach [Hamel, Prahalad 1994]

Następnym elementem myślenia strategicznego a właściwie jego cechą jest koncentracja na zamierzeniach (intent-focused) i działanie podporząd-

kowane tym zamierzeniom (intent-driven). Zamierzenie strategiczne jest specyficznym punktem widzenia rynku w dłuższej perspektywie czasu i pozycji konkurencyjnej firmy, którą przedsiębiorstwo ma nadzieję zbudować. Zamiar strategiczny ma swój wymiar emocjonalny, jest obietnicą odkrycia nowego konkurencyjnego terytorium. Atrybuty zamierzenia strategicznego to: kierunek, odkrycie oraz punkt docelowy. W tym ujęciu zamierzenia strategiczne pełnią funkcję motywacyjną, zawierają element współzawodnictwa i wyzwalają energię wśród pracowników.



Rysunek 1. Elementy myślenia strategicznego

Źródło: Liedtka J. [1998:120-129], *Strategic thinking; can it be taught?*, Long Range Planning, No 31.

Koncentracja na wykorzystaniu szans [Mintzberg 1999], [Krupski 2005]

Trzecim elementem myślenia strategicznego jest zdolność do wykorzystywania szans (intelligent opportunism). Istotą tego terminu jest otwartość na nowe doświadczenia, które pozwolą wykorzystać alternatywne strategie, które mogą się wyłonić w szybko zmieniającym się otoczeniu biznesowym, jako bardziej odpowiednie w stosunku do strategii rozważanej i aktualnie realizowanej.

W wielu przypadkach polega to na angażowaniu w proces tworzenia strategii pracowników niższych szczebli, którzy zwykle mają odmienne poglądy na problem strategii, niż biurokratyczna i ortodoksyjna centrala. Często 99% pracowników nie ma wpływu na kształt strategii. Wykorzystanie

szans dotyczy także wnętrza organizacji dzięki lepszej komunikacji i kreatywnej dyskusji na temat nowych możliwości przedsiębiorstwa.

Myślenie w perspektywie czasu.

Czwartym elementem myślenia strategicznego jest myślenie w perspektywie czasu. Według Hamela i Prahalada [1994] strategia nie tyle jest podlega upływowi czasu, co jest rozpatrywana w kategoriach luki dynamicznej między aktualnymi możliwościami a przyszłymi zamierzeniami. Występuje tutaj dynamiczne napięcie między zamierzeniami przedsiębiorstwa a aktualnymi możliwościami i zasobami, które mogą okazać się niewystarczające. O ile tradycyjne pojmowanie strategii koncentruje się na stopniu dopasowania między zasobami przedsiębiorstwa i szansami w otoczeniu, to zamiar strategiczny stwarza ekstremalne niedopasowanie między zasobami i ambicjami zarządu.

Myślenie strategiczne łączy przeszłość, teraźniejszość i przyszłość, wykorzystując instytucjonalną pamięć i szeroki historyczny kontekst do kreowania przyszłości przedsiębiorstwa. Oscylacja między przeszłością, teraźniejszością i przyszłością jest kluczowa dla procesu formułowania i wdrożenia strategii. Zasadnicze pytanie o kształt strategii nie jest związane z tym, jak chcemy by wyglądała przyszłość firmy, którą starać będziemy się urzeczywistnić, lecz które elementy z przeszłości powinniśmy utrzymać, które odrzucić a co stworzyć całkiem nowego?

Strategia jako hipoteza

Myślenie strategiczne jest rodzajem stawiania hipotezy, dlatego też ma charakter dychotomii, w kategoriach analityczno-intuicyjnych. Dychotomia ta na innym poziomie obejmuje continuum kreatywność – krytyczność

Metoda naukowa pozwala na połączenie myślenia analitycznego z kreatywnym na zasadzie iteracji cykli generujących i testujących hipotezę. Hipoteza generuje kreatywne pytanie: „Co jeśli X.....?" Testowanie hipotezy generuje krytyczne odpowiedzi „Jeśli X .....to....".

Wg Day'a [1994] istnieją trzy warunki konieczne testujące strategiczne myślenie. Strategia powinna spełniać następujące warunki:

1. kreować najwyższą wartość dla klientów
2. być trudna do imitacji przez konkurencję
3. czynić organizację bardziej adaptowalną do zmian.

Dobra strategia zwiększa tylko prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu w otoczeniu lecz jego nie gwarantuje.

3. MYŚLENIE SIECIOWE

Myślenie sieciowe w ujęciu P. Gomeza, G. Probsta i H. Ulricha zaprezentowali w swojej książce *Myślenie sieciowe w teorii i praktyce* A. Piekarczyk i K. Zimniewicz Jak opisują Autorzy książki „(...) Myślenie sieciowe ma

rodowód systemowy. Potwierdzają to autorzy tej koncepcji – P. Gomez, G. Probst i H. Ulrich – wymieniając siedem podstaw teoretycznych, które nazywają kamieniami węgielnymi myślenia sieciowego. Pierwsza podstawa nosi nazwę całość i część. System jest zawsze całością złożoną z części. Jednocześnie system jako całość jest częścią większej całości. Nie istnieje, zatem system w sensie obiektywnym, ponieważ może być postrzegany przez obserwatorów z różnych pozycji. Wpływ na postrzeganie systemu mają doświadczenie obserwatora, jego wiek, nastawienie emocjonalne, wyznawany system wartości itd. System nie jest czymś stałym, lecz zmienia się w czasie, czyli jest złożonością dynamiczną. Od innych systemów jest oddzielony otoczeniem. Granic systemu nie da się dokładnie określić.

Drugą podstawę teoretyczną stanowi sieciowość. Dynamiczna całość, która nazywa się systemem, składa się z sieci powiązań między częściami oraz między częściami a całością. Sieć jest wynikiem „uruchomienia" różnych procesów, które aktywizują części, w wyniku czego pojawia się ciąg oddziaływań. Powołanie do życia sieci nie oznacza, że system w sposób optymalny osiągnie postawione cele. W sieci, bowiem często pojawiają się zakłócenia, które dają zaskakujące i niepożądane efekty.

Trzeci kamieniem węgielnym jest otwartość systemu. System jako całość jest nierozerwalnie związany z otoczeniem. Oznacza to, że otoczenie jest warunkiem egzystencji systemu. System musi się, zatem dostosować do wpływów zewnętrznych. Otwartość systemu nie oznacza jednak, że powinien on być biernym odbiorcą sygnałów płynących z otoczenia. System może również wpływać na otoczenie.

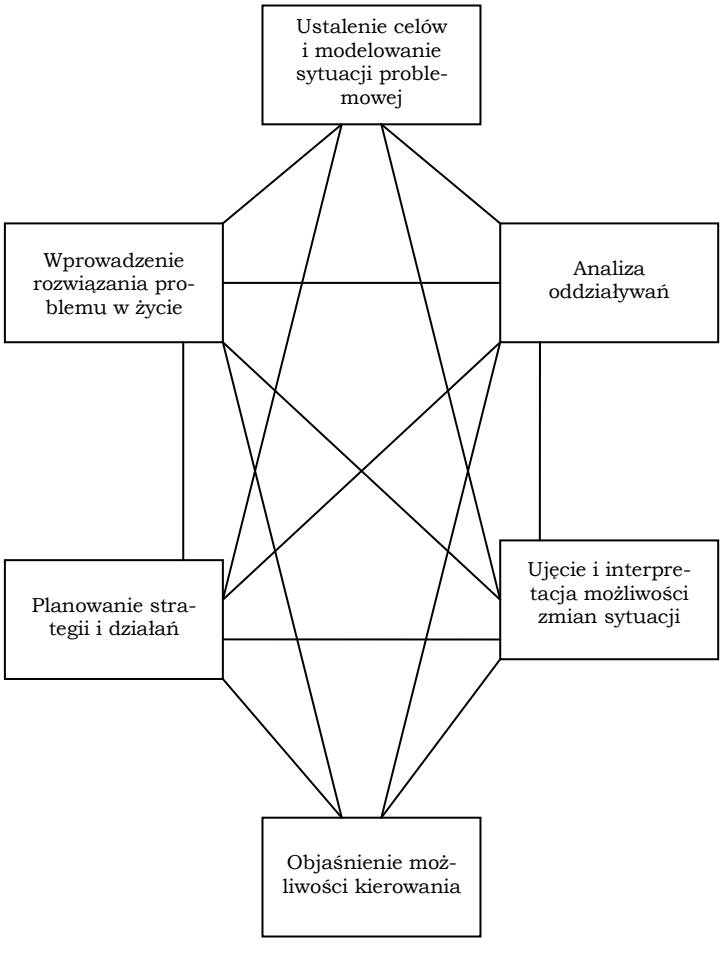
Czwartą podstawą teoretyczną myślenia sieciowego jest złożoność (kompleksowość). System w każdym punkcie czasu przyjmuje inny kształt – jest inny niż przed chwilą. Jest więc systemem złożonym, ponieważ w krótkim czasie może przyjmować wiele różnych stanów. Ta właściwość stwarza mu możliwość przetrwania w burzliwym otoczeniu. Jednocześnie złożoność sprawia, że trudno jest przewidzieć zachowanie się systemu.

Piątym kamieniem węgielnym metodyki jest porządek, czyli organizacja. Porządek można interpretować dwojako. Po pierwsze, jest to struktura, czyli określone powiązania w sieci, badane w przekroju danej chwili. Jest to statyczne ujęcie porządku. Po drugie, porządek można wyrazić za pomocą określonego wzoru działania i będzie to ujęcie dynamiczne. Porządek wymaga ustanowienia pewnych reguł, które ograniczają swobodę części i całości. Dzięki temu ludzie znajdują swoje miejsce w całości, rozumieją tę całość i eliminują błędy w swoim postępowaniu. Porządek występuje w sferze nie tylko materialnej, lecz także duchowej.

Kierowanie to szósta podstawa teoretyczna myślenia sieciowego. Kierowanie należy rozumieć jako zdolność systemu do kontroli stopnia osiągania celu oraz zdolność do eliminowania dowolnych i przypadkowych działań. Wyróżnia się dwa rodzaje kierowania: sterowanie i regulowanie. Sterowanie to powodowanie, aby system działał w określony sposób i w rezultacie został osiągnięty wyznaczony cel. Regulowanie zaś oznacza „pilnowanie", aby system nie zboczył z wyznaczonej drogi. Dlatego wyznacza się granice tolerancji. System utrzymuje się w granicach tolerancji za pomocą sprzężenia

zwrotnego. Zarówno w przypadku sterowania, jak i regulowania podstawą kontroli jest informacja.

Ostatnim kamieniem węgielnym metodyki jest rozwój. Wiadomo już, że systemy społeczne, a więc systemy sztuczne, mają swój cel i sens istnienia. Systemy te zmieniają się pod wpływem zmian zachodzących w otoczeniu i wewnątrz systemu. Wpływa to na ewolucję celów systemu i na ocenę jego przydatności dla otoczenia społecznego. Dzięki temu systemy te ciągle się uczą, czyli wykazują zdolność do rozwoju.



Rysunek 2. Fazy metodyki myślenia sieciowego

Źródło: K. Zimniewicz, A. Piekarczyk, *Myślenie sieciowe w teorii i praktyce*, PWE, Warszawa 2010, s. 48.

Podsumowując, kamienie węgielne myślenia sieciowego są dopełnieniem aparatu pojęciowego teorii systemów. Oznacza to, że zrozumienie my-

ślenia sieciowego nie jest możliwe bez, choćby pobieżnego, zapoznania się z ujęciem systemowym. [Zimniewicz, Piekarczyk 2010: 48].

Przykłady tego typu myślenia znaleźć można nie tylko w literaturze anglojęzycznej [zob. P. Senge 1990], czy niemieckojęzycznej [zob. Gomez, Probst 1989], ale także polskiej. Obok prac prof. K. Zimniewicza (*Myślenie sieciowe w teorii i praktyce*, czy *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*) można wymienić wczesne prace prof. A. Koźmińskiego, prof. J. Gościńskiego czy ostatnią publikacje prof. J. Rokity (*Myślenie systemowe w zarządzaniu organizacjami*) [Rokita 2011]. Prace te dowodzą, iż myślenie systemowe, czy sieciowe opiera się między innymi na cyklach (sprzężeniach zwrotnych, dodatnich i ujemnych).

4. INTELIGENCJA STRATEGICZNA W ODNIESIENIU DO PARADYGMATU SIECIOWEGO

„Sieci międzyorganizacyjne spowodowały, że centralny punkt badań w naukach o zarządzaniu przesuwa się z perspektywy pojedynczego przedsiębiorstwa w kierunku przedsiębiorstwa działającego w kontekście (a nie jak dotychczas w otoczeniu) Kontekst stanowi bardziej rozwiniętą koncepcję niż pojęcie otoczenia. Odnosi się, bowiem do modeli mentalnych postrzegania charakteru relacji. Ma też charakter arbitralny, gdyż zależy od intencji i celów obserwatora lub badacza. Intencją zarządzania, a zwłaszcza zarządzania strategicznego jest objęcie granicami organizacji tych zasobów i działań, które mogą być kontrolowane i na które może być wywierany wpływ przez organizację, a zostawić poza sferą zainteresowania te, na które nie możemy wywierać wpływu.

Perspektywa koordynacji działań międzyorganizacyjnych oraz współpracy między organizacjami stawia problem funkcjonowania i efektywności sieci międzyorganizacyjnej w centrum zainteresowania całej teorii organizacji i zarządzania. Zasięg badań w tym obszarze znacznie ostatnio się poszerza i nie dotyczy już wyłącznie pozycji przedsiębiorstwa w sieci, lecz przede wszystkim przedsiębiorstwa działającego w kontekście sieci. Oznacza to, że badania w obszarze zarządzania strategicznego wymagają odejścia od tradycyjnego spojrzenia na organizację i jej otoczenie sektorowe w kierunku badania całej otoczki procesu podejmowania decyzji.” [Niemczyk, Stańczyk-Hugiet, Jasiński 2012:317]

Inteligencja strategiczna w sieciowym kontekście działania polega na kombinacji zdolności i umiejętności:

- Umiejętności adaptacji do zmienności impulsów sieciowych (przepływu informacji i wiedzy oraz adekwatnej reakcji na te przepływy)
- Umiejętności jednoczesnej konkurencji i współpracy
- Umiejętności przewidywania zmienności warunków działania w całej sieci, jak i poza nią

- Zdolności elastycznego działania w sieci
- Zdolności optymalnego wykorzystania zasobów organizacji dla zdobycia przewagi konkurencyjnej lub/i maksymalizacji wartości efektu sieciowego
- Umiejętności dualnego spojrzenia na problemy strategii organizacji i strategii sieci jako całości.

Powyższe propozycje są głosem w dyskusji na temat inteligencji strategicznej w nowym jakościowo kontekście działania, czyli kontekście sieciowym. Poniżej przedstawiono kilka przykładów kontekstu sieciowego z praktyki gospodarczej.

5. PRZYKŁADY WIZUALIZACJI SIECI MIĘDZYORGANIZACYJNYCH

Oto kilka przykładów projektów badawczych dotyczących sieci, które polegały na wizualizacji zależności między badanymi obiektami. Należą do nich:

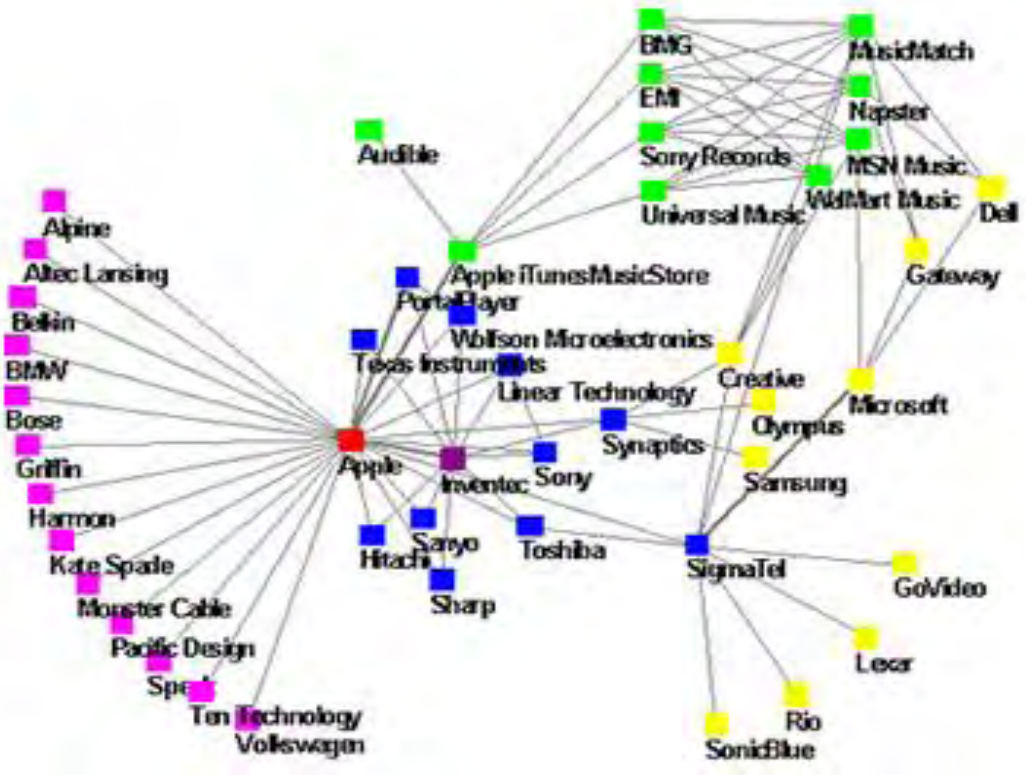
- Powiązania sieciowe w produkcji iPoda firmy Apple
- Powiązania sieciowe przedsiębiorstw austriackich

Na rysunku 3 przedstawiono sieć współdziałania firmy Apple w 2004 roku, gdy iPod stał się produktem masowym. Kolory obiektów obrazują rolę jaką pełnią poszczególne firmy w sektorze, zwanym w języku angielskim *portable musicplayer industry.* Linie obrazują powiązania kooperacyjne między podmiotami.

Dane zostały przetworzone za pomocą programu komputerowego i powstały cztery klastry sieciowe obrazujące powiązania kooperacyjne firmy Apple w produkcji masowej Poda.

Oto cztery rodzaje klastrów (proces wizualizacji został poprzedzony procesem klastryzacji danych):

1. Producenci akcesoriów – głównie koncerny samochodowe i przedsiębiorstwa produkujące sprzęt audio
2. Dostawcy technologii dla firmy Apple i ściśle z nią współpracujący – mogą być zaliczeni do komplementariuszy firmy Apple
3. Dystrybutorzy muzyczni współpracujący z Apple iTune Music Store
4. Konkurenci należący do sieci ale działający na jej peryferiach



Legenda:

Żółty – konkurenci

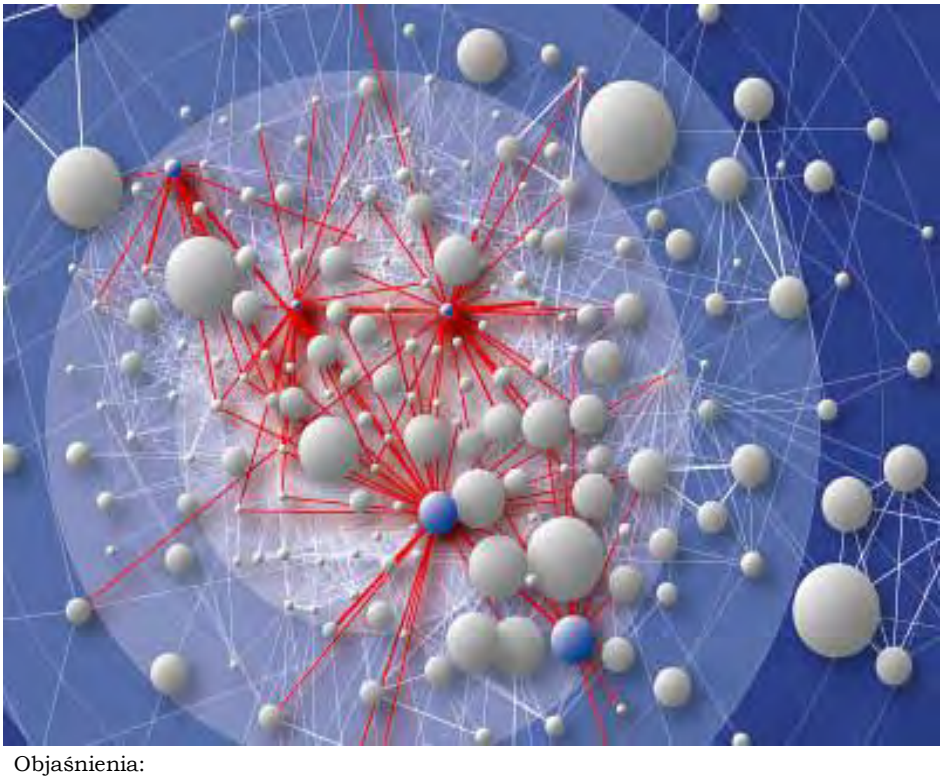
Zielony – dystrybutorzy muzyczni

Niebieski – dostawcy technologii

Różowy – producenci akcesoriów

Rysunek 3. „Ekosystem" iPoda firmy Apple

Źródło: [http://www.visualcomplexity.com/vc/project_details.cfm?id=152&indem], (23.08.2012).



Objaśnienia:

- Pole koła pokazuje wielkość przedsiębiorstwa pod względem liczby zatrudnionych pracowników
- Linie reprezentują powiązania menedżerów między przedsiębiorstwami
- Im grubsza linia, tym powiązania biznesowe są silniejsze
- Czerwone linie obrazują powiązania między kluczowymi graczami (Key Player Enterprises)
- Niebieskie koła reprezentują kluczowych graczy, czyli w naszym przypadku pięć przedsiębiorstw, z których informacje wypływają w największym stopniu i wpływają na funkcjonowanie i zachowanie całej sieci

Rysunek 4. Obraz sieci biznesowej dla n = 238 austriackich przedsiębiorstw – ilustracja dla badań analitycznych sieci

Źródło: Commercial Register, Austria, FAS Vienna, [http://www.fas.at/business/en/galery/05.htm], (23.08.2012).

Sieć ilustruje powiązania informacyjne między najważniejszymi austriackimi przedsiębiorstwami. Menedżerowie zasiadający w kilku radach nadzorczych mogą przekazywać informacje w obrębie zakresu swojego działania (pełnią rolę tzw. Connectors). Informacje mogą płynąć od jednej rady nadzorczej do innej rady nadzorczej.

PODSUMOWANIE

W erze informacji, globalizacji i sieciowości, czy dominacji struktur sieciowych podejście systemowe i podejście holistyczne dostały drugą szansę zaistnienia na rynku badań. Jest to era sieci neuronowych, inteligentnych organizacji i inteligentnych produktów (np. rynek smartfonów). Szybkość przesyłania informacji i wyścig z czasem nabierają większego tempa. Narzędzia matematyczne i informatyczne w połączeniu ze sztuczną inteligencją zmienią krajobraz konkurowania i współpracy oraz same organizacje i ich funkcjonowanie a do opisu nowych zjawisk potrzebna będzie wizualizacja danych.

„Obecność paradygmatu sieciowego w zarządzaniu potwierdza liczna i wciąż rosnąca liczba badaczy podejmujących problematykę wpływu sieci na przedsiębiorstwo, uwarunkowań działania w strukturach sieciowych, a także pozycji, struktur i ról pełnionych przez przedsiębiorstwa w sieci. [zob. Czakon 2012], W zarządzaniu strategicznym, dowiedziono, że zmienne strukturalne, koordynacyjne i treściowe mają wpływ na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Oznacza to, że budowanie przewagi konkurencyjnej oparte na sieci daje możliwości:

- Osiągnięcia uprzywilejowanych warunków działania
- Wyższej efektywności
- Redukcja niepewności działania na rynku
- Uczenie się

Jednocześnie sieć pozostaje trudna do imitacji, bo jest osadzona na układzie relacji pomiędzy konkretnymi partnerami.”[Czakon 2011:5]

Druga tendencja dotyczy granic konkurencji i granic współpracy.

„W skali globalnej mamy do czynienia z wyraźną tendencją do zacierania się granic między organizacjami gospodarczymi, co jest m.in. wynikiem postępującej koncentracji kapitału oraz powstawania korporacji ponadnarodowych. Rozmycie granic dotyka również małe firmy, odgrywające rolę satelitów dużych organizacji, lub lokujące się w klastrach” [Niemczyk, Stańczyk-Hugiet, Jasiński 2012:318], [zob. Cyfert 2012].

LITERATURA:

[1] Cyfert S. [2012], *Granice Organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.

[2] Czakon W. (red.) [2011], *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa.

[3] Czakon W. [2012], *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer, Warszawa

[4] Krawiec F. [2003], *Strategiczne myślenie w firmie*, Difin, Warszawa.

[5] Krupski R. [2005], *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa.

[6] Liedtka J. [1998], *Strategic thinking; can it be taught?*, Long Range Planning, No 31.

[7] Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E. Jasiński B. [2012], *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

[8] Rokita J. [2011], *Myślenie systemowe w zarządzaniu organizacjami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.

[9] Rybicki [2013], *Myślenie geometryczne w teorii strategii organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

[10] Senge P.M. [2002], *Piąta dyscyplina*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

[11] Sutherland J., Canwell D. [2007], *Klucz do zarządzania strategicznego. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci.* PWN, Warszawa.

[12] Wells J.R. [2014], *Inteligencja strategiczna,* Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.

[13] Zimniewicz K., Piekarczyk A. [2010], *Myślenie sieciowe w teorii i praktyce*, PWE, Warszawa.

[14] [http://www.fas.at].

[15] [http://www.visualcomplexity.com].

STRESZCZENIE

Inteligencja strategiczna w myśleniu sieciowym

W artykule autor przedstawił pojęcie inteligencji strategicznej oraz jej poziomy. Wskazano na zależność między poziomem inteligencji strategicznej oraz jakością formułowanej strategii. W sieciowym kontekście działania przedsiębiorstw pojęcie inteligencji strategicznej powinno być poszerzone o nowe zdolności. Należą do nich:

- umiejętność adaptacji do zmienności impulsów sieciowych
- umiejętności jednoczesnej konkurencji i współpracy
- umiejętności przewidywania zmienności warunków działania w całej sieci, jak i poza nią
- zdolność elastycznego działania w sieci

- zdolność optymalnego wykorzystania zasobów organizacji dla zdobycia przewagi konkurencyjnej lub/i maksymalizacji wartości efektu sieciowego
- umiejętność dualnego spojrzenia na problemy strategii organizacji i strategii sieci jako całości.

Słowa kluczowe: inteligencja strategiczna, myślenie strategiczne, myślenie sieciowe

SUMMARY

Strategic IQ in Network Thinking

In the article the author described comprehending the strategic IQ and its levels. They showed the relation between the level of the strategic IQ and the quality of formulated strategy. In the network context of the functioning of enterprises comprehending the strategic IQ should be widened for new abilities.

They belong to them:

- ability of the adaptation to the changeability of network impulses
- of the ability of the simultaneous competition and the cooperation
- of the skill to foresee of the changeability of activity conditions in the whole network, as well as outside it
- ability of flexible action
- ability of the optimal use of resources of organization for getting the competitive edge or/and the maximization of the value of the network effect
- the ability of the dual look at problems of the organization strategy and the strategy of the network as wholes.

Beata Skowron-Grabowska
Politechnika Częstochowska

Procesy kreowania strategii rozwoju sieci przedsiębiorstw

WPROWADZENIE

Problemy strategii uznaje się za kluczowe zagadnienia funkcjonowania przedsiębiorstw. Dla zapewnienia prawidłowego rozwoju przedsiębiorstw niezbędne jest posiadanie i wdrożenie strategii działania. Należy jednak podkreślić, że procesy globalizacji i konkurencyjności powodują, że strategia rozwoju pojedynczych przedsiębiorstw w wielu sytuacjach jest niewystarczająca dla osiągnięcia sukcesu rynkowego. Przedsiębiorstwa podejmują zatem różnorodne działania, aby uzyskać wyższą pozycję konkurencyjną i osiągnąć lepsze wyniki finansowe. W obszarze podejmowanych przedsięwzięć znajdują się między innymi te, które umożliwiają integrację, współpracę i współdziałanie przedsiębiorstw w sieci. Kreowanie sieci, a w konsekwencji kreowanie strategii rozwoju sieci to kluczowe imperatywy w naukach o zarządzaniu.

Koncepcje teorii w tym obszarze powinny koncentrować się przede wszystkim wokół zagadnień: jak sformułować cel strategiczny przedsiębiorstwa w odniesieniu do celów sieci? jakie są najważniejsze punkty organizacji sieciowej? jakie są wyzwania epistemologiczne procesu kreowania strategii sieci? Bardzo istotnym problemem jest określenie granic funkcjonowania sieci oraz kosztowe uwarunkowania sieciowości w aspekcie strategicznym. Powyższe wskazane, wybrane pytania wyznaczają zakres eksploracji naukowej, ale absolutnie nie wyczerpują złożoności merytoryczno-metodycznej usieciowienia przedsiębiorstw. Wydaje się, że problem ten będzie coraz bardziej złożony z uwagi na rosnące tendencje rozwoju sieci przedsiębiorstw.

1. STRATEGIE ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW W UJĘCIU SIECIOWYM

Podstawowe założenie strategii przedsiębiorstwa koncentruje się na problemie jego rozwoju. Każde przedsiębiorstwo, określając poziom i strukturę zasobów, szanse i zagrożenia, formułuje cel działania. Kwantyfikacja

celu umożliwia precyzyjne ustalenie stopnia jego realizacji. Proces pomiaru stanowi jednocześnie podstawę do stwierdzenia, czy przedsiębiorstwo zrealizowało przyjęte założenia strategiczne i czy występuje sytuacja, którą można określić jako rozwój przedsiębiorstwa. W poszukiwaniu strategii rozwoju przedsiębiorstwo może stwierdzić, że realizacja celów w trybie indywidualnym jest już praktycznie niemożliwa, stąd też kreuje się nowe przedsięwzięcia. Przedsięwzięciami tworzącymi nowe możliwości rozwoju przedsiębiorstw są sieci i ich strategie.

Za podstawę rozważań problemu – strategia sieci i przedsiębiorstw w sieci - może stać się kluczowe pytanie: „dwie koncepcje strategii organizacji - razem czy osobno?”[1] R. Krupski, stawiając to koncepcyjne pytanie, wskazuje na[2]:

- rodzaj środowiska, czyli środowisko przewidywalne i nieprzewidywalne,
- koncepcje i podejście do planowania,
- konsekwencje równoległego funkcjonowania różnych koncepcji,
- dysonans o charakterze merytorycznym, z którego wynika fakt nienadążania nauk o zarządzaniu za zmianami, które są rezultatem kontekstu praktycznego zarządzania.

Powyższy zakres tematyczny wpływa na dalsze problemy do rozważań. Szczególnie ważna jest odpowiedź, czy przedsiębiorstwa w swych strategiach zakładają funkcjonowanie oddzielne lub też zamierzają funkcjonować razem. Funkcjonowanie wspólne – współdziałanie – to wybór strategii sieci przedsiębiorstw, który to cel powinien zmierzać do rozwoju współpracujących w sieci przedsiębiorstw. Powyższe założenie wymaga wielokryterialnych rozważań. W pierwszej kolejności należy odnieść się do procesów rozwoju w aspekcie strategicznym.

Procesy kreowania strategii rozwoju sieci przedsiębiorstw wymagają sformułowania koncepcji o zależnościach funkcyjnych, w ramach których M. Romanowska wyróżnia[3]:

- determinanty wyborów o charakterze strategicznym,
- decyzje w zakresie wyborów strategicznych,
- konsekwencje dokonanych wyborów strategicznych.

Wskazanie na determinanty wyborów strategicznych w sieci wymaga odniesienia się do uwarunkowań, wpływających na proces tworzenia samych sieci. Decyzje podjęte w zakresie powołania sieci z uwagi przede wszystkim na uwarunkowania zewnętrzne stają się jednocześnie decyzjami strategicznymi dla całej sieci. U podstaw tych założeń znajduje się strategia rozwoju sieci. Podobny charakter relacji występuje w obszarze decyzyjnym,

---

[1] R. Krupski, *Dwie koncepcje strategii organizacji – razem czy osobno?*, Przegląd Organizacji 1/2012, s. 3.

[2] Tamże.

[3] M. Romanowska, *Metody badania strategii*, [w:] Metody badania problemów zarządzania strategicznego. Redaktor naukowy R. Krupski. Prace Naukowe WWSZiP, T. 17, Nr 1, Wałbrzych 2012, s. 68- 69.

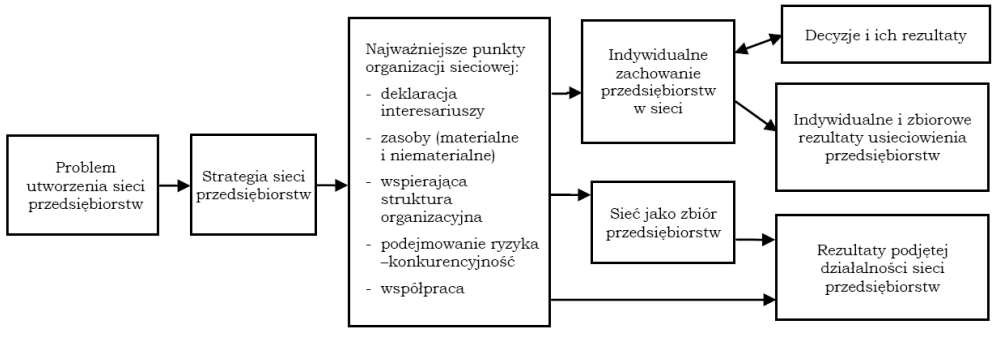
w zakresie którego formułujemy i precyzujemy wybory strategiczne. Należy jednak podkreślić, że w sieci przedsiębiorstw może nastąpić znaczne przewartościowanie celów strategicznych poszczególnych przedsiębiorstw na rzecz optymalizacji celów całej sieci. Działania tego typu to zatem konsekwencja hierarchii celów strategicznych sieci kreowanych w ogólnej strategii rozwoju sieci. W kolejnym etapie konieczne jest przeprowadzenie oceny rezultatów dokonanych wyborów strategicznych sieci przedsiębiorstw. Ranga problemu wskazuje na konieczność kwantyfikacji celów strategicznych sieci, aby można w sposób jednoznaczny odpowiedzieć na pytania o celowość powołanej sieci, sformułowanie celów strategicznych i metody oceny strategii rozwoju sieci przedsiębiorstw. Mamy w tym przypadku do czynienia ze złożonym problemem metodyczno-merytorycznym w zakresie oceny strategii sieci przedsiębiorstw.

W procesie budowy strategii dla sieci przedsiębiorstw należy odwołać się do działań o charakterze kreatywnym, identyfikowanych z wyborem domeny, a także określeń mechanizmów tworzenia przewagi konkurencyjnej[4].

Wyznaczenie zadania w przestrzeni i w czasie utworzenia sieci przedsiębiorstw to kluczowy punkt proceduralno-merytoryczny. W następnym etapie określa się założenia i strategie rozwoju.

Kolejnym działaniem jest sprecyzowanie najważniejszych punktów argumentacji sieciowej oraz analiza zachowań indywidualnych i zbiorowych sieci przedsiębiorstw. Istotne jest również określenia ryzyka decyzyjnego w obszarze wszystkich przedsięwzięć. Ocenę funkcjonowania sieci przedsiębiorstw formułujemy na podstawie rezultatów, osiągniętych przez sieć i poszczególne przedsiębiorstwa w sieci.

Z punktu widzenia przedmiotu rozważań konieczne wydaje się wskazanie podstawowych uwarunkowań strategicznego usieciowienia w podejściu rozwojowym (rys. 1).



Rysunek 1. Uwarunkowania strategicznego usieciowienia w podejściu rozwojowym

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M.H. Morris, D.F. Kuratko, J.G. Covin, *Corporate Enterpreneurship and Innovation*, *Thomson South-Western*, 2010, s. 51.

[4] K. Obłój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1998, s. 175.

W analizach w zakresie paradygmatów sieciowych odwołujemy się do otoczenia, zasobów i strategii. Formułujemy cele sieci, wskazując na konkurencyjność jako element podejmowania współpracy między przedsiębiorstwami. Jednocześnie eksponuje się przywództwo usieciowienia, zdolności oraz strukturę organizacyjną.

Na bazie powyższych uwarunkowań istotne jest określanie wyzwań epistemologicznych oraz formułowanie pytań w procesie kreowania strategii sieci przedsiębiorstw (tab. 1).

W wyzwaniach epistemologicznych ważne jest przede wszystkim dokonanie wyboru koncepcji, przywództwo strategiczne, modele działania oraz wybór lidera. W podobnym ujęciu wskazuje się na wybór partnerów w sieci, mechanizmów współpracy, problemu zaufania w sieci oraz ryzyko w zachowaniu interesariuszy[5]. Celowe jest także określenie zakresów działalności niepodlegającej zdeterminowaniu.

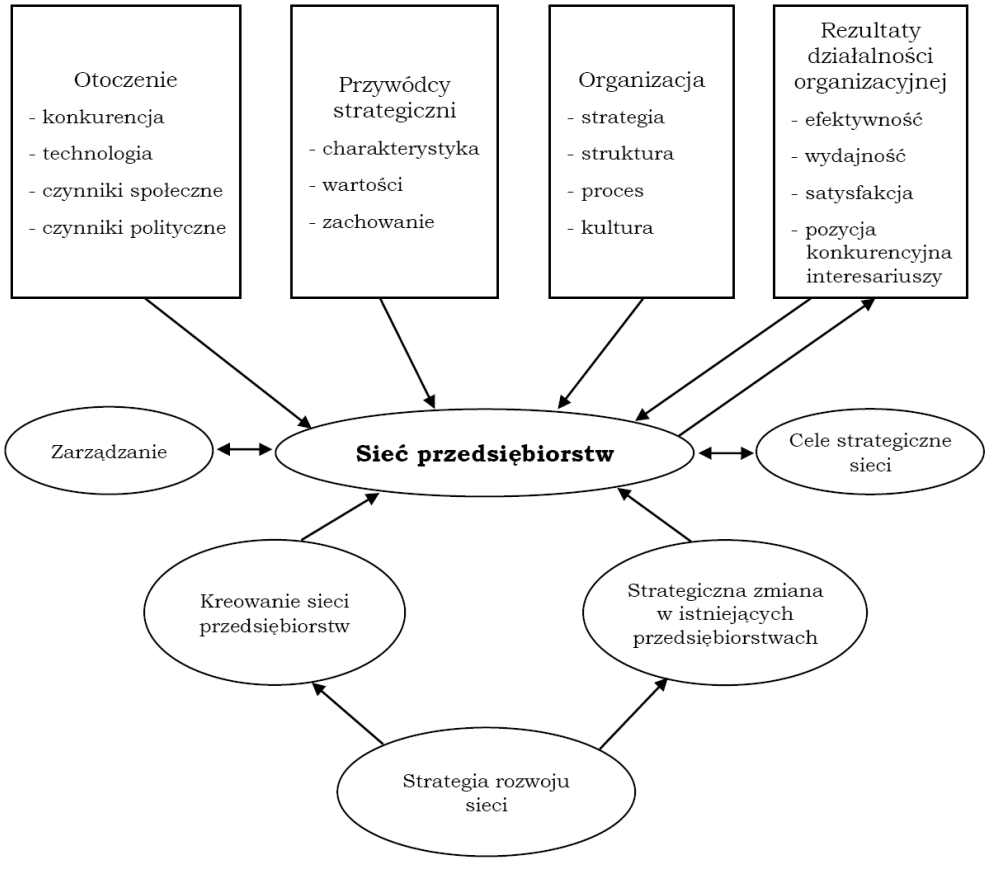
Tabela 1. Problemy epistemologiczne w aspekcie strategicznym

Wyzwanie epistomologiczne	Przykładowe pytania procesu kreowania strategii sieci przedsiębiorstw
Wybór koncepcji Identyfikacja strategicznych liderów przedsiębiorstw i sieci przedsiębiorstw	Kto jest strategicznym liderem w sieci i jakie są ścieżki dojścia do bycia liderem zgodnie ze światowymi standardami? Czy przywództwo strategiczne w sieci jest koncepcją opracowywaną na poziomie organizacyjnym czy indywidualnym?
Treść przywództwa strategicznego przedsiębiorstwa i sieci przedsiębiorstw	W jaki sposób powinniśmy połączyć elementy zewnętrzne z przywództwem strategicznym w sieci przedsiębiorstw? Czy należy odrębnie identyfikować przywództwo strategiczne i zarządzanie strategiczne w sieci?
Zróżnicowana perspektywa modeli Deterministyczne modele działania przedsiębiorstw i sieci przedsiębiorstw	Które zmienne w działalności sieci są ważne? Jak możemy zidentyfikować odpowiednie parametry działalności w świetle konfliktu pomiędzy różnymi przedsiębiorstwami w sieci? Jaki jest mechanizm, który łączy przywództwo strategiczne w sieci z innymi rodzajami działalności?
Modele wyboru lidera sieci przedsiębiorstw	W jaki sposób są wybierani liderzy strategiczni w sieci i jakie ma to odbicie w modelach wyboru usieciowionych przedsiębiorstw? Jakie są związki pomiędzy wyborem a działaniem sieci przedsiębiorstw?
Podejście holistyczne w zakresie sieci przedsiębiorstw	Jakie są odpowiednie sposoby modelowania działalności sieci? W jaki sposób wyznaczamy granice dyskusji o strategicznym przywództwie w sieci?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie S. Kraus, I. Kauranen, C. H. Reschke: Identification of domains for a new conceptual model of strategic entrepreneurship using the configuration approach. Management Research Review 2011, Vol. 34, No. 1, s. 64.

[5] J. Machnik-Słomka, M. Bojar, *Podejście sieciowe w budowaniu złożonych przedsięwzięć regionalnych na przykładzie zintegrowanego systemu zarządzania unieszkodliwieniem azbestu*, Przegląd Organizacji 12/2013, s. 9.

Kontynuując problematykę strategii rozwoju sieci, niezbędne jest odwołanie się do słusznego poglądu J. Czekaja i B. Ziębickiego, którzy stwierdzają, że zasadniczy wpływ na strategię zarządzania posiadały: teoria zasobowa przedsiębiorstwa oraz zarządzanie sieciowe[6]. Autorzy podkreślają ponadto, że w odniesieniu do teorii zasobowej istotne jest dążenie do efektywności działania, osiąganie pozytywnych wyników w oparciu o posiadane zasoby. Zarządzanie sieciowe to zatem baza kreowania różnorodnych relacji partnerskich i osiągania efektów skali w wyniku globalizacji.



Rysunek 2. Usieciowienie przedsiębiorstw w aspekcie strategicznym

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M.H. Morris, D.F. Kuratko, J.G. Covin, *Corporate entrepreneurship and innovation*, *Mason*, Thomson South – Western 2010, s. 50.

[6] J. Czekaj, B. Ziębicki, *Współczesne modele biznesu w świetle rozwoju teorii organizacji i zarządzania*, [w] Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach współczesnych wyzwań gospodarczych. Modele-metody-procesy. red R. Borowiecki, J. Kaczmarek, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014, s. 20.

Zasadne jest także wskazanie na sieć przedsiębiorstw, o której istocie decydują przede wszystkim: otoczenie, przywódcy strategiczni, organizacja i rezultaty działalności organizacyjnej (rys. 2).

Proces kreowania sieci przedsiębiorstw skutkuje powołaniem sieci i dokonaniem zmian strategicznych w przedsiębiorstwach włączonych do sieci[7]. Uzyskujemy wówczas możliwość realizacji celów strategicznych sieci, przy czym rozwój sieci przedsiębiorstw jest jednym z ważniejszych celów strategicznych.

Utożsamiając strategię rozwoju z działaniami podlegającymi kreowaniu takich zasad i warunków funkcjonowania przedsiębiorstw, które umożliwią wzrost efektywności i poprawę wyników ekonomicznych, niezbędne jest zidentyfikowanie możliwości wzrostu i perspektywy osiągnięcia zysku. Konieczna jest także analiza silnych i słabych stron przedsiębiorstw w aspekcie strategii rozwoju[8]. Na zasadzie analogii wszystkie prowadzone działania na poziomie przedsiębiorstwa są adekwatne również na poziomie sieci przedsiębiorstw. Nawiązując do kreowania strategii rozwoju sieci, na podkreślenie zasługuje problem zarządzania w sieci, w wyniku którego określa się aktualną pozycję przedsiębiorstwa oraz wyznacza się jego pozycję przyszłościową na podstawie nowo sformułowanej koncepcji strategii rozwoju.

Dlatego też w pełni uzasadnione jest stwierdzenie R. Krupskiego w zakresie planowania strategicznego: „Zadaniem planowania strategicznego kreślenia strategii i ukształtowania jej celów jest świadome i racjonalne kształtowanie przyszłości przedsiębiorstwa, jako procesu rozwoju w formie postępu”[9].

Perspektywiczny kontekst rozwoju to podstawa kreowania strategii przedsiębiorstw usieciowionych.

2. Graniczne uwarunkowania strategii rozwoju sieci przedsiębiorstw a teorie równoważenia

W procesie analizy działania sieci zasadne jest odwołanie się do czynników usieciowienia i uwarunkowań usieciowienia przedsiębiorstw. Podstawowe kryterium klasyfikacji dotyczy poziomów, w ramach których wyróżniono poziom indywidualny przedsiębiorstwa, sieci i makrootoczenia. Każdemu poziomowi przypisano uwarunkowania usieciowienia. Z punktu widzenia przedmiotu rozważań wyeksponowano uwarunkowania związane z efektami działań sieci i potencjałem zasobowym na poziomie przedsiębiorstwa. Poziom sieci wymaga uwzględnienia przede wszystkim takich uwarunkowań, jak niedoskonałość i nieprzewidywalność rynku, doświadczenie we współpracy oraz proces wzajemnego dostosowywania się we współdzia-

[7] X. Gimbert, J. Bisbe, X. Mendoza, *The role of performance measurement systems in strategy formulation processes*, Long Range Planning 43/2010, s. 479.

[8] W.H. Newman, J.P. Logan, W.H. Hegarty, *Strategy, Policy and Central Management*, South-Western Publishing, 1985, s.104.

[9] R. Borowieckiego (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach globalizacji – szanse i zagrożenia*, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 2014, s. 39.

łaniu przedsiębiorstw w sieci[10]. Problem realizacji stabilności vs zmienność organizacji został podjęty przez J. Lichtarskiego, który stwierdza, że w przeszłości wartościową koncepcję stanowiła teoria równoważenia organizacji. Aktualnie w naukach o zarządzaniu jako znacząca występuje koncepcja *na krawędzi chaosu* ze wskazaniem na konieczność balansowania między stabilnością a zmiennością[11].

Jeżeli zatem przyjmiemy założenie, że celem funkcjonowania sieci jest optymalizacja poziomu stabilności, to niezbędne jest określenie granic dla procesów optymalizacji. Granice te wyznaczają dwa krańcowo zróżnicowane zjawiska: stabilność i niestabilność, które charakteryzują się ponadto różnym stopniem intensywności. Odwołując się do teorii chaosu, za warunek konieczny należy przyjąć funkcjonowanie sieci współdziałania na krawędzi chaosu[12].

Rozpatrując granice sieci, można odwołać się do stwierdzenia opisującego granice organizacji, które wyznaczają przestrzeń, w ramach której dokonuje się optymalizacja kosztów transakcyjnych przy równoczesnym wyborze przedsiębiorstw, osiągających najbardziej korzystne wyniki do innych konkurencyjnych podmiotów[13]. Sieć przedsiębiorstw funkcjonuje zatem w przestrzeni optymalizacji.

Podobny charakter wnioskowania można przeprowadzić, bazując na modelu organizacji na krawędzi chaosu. R. Krupski eksponuje podstawy ich budowy, zaliczając do nich wymiary organizacji oraz autonomiczne rozwiązania dotyczące wybranych wymiarów. Można przyjąć założenie, że jeżeli organizacje te stanowią sieci, to wymiary sieci oraz autonomiczne rozwiązania dotyczą również tego typu organizacji. Z dalszych rozważań wynika, że na bazie par autonomicznych działań kreowane są granice sieci o charakterze stabilnym. Jednocześnie występują rozwiązania w sieci charakterystyczne dla nieprzewidywalnego otoczenia. Wówczas krawędź chaosu dla sieci wyznaczona jest przez rozwiązania organizacyjne w celach wspólnych dla tych dwóch autonomicznych rozwiązań. Szczegółowe relacje w zakresie wymiarów modelu organizacji klasycznej, krawędzi chaosu i chaosu przedstawia tabela 2.

---

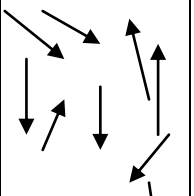
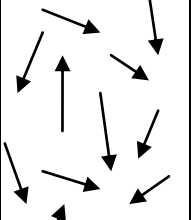
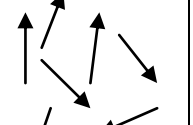
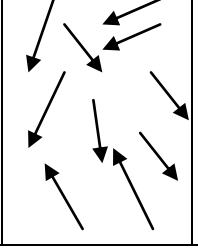
[10] M. Ratajczak-Mrozek, M. Zieliński, *Czynniki usieciowienia przedsiębiorstw – ujęcie koncepcyjne*, Przegląd Organizacji 11/2013, s. 34-35.

[11] J. Lichtarski, *Koncepcyjno-instrumentalny dorobek nauk o zarządzaniu oraz jego skuteczność w radzeniu sobie z typowymi sprzecznościami i dylematami w praktyce zarządzania*, [w:] Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje. Redaktorzy naukowi: J. Lichtarski, S. Nowosielski, G. Osbert-Pociecha, E. Tabaszewska-Zajbert. Prace Naukowe Wydawnictwa Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 340, Wrocław 2014, s. 81.

[12] Wnikliwe i bardzo merytoryczne rozważania w tym zakresie przedstawia P. Klimas, *Między stabilnością a chaosem sieci współdziałania*, [w:] Granice strukturalnej złożoności organizacji. Redakcja naukowa A. Sopińska, S. Gregorczyk, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2014, s. 29.

[13] S. Cyfert, K. Krzakiewicz, *Granice w świecie sieciowych i wirtualnych organizacji*, [w:] Granice strukturalnej złożoności organizacji. Redakcja naukowa A. Sopińska, S. Gregorczyk, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2014, s. 56.

Tabela 2. Model organizacji na krawędzi chaosu

Wymiary modelu	Organizacja klasyczna	Krawędź chaosu	Chaos
1. Podstawa myślenia i wnioskowania	Logika związków przyczynowo-skutkowych, Utrwalone wzorce, mapy poznawcze (dominujące logiki)		Kreatywność, wychodzenie poza stereotypy, myślenie lateralne
2. Wykorzystanie władzy wynikającej z zajmowanej pozycji w organizacji	Kierowanie organizacją, wymuszony podział pracy i koordynacja, kontrola pracy i jej efektów		Samoorganizacja zgodna z teorią złożoności, a w szczególności z teorią Complex Adaptive Systems (CAS)
3. Dominujące źródła efektów organizacji	Praca zespołowa Synergia		Praca indywidualna Uzdolnienia jednostek
4. Podstawa rozwoju	Strategia rozmyślna w kategoriach: produktów, rynków i wyników finansowych; rozwój zasobów wynikających z tak rozumianej strategii		Strategia emergentna zarówno w kategoriach rynków, produktów, jak i zasobów; rozwój przez nieplanowane wykorzystywanie okazji

Źródło: R. Krupski, *Granice chaosu i tradycyjnego porządku*, [w:] Granice strukturalnej złożoności organizacji. Redakcja naukowa A. Sopińska, S. Gregorczyk. SGH, Warszawa 2014, s. 22.

Na bazie powyższych relacji można odnieść się do wymiarów modelu sieciowego identyfikując organizację klasyczną z sieciową. W wymiarze pierwszym określamy zatem logikę związków przyczynowo-skutkowych w sieci i przedsiębiorstw w sieci. Na ile sieć korzysta z aktualnych wzorców postępowań, a jak formułuje cele na mapach działań strategicznych? Przy tych pytaniach odwołujemy się do kreatywności eliminowania stereotypów z uwagi na potrzeby sieci i przedsiębiorstw w sieci. W wymiarze drugim poprzez wykorzystywanie władzy w sieci realizowany jest proces kierowania siecią w oparciu o podział pracy, koordynację i kontrolę. Przedsiębiorstwa w sieci funkcjonują w ramach teorii złożoności. Trzeci wymiar można uznać za kluczowy cel tworzenia sieci przedsiębiorstw, której rezultatem działania są wspólne efekty. Ich źródłem są synergia i praca zespołowa, odwołująca się jednak do indywidualnej zdolności pracowników w sieci przedsiębiorstw. W wymiarze czwartym koncentrujemy się na rozwoju sieci, definiując strategię w zakresie produktowym, rynkowym, wynikowym oraz zasobowym.

Powyższy kontekst znajduje odzwierciedlenie w strategii emergentnej, przygotowanej do wykorzystania okazji w sieciach przedsiębiorstw[14].

W bezpośrednim związku z przedstawionymi rozważaniami pozostają hipotezy relacyjne w zakresie usieciowienia przedsiębiorstw (tab. 3).

Tabela 3. Hipotezy relacyjne w zakresie usieciowienia przedsiębiorstw

Hipotezy relacyjne	Rodzaj działania w sieci
Im silniejsza jest globalna strategia zorientowana na faworyzowanie globalnej integracji, tym wyższy jest poziom integracji partnerów sieci	Integracja z partnerem przedsiębiorstwa prowadzi do wysoce zintegrowanego zarządzania strategicznego
Im silniejsza jest wewnętrzna strategia zorientowana na faworyzowanie lokalnej odpowiedzialności, tym bardziej partner jest heterogeniczny w sieci	Heterogeniczność z partnerem przedsiębiorstwa prowadząca do lokalnego popytu zorientowanego na zarządzanie heterogeniczną siecią w aspekcie strategicznym.
Im silniejsza jest transnarodowa strategia MNC zorientowana na faworyzowanie zarówno globalnej integracji i lokalnej odpowiedzialności, tym bardziej partner jest heterogeniczny i wyższy jest poziom integracji partnerów sieci przedsiębiorstw.	Heterogeniczność integracji z partnerem przedsiębiorstwa prowadzi do maksymalnego skupienia się na transnarodowym zarządzaniu heterogeniczną siecią w strategii rozwoju.

Źródło: T. J. Vapola, M. Paukku, M. Gabrielsson, *Potrfolio management of strategic alliances: An international business perspective*, International Business Review, 19 (2010) s. 257.

W hipotezach zakłada się występowanie zależności między rodzajem strategii a poziomem integracji przedsiębiorstw w sieci. Każdej hipotezie odpowiada określony zakres działań w sieci przedsiębiorstw. Powyższe działania koncentrują się na integracji i heterogeniczności współpracy przedsiębiorstw w kontekście strategii rozwoju sieci. W ramach integracji współpracy niezbędne jest odwołanie się do strategii koopetycji.

Zdaniem W. Czakona, w określaniu strategii koopetycji należy wskazać na możliwe stany stabilności i zmienności. Koopetycję można bowiem identyfikować jako równowagę sprzecznych dążeń konkurencji i współpracy. W teorii i w praktyce występują również inne formy koopetcji, charakteryzujące się dominacją współpracy lub konkurowania. Każda z powyższych form posiada swoje odzwierciedlenie w sformułowanych celach strategicznych[15].

Koopetycja była przedmiotem badań sektorowych, z których wynika, że strategia koopetycji wdrażana jest w największym stopniu w zakresie produktów high-tech[16]. W kontekście koopetycji można zatem odwołać się

[14] R. Krupski, *Granice chaosu i tradycyjnego porządku*, [w:] Granice strukturalnej złożoności organizacji. Redakcja naukowa: A. Sopińska, S. Gregorczyk, SGH, Warszawa 2014, s. 21-23.

[15] W. Czakon, *Równowaga a wzrost – relacja odwróconego U w naukach o zarządzaniu*, Przegląd Organizacji 10/2012, s. 8-9.

[16] M. Rogalski, *Strategia koopetycji – światowe trendy eksploatacji*, Przegląd Organizacji 9/2011, s. 20.

również do słusznego stwierdzenia, że „skoro paradoks logiki i kreatywności nie ma jednego ostatecznego rozwiązania, które sprawdzałoby się zawsze i wszędzie", to również paradoks rywalizacji i współpracy przedsiębiorstw w sieci wymaga systematycznego poszukiwania punktu równowagi[17].

Predestynowaną strategią do zastosowania w sieciach i przedsiębiorstwach w sieci jest strategia hybrydowa. W jej zakresie znajdują się bowiem procesy koordynacji aktywności oraz wykorzystanie różnorodności osiągnięć przedsiębiorstw w sieci[18]. Na zasadność ujęcia hybrydowego strategii przedsiębiorstwa wskazuje także A. Sopińska, w ramach którego następuje płynne łączenie różnych etapów i istoty badań[19]. Ujęcie hybrydowe strategii przedsiębiorstw to wskazanie na kreatywność. Potencjał kreatywności przedsiębiorstwa jako jego genotyp ukierunkowany jest na nowe działania, zwłaszcza strategię rozwoju[20]. W jej obszarze znajdują się również granice przedsięwzięć, zmierzających do kreowania sieci przedsiębiorstw.

3. KOSZTOWE UWARUNKOWANIA SIECIOWOŚCI W ASPEKCIE STRATEGICZNYM

Koncepcje strategiczne tworzenia i funkcjonowania sieci przedsiębiorstw uwzględniają wiele różnych kryteriów, celów i przesłanek przyjmowanych w procesach usieciowienia przedsiębiorstw. Jednym z ważniejszych kryteriów są koszty działań określające poziom efektywności wykorzystywania zasobów przedsiębiorstw w sieci.

W odniesieniu do teorii zasobowej można wskazać na stwierdzenie P. Zbierowskiego i M. Bratnickiego, które brzmi następująco: „cenny wkład w teorię funkcjonowania orientacji na poziomie organizacyjnym wnosi R. Krupski ze swoją teorią orientacji zasobowej[21]. Według niego, orientacja zasobowa zachodzi wówczas, gdy wyróżnione parametry rynkowe różnią się w zakresie horyzontu planowania[22].

---

[17] B.D. Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 75-76.

[18] G.G. Dess, A. Miller, *Strategic Management*, McGraw-Hill, Inc, 1993, s. 214.

[19] A. Sopińska, *Kierunki i metody badań orientacji zasobowej w utworzeniu strategii*, [w:] *Metody badań problemów zarządzania strategicznego*, Redaktor naukowy R. Krupski. Prace Naukowe WWSZiP, T. 17, Wałbrzych 2012, s. 105.

[20] P. Nowodziński, *Zarządzanie strategiczne współczesnym przedsiębiorstwem. Otoczenie a strategia*, Wyd. SWWZ PCz, Częstochowa 2013, s. 118.

[21] P. Zbierowski, M. Bratnicki, *Orientacja pozytywna jako nowy kierunek w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje*. Redaktorzy naukowi: J. Lichtarski, S. Nowosielski, G. Ozbert-Pociecha, E. Tabaszewska-Zajbert. P.N. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 340, Wrocław 2014, s. 191.

[22] R. Krupski, *Po co i jak mierzyć orientację zasobową planowania strategicznego?* [w:] Metody badań problemów zarządzania strategicznego. Red. R. Krupski. P.N. WWSZiP, T. 17, Wałbrzych 2012, s. 89-98 za P. Zbierowski, M. Bratnicki, *Orientacja pozytywna jako nowy kierunek w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje. Redaktorzy naukowi: J. Lichtarski, S. Nowosielski, G. Osbert-Pociecha, E. Tabaszewska-Zajbert. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 340, Wrocław 2014, s. 191.

W procesie aktualnej reorientacji rynkowej celowe jest wskazanie na konieczność osiągania efektywności[23]. Problemy efektywności można rozpatrywać w różnorodnych aspektach. Podstawowe znaczenia posiadają ujęcia kosztowe. W nowych zagadnieniach strategii na poziomie sieci można zatem wyróżnić problemy strategicznego zarządzania kosztami działań w odniesieniu do[24]:

- struktury asortymentowej i kalkulacji cen produktów,
- klientów,
- współpracy z dostawcami i rozwoju produktów.

Przyjmując założenia R.S. Kaplana i R. Coopera, w wyżej przedstawionym obszarze badawczym należy podkreślić adekwatność merytoryczną problemów jednego przedsiębiorstwa w relacji do zagadnień koniecznych do rozwiązywania na poziomie sieci. Wśród przesłanek tworzenia sieci za jedną z bardziej istotnych uznaje się bowiem efektywność działania, na którą w decydującym zakresie wpływają koszty działań. Zarządzanie strategiczne kosztami działań, obejmując strukturę asortymentową, kalkulację cen powinno odpowiedzieć na pytania, dlaczego przedsiębiorstwo w ramach realizowanych umów nie osiąga odpowiedniej efektywności? W dalszej konsekwencji pytania powinny zmierzać do określenia, o ile poprawie ulegnie efektywność przedsiębiorstw tworzących sieć i jaką efektywnością charakteryzować się będzie sieć. Problemem pozostaje tzw. efektywność krańcowa i w związku z tym pojawiają się pytania: Jaki poziom efektywności będzie zadowalający dla każdego przedsiębiorstwa w sieci i czy ta efektywność będzie polegała na korelacji z poziomem efektywności przedsiębiorstw w okresie poprzedzającym przystąpienie do sieci? Jak monitorować finansowo przedsiębiorstwa[25]? Powyższe pytania wynikają z faktu oczekiwania od sieci poprawy poziomu efektywności przez wszystkie przedsiębiorstwa tworzące sieć. Na ile zatem poprawa efektywności to rezultat bardziej właściwego wykorzystania zasobów każdego przedsiębiorstwa, a na ile będzie to efekt synergii współpracujących przedsiębiorstw?

Zadaniem strategów w zakresie paradoksu refleksu i synergii jest konieczność balansowania w zakresie powyższych kategorii. Istota zagadnienia sprowadza się do pytania: „Co trzeba zrobić, by wartość wytworzona dzięki synergii była większa od wartości utraconej na skutek osłabienia refleksu rynkowego jednostek operacyjnych”[26].

Pytania dotyczące klientów i dostawców wiązać się powinny z takimi zagadnieniami, jak: eksponowanie klientów wysokorentownych i stała analiza cen drogich usług, promocje dla klientów, których obsługa wymaga

---

[23] B. Nogalski, P. Niewiadomski, *Elastyczność w obliczu wyzwań globalnej gospodarki-kontekst dopasowania rynkowego*, [w:] Restrukturyzacja w obliczu wyzwań gospodarki globalnej. Opracowanie i redakcja naukowa R. Borowiecki, A. Jaki, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 2014, s. 123-124.

[24] R.S. Kaplan, R. Cooper, *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 9.

[25] H. Kościelniak, *Monitoring finansowy przedsiębiorstw w ujęciu sektorowym. Organizacja i Zarządzanie*, Kwartalnik Naukowy Nr 3(11) Politechnika Śląska, Gliwice 2010, s. 54.

[26] B.D. Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 194.

niskich kosztów, eliminowania klientów wykazujących w obsłudze ciągłe straty oraz przejmowanie klientów zapewniających wysoką rentowność[27]. Przykładowo dwa ostatnie działania możemy analizować w różnych aspektach. Jeżeli odnosimy je do przedsiębiorstw w sieci, to należy postawić pytanie, czy przejecie wysokorentownego klienta od innego przedsiębiorstwa w sieci jest zasadne z punktu widzenia sieci. Czy fakt ten nie tworzy paradoksu rywalizacji i współpracy w ramach sieci? Jakie korzyści osiągnie wówczas sieć przedsiębiorstw? Czy zaufanie współdziałających przedsiębiorstw w sieci nie spowoduje obniżenia efektów kreowanych przez sieć? Przeciwdziałając utracie zaufania, konieczne wydaje się określenie w zasadach funkcjonowania sieci działań prosieciowych, jak również tych, które są niedozwolone lub wręcz zabronione. Należy jednak podkreślić, że ścisłe określenie zasad współpracy jest bardzo trudne i w związku z tym będzie występował paradoks rywalizacji współpracy przedsiębiorstw działających w sieci. Podejmując próbę odpowiedzi na postawione pytanie w tym zakresie, można stwierdzić, że paradoks rywalizacji i współpracy ma wartościotwórczy charakter w określonej przestrzeni. Przestrzeń określa relacje „niekoniecznie z twardymi kryteriami optymalizacji decyzji"[28]. Ponadto „najczęściej nie chodzi o wybory optymalne, ale o takie, które zadowalają obie strony"[29].

Dla określenia kosztowych uwarunkowań sieciowości w aspekcie strategicznym można zastosować controlling. A. Stabryła podkreśla, że w controllingu istotne znaczenie posiadają wytyczne. Wśród nich z punktu widzenia funkcjonowania sieci można wyróżnić te wytyczne, które dotyczą efektywności gospodarowania. Są nimi problemy dotyczące zdolności rozwojowych i kosztów zarządzania. Ważne jest również dokonanie oceny zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstw w sieci oraz poziomu racjonalności występujących w relacjach kooperacyjnych[30].

Z założeń controllingu wynika ranga procesów zmierzających do wskazania podmiotów odpowiedzialnych za koszty przedsiębiorstw[31].

Organizacja sieciowa poddawana jest controllingowi, który dotyczy wielu podmiotów. Najważniejszymi podmiotami są[32]:

- kierownictwo sieci,
- partnerzy sieci,
- przedsiębiorstwa partnerskie.

---

[27] R. S. Kaplan, R. Cooper, *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 227.

[28] R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009, s. 207.

[29] Tamże.

[30] A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków, 2000, s. 322.

[31] R.M. Hodgetts, *Management: Theory, Process and Practice*, CBS College Publishing, 1982, s. 164-165.

[32] P. Karwacki, *Controlling w organizacji sieciowej. Organizacja i Zarządzanie*, Kwartalnik Naukowy Nr 3(23), Politechnika Śląska, Gliwice 2013, s. 35.

Wszystkie działania controllingowe pozostają w bezpośredniej relacji ze strategią sieci i strategią koordynatora. Działania controllingowe podporządkowane są zarządzaniu strategicznemu siecią. Działania te należy uznać za nowe zagadnienia eksploracji naukowej zarządzania strategicznego, realizowanego w ramach sieci. Podstawę badań mogą wyznaczać przykładowo wyniki controllingu sieci w odniesieniu do założonych celów, będących inspiracją tworzenia sieci. Controlling można zatem uznać za skuteczne procedury, umożliwiające ocenę kosztów sieci przedsiębiorstw w aspekcie strategicznym.

PODSUMOWANIE

W zakresie przyszłości zarządzania można zadać pytanie, jakie koncepcje i strategie będą niezbędne, aby duże koncerny, małe i średnie przedsiębiorstwa odnosiły sukces. Co nowego i jakie dotychczasowe doświadczenia w zarządzaniu będą koniecznością w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw? Jakie wyzwania będą przed liderami biznesu? Co będzie najważniejsze w zarządzaniu: talent menedżera, alokacja zasobów czy rozwój strategiczny? Odpowiedzi na powyższe pytania należy szukać w praktyce zarządzania oraz w wyobraźni ludzi, identyfikujących przyszłe cele zarządzania strategicznego[33].

Powyższy kontekst pytań dotyczy przede wszystkim przedsiębiorstw funkcjonujących indywidualnie. Diametralnie zmieni się kontekst, jeśli obszarem zainteresowań staje się sieć przedsiębiorstw funkcjonujących w ramach strategii rozwoju całej sieci. Wówczas w ramach wyznaczonych granic stabilności i braku równowagi istnieje potrzeba wyznaczenia uwarunkowań dla istnienia sieci i jej celów strategicznych. Cele strategiczne powinny być bezpośrednio skorelowanie z kosztami działań usieciowionych przedsiębiorstw. Aspekt kosztowy usieciowionych przedsiębiorstw w ramach występowania różnorodnych paradoksów powinien być jednym z ważniejszych w eksploracji naukowej zarządzania strategicznego.

LITERATURA

[1] Borowieckiego R.(red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach globalizacji – szanse i zagrożenia*, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 2014.

[2] Cyfert S., Krzakiewicz K., *Granice w świecie sieciowych i wirtualnych organizacji*, [w:] Granice strukturalnej złożoności organizacji, Redakcja naukowa A. Sopińska, S. Gregorczyk, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2014.

[3] Czakon W., *Równowaga a wzrost – relacja odwróconego U w naukach o zarządzaniu,* Przegląd Organizacji 10/2012.

[33] G. Hamel with B. Breen, *The Future of Management*, Harvard Business School Press, 2007, s 3.

[4] Czekaj J., Ziębicki B., *Współczesne modele biznesu w świetle rozwoju teorii organizacji i zarządzania*, [w:] Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach współczesnych wyzwań gospodarczych. Modele-metody-procesy. Red. R. Borowiecki, J. Kaczmarek, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014.

[5] Des G.G., Miller A., *Strategic Management*, McGraw-Hill, Inc., 1993.

[6] Gimbert X., Bisbe J., Mendoza X., *The role of performance measurement systems in strategy formulation processes*, Long Range Planning 43/2010.

[7] Hamel G. with Breen B., *The Future of Management*, Harvard Business School Press, 2007.

[8] Hodgetts R.M., *Management: Theory, Process and Practice*, CBS College Publishing, 1982.

[9] Kaplan R.S., Cooper R., *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.

[10] Karwacki P., *Controlling w organizacji sieciowej*, Organizacja i Zarządzanie. Kwartalnik Naukowy Nr 3(23), Politechnika Śląska, Gliwice 2013.

[11] Klimas P., *Między stabilnością a chaosem sieci współdziałania*, [w:] Granice strukturalnej złożoności organizacji. Redakcja naukowa A. Sopińska, S. Gregorczyk, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2014.

[12] Kraus S., Kauranen I., Reschke C.H., *Identification of domains for a new conceptual model of strategic entrepreneurship using the configuration approach*, Management Research Review 2011, Vol. 34, No. 1, s. 64.

[13] Krupski R., *Dwie koncepcje strategii organizacji – razem czy osobno?*, Przegląd Organizacji 1/2012.

[14] Krupski R., *Granice chaosu i tradycyjnego porządku*, [w:] *Granice strukturalnej złożoności organizacji*, Redakcja naukowa A. Sopińska, S. Gregorczyk. SGH, Warszawa 2014.

[15] Krupski R., *Po co i jak mierzyć orientację zasobową planowania strategicznego?* [w:] Metody badań problemów zarządzania strategicznego, Redaktor naukowy R. Krupski. Prace Naukowe WWSZiP, T. 17, Wałbrzych 2012, s. 89-98.

[16] Lichtarski J., *Koncepcyjno-instrumentalny dorobek nauk o zarządzaniu oraz jego skuteczność w radzeniu sobie z typowymi sprzecznościami i dylematami w praktyce zarządzania*, [w:] Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje. Redaktorzy naukowi: J. Lichtarski, S. Nowosielski, G. Osbert-Pociecha, E. Tabaszewska-Zajbert, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 340, Wrocław 2014.

[17] Machnik-Słomka J., Bojar M., *Podejście sieciowe w budowaniu złożonych przedsięwzięć regionalnych na przykładzie zintegrowanego systemu zarządzania unieszkodliwieniem azbestu*, Przegląd Organizacji 12/2013.

[18] Morris M.H., Kuratko D.F., Covin J.G., *Corporate Enterpreneurship and Innovation*, Thomson South-Western, 2010, s. 51.

[19] Newman W.H., Logan J.P., Hegarty W.H., Strategy, Policy and Central Management. South-Western Publishing, 1985.

[20] Nogalski B., Niewiadomski P., *Elastyczność w obliczu wyzwań globalnej gospodarki-kontekst dopasowania rynkowego*, [w:] Restrukturyzacja w obliczu wyzwań gospodarki globalnej. Opracowanie i redakcja naukowa R. Borowiecki, A. Jaki, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 2014.

[21] Nowodziński P., *Zarządzanie strategiczne współczesnym przedsiębiorstwem. Otoczenie a strategia*, Wyd. SWWZ PCz, Częstochowa 2013.

[22] Obłój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1998.

[23] Ratajczak-Mrozek M., Zieliński M., *Czynniki usieciowienia przedsiębiorstw – ujęcie koncepcyjne*, Przegląd Organizacji 11/2013.

[24] Romanowska M., *Metody badania strategii*, [w:] Metody badania problemów zarządzania strategicznego. Redaktor naukowy R. Krupski. Prace Naukowe WWSZiP, T. 17, Nr 1, Wałbrzych 2012.

[25] Rogalski M., *Strategia koopetycji – światowe trendy eksploatacji*, Przegląd Organizacji 9/2011.

[26] Sopińska A., *Kierunki i metody badań orientacji zasobowej w utworzeniu strategii*, [w:] Metody badań problemów zarządzania strategicznego. Redaktor naukowy R. Krupski. Prace Naukowe WWSZiP, T. 17, Wałbrzych 2012.

[27] Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2000.

[28] Vapola T.J., Paukku M., Gabrielsson M., Potrfolio management of strategic alliances: An international business perspective, International Business Review, 19 (2010).

[29] Wit B.D., Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.

[30] Zbierowski P., Bratnicki M., *Orientacja pozytywna jako nowy kierunek w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje. Redaktorzy naukowi: J. Lichtarski, S. Nowosielski, G. Osbert-Pociecha, E. Tabaszewska-Zajbert. Prace Naukowe Wydawnictwa Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 340, Wrocław 2014.

STRESZCZENIE

Procesy kreowania strategii rozwoju sieci przedsiębiorstw

W artykule podjęto próbę określenia procesów kreowania strategii rozwoju sieci przedsiębiorstw. Bazę rozważań stanowiło pytanie o charakter strategii organizacji: razem czy osobno? W odpowiedziach oraz ogólnych rozważaniach wskazano na koncepcje strategiczne w procesie usieciowienia, graniczne uwarunkowania strategii, teorie równoważenia i paradoksy przedsiębiorstw i sieci. Ostatni problem, w ramach którego poszukiwano odpowiedzi na kluczowe pytania, stanowiły kosztowe uwarunkowania sieciowości w aspekcie strategicznym.

Słowa kluczowe: strategia rozwoju, sieć przedsiębiorstw, koszty działań

Agnieszka Sopińska
Albert Tomaszewski
Szkoła Głowna Handlowa
w Warszawie

Współpraca w sieciach poziomych w świetle badań największych polskich przedsiębiorstw

WSTĘP

Funkcjonowanie w strukturach sieciowych to jeden z istotnych wyznaczników współczesnej gospodarki. Genezę ich rozwoju upatruje się w związkach kooperacyjnych, choć samo pojęcie sieci może być szerzej rozumiane jako odrębny układ o celach strategicznych[1].

Sieci przedsiębiorstw istniały od zawsze i wynikały z naturalnej skłonności podmiotów do wchodzenia w różnego rodzaju relacje i zależności z innymi uczestnikami rynku, jednak to procesy zachodzące w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku przyczyniły się do znacznej intensyfikacji powyższego zjawiska. W efekcie wzrostu turbulencji otoczenia, intensyfikacji globalizacji, postępu technologicznego oraz rozwoju technologii informatycznych tworzenie struktur sieciowych stało się nie tylko wolnym wyborem przedsiębiorstw, a wręcz koniecznością.

Współpraca przedsiębiorstw może przybierać różne formy struktur sieciowych. Jedną z nich jest sieć pozioma tworzona przez konkurujące ze sobą przedsiębiorstwa.

Celem poniższego artykułu jest ukazanie skali i charakteru zjawiska współpracy w ramach sieci poziomych największych polskich przedsiębiorstw. Podstawę do wnioskowania na powyższy temat stanowiły badania dotyczące rozwiązań sieciowych jako determinanty odporności na kryzys,

[1] K. Łobos, *Organizacje sieciowe*, /w:/ Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu, (red.) R. Krupski, PWE, Warszawa 2005, s. 161.

realizowane w ramach badań NCN nr 2011/03/13/HSR/04922 pt. *Determinanty odporności polskich przedsiębiorstw na kryzys makroekonomiczny*[2].

Próbę badawczą stanowiło 147 największych pod względem rocznych przychodów polskich przedsiębiorstw, losowo dobranych z „Listy 2000 Rzeczpospolitej"- edycja 2012[3]. Spośród nich wyselekcjonowano 108 przedsiębiorstw spełniających warunek funkcjonowania w strukturach sieciowych tzn. świadomie współpracujących z partnerami zewnętrznymi przynajmniej w jednym z obszarów działalności[4]. Wyselekcjonowane 108 podmiotów stanowiły próbę badawczą dla poniższego artykułu.

Horyzont czasowy badań obejmował lata 2007- 2013. Badania przeprowadzono metodą standaryzowanych wywiadów kwestionariuszowych CATI we współpracy z zewnętrzną firmą „Indicator. Centrum badań marketingowych" Sp. z o. o. Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety. Respondentami badania byli: członkowie zarządu, dyrektorzy generalni/dyrektorzy pionów lub ich zastępcy oraz osoby upoważnione.

Poniżej dokonano prezentacji skali, dynamiki oraz charakteru zjawiska współpracy największych polskich przedsiębiorstw z konkurentami na tle ogólnego ich usieciowienia. Omówienie wyników badań empirycznych poprzedza krótka prezentacja założeń badawczych, które pozwoliły zidentyfikować i zdefiniować pojęcie sieci poziomych.

1. Założenia wstępne umożliwiające zdefiniowanie pojęcia sieci poziomych

Wieloznaczność rozumienia pojęcia sieci w naukach o zarządzaniu oraz możliwość przyjęcia różnej optyki badania struktur sieciowych[5] wymagały ustalenia pewnych założeń wstępnych, umożliwiających precyzję pojęciową badanego zagadnienia. Na przyjęty sposób identyfikacji sieci wpłynął również ilościowy charakter badań, który wymusił zoperacjonalizowanie różnorodnych form sieciowych w postaci pytań, które mogłyby zostać umieszczone w kwestionariuszu ankietowym.

Pierwszą kwestią, którą należało rozstrzygnąć był wybór właściwej optyki badania sieci. Sieci jako przedmiot badań mogą być rozpatrywane

[2] Raport z badań NCN nr 2011/03/13/HSR/04922 pt. *Determinanty odporności polskich przedsiębiorstw na kryzys makroekonomiczny*, kierownik badania: M. Romanowska, główni wykonawcy: A. Sopińska, P. Wachowiak.

[3] Opracowywana corocznie „Lista 2000 Rzeczpospolitej" obejmuje 2000 największych pod względem wielkości rocznych przychodów przedsiębiorstw działających na rynku polskim.

[4] Dokładny opis procedury selekcyjnej podmiotów działających w ramach struktur sieciowych zaprezentowano w Części IX Raportu z badań NCN nr 2011/03/13/HSR/04922 pt. *Determinanty odporności polskich przedsiębiorstw na kryzys makroekonomiczny*, s. 602-604.

[5] A. Sopińska, W. Jakubowska, *Organizacja sieciowa jako przedmiot zainteresowań nauk o zarządzania*, /w/ *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?* (red.) R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości (2) 2013, Wałbrzych 2013.

z punktu widzenia trzech optyk[6]: optyki makro; *egosieci*; lub optyki klastra. Przyjecie optyki makro zakłada konieczność podejścia holistycznego do analizy sieci w myśl twierdzenia, iż nie da się właściwie przedstawić wpływu otoczenia na organizacje bez ukazania całości zależności, w których organizacje funkcjonują. W ramach tej optyki dominują badania związane z koncepcją kapitału społecznego oraz osadzenia społecznego działalności gospodarczej[7]. Przyjęcie optyki *egosieci* oznacza koncentrację na strukturze zależności wokół wybranej organizacji – jej bezpośrednich partnerach oraz relacjach z nimi. W tym przypadku, zainteresowania badaczy dotyczą głównie kwestii związanych z pozycją przedsiębiorstw w tak zdefiniowanej *egosieci*[8] oraz sposobu kształtowania relacji z partnerami[9]. Trzecią optykę, w pewnym sensie kompromisową, stanowi podejście skupiające się na klastrach, które z formalnego punktu widzenia można definiować jako wycinki sieci o dużej gęstości[10]. W prezentowanych badaniach jako wiodącą przyjęto optykę *egosieci*, co było uzasadnione nadrzędnym celem grantu badawczego oraz metodą badawczą opartą na próbie statystycznej.

Po drugie – należało jednoznacznie zdefiniować pojęcie struktury sieciowej, gdyż w literaturze przedmiotu istnieje duża różnorodność definicyjna w tym zakresie[11]. Mianem sieci, lub struktury sieciowej określane są bowiem: względnie trwałe zgrupowanie autonomicznych, wyspecjalizowanych jednostek lub przedsiębiorstw, uczestniczących w systemie wzajemnych kooperacji według zasad rynkowych[12]; zbiór niezależnych w sensie prawnym jednostek gospodarczych, realizujących różnorodne przedsięwzięcia i projekty koordynowane przez firmę – integratora, która ma wyróżniające kompetencje[13]; luźno powiązane ze sobą, w różnym stopniu autonomiczne jednostki realizujące wspólne zadania, ale zachowujące odrębność;

---

[6] Szerzej na temat optyk badania sieci: A. Tomaszewski, *Network Structures in Polish Enterprises – Management Practices Responding to the Macroeconomic Crisis of 2007-2013*, Journal of Management and Finance Sciences, 18 (2014) s. 49-61.

[7] Por.: M. Granovetter, *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*, The Amercian Journal of Sociology, 91/1985, s. 481-510, G. Walker, B. Kogut, W. Shan, *Social capital, structural holes and the formation of an industry network*, Organization Science, 8 (1997), s. 109-125; G. Ahuja, *Collaborative networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study*, Administrative Science Quarterly, 45 (2000), s. 425-455; G. Bell, Clusters, networks, and firm innovativeness, Strategic Management Journal, 26 (205), s. 287-295.

[8] R. Gulati, M. Gargiulo, *Where Do Interorganizational Networks Come From?*, American Journal of Sociology, 104 (1999), s. 1439-1493.

[9] R. Gulati, *Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances*, The Academy of Management Journal, 38 (1995), s. 85-112.

[10] Pojęcie klastra nawiązuje do terminologii *Social Network Analysis*, w której tym mianem określone są wycinki sieci, w których wszyscy członkowie są połączeni ze sobą bezpośrednimi relacjami. Więcej: M.E.J. Newman, *Networks: An Introduction*, Oxford University Press, 2010; J. Scott, *Social Network Analysis*, SAGE Publications 2000; T.G. Lewis, *Network Science – Theory and Application*, Wiley 2009.

[11] Por.: A. Sopińska, *Knowledge management at network organizations*, Organization and Management Organizacja i Kierowanie, nr 1 (154) 2013, KNOiZ PAN, SGH, Warszawa 2013.

[12] P. Dwojacki, B. Nogalski, *Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanych przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji, Nr 4/1998.

[13] K. Perechuda, *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 55.

struktury wielokryteriowe, realizujące zmienne zadania, zmiennymi siłami w zmiennych warunkach[14]; układ współdziałania przedsiębiorstw, które są niezależne pod względem organizacyjno-prawnym, powiązanych kapitałowo lub nie, oparty na potencjale synergicznym tych podmiotów, w jednym lub większej liczbie obszarów funkcjonowania oraz na szerszej współpracy niż wymiana jednorazowa[15]; system połączeń między jednostkami organizacyjnymi, tworzony w celu wymiany informacji, pomysłów (idei) oraz zasobów[16]; struktura oparta na wzajemnych relacjach przedsiębiorstw niepowiązanych kapitałowo o charakterze kooperacyjnym[17]; struktura organizacyjna zbudowana wokół przedsięwzięć gospodarczych, realizowanych przez współpracujące ze sobą różne części różnych przedsiębiorstw, tworzących sieć połączeń na czas realizacji danego przedsięwzięcia i zmieniających konfigurację tych sieci przy wdrażaniu każdego nowego projektu[18]; organizacja, której podmioty powiązane są ze sobą zależnościami występującymi na różnych płaszczyznach[19]; organizacja, która uzależniona jest od możliwości komunikowania się między podmiotami w ramach określonej konstelacji oraz stopnia zbieżności celów, które chcą osiągnąć poszczególne podmioty sieci, jak i cała ich grupa[20]; forma organizacyjna, która pomaga ich uczestnikom mobilizować nakłady i informacje w celu zwiększenia innowacyjności, elastyczności, szybkości działania i efektywności; policentryczna forma działalności gospodarczej, oparta na kooperacji samodzielnych, niepowiązanych kapitałowo przedsiębiorstw, dążącą do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej[21]; układ współdziałania niezależnych pod względem organizacyjno-prawnym organizacji, powiązanych kapitałowo lub nie, lecz zawsze oparty na potencjale synergicznym podmiotów sieci co najmniej w jednym obszarze funkcjonowania oraz na współpracy szerszej niż jednorazowa wymiana[22]; układ związków między firmami, charakteryzujący się głownie powiązaniami poziomymi, dającymi możliwości zdecentralizowanego planowania i kontroli elementów sieci[23]; względnie trwałe zgrupowanie odrębnych, wyspecjalizowanych przedsiębiorstw, kooperujących zgodnie z zasadami rynkowymi, w której hierarchiczną strukturę zastąpiono poziomymi powiąza-

---

[14] A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN 2004, s. 39-40.

[15] W. Sroka, *Sieci aliansów. Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej poprzez współpracę*, PWE, Warszawa 2012, s. 34.

[16] S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, *Sieć przedsiębiorstw jako skuteczna forma organizacyjna w warunkach kryzysu gospodarczego*, Management and Business Administration Central Europe, 4/2012, s. 36.

[17] M. Górzyński, W. Pander, P. Koć, *Tworzenie związków kooperacyjnych między MSP oraz MSP i instytucjami otoczenia biznesowego*, PARP, Warszawa 2006, s. 16.

[18] M. Castells, *Galaktyka Internetu*, Rebis, Poznań 2003, s. 80-81.

[19] R. Blażlak, *Struktury sieciowe a innowacyjność przedsiębiorstw*, /w:/ *Klastry w gospodarce regionu*, (red.) K. Owczarek, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010, s. 30.

[20] M. Castells, *Społeczeństwo sieciowe*, Blackwell Publishers, Oxford 2000, s. 187.

[21] Z. Olesiński, *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi*, C.H.Beck, Warszawa 2010, s. 65.

[22] R. Krupski, *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2008, s. 196

[23] W. E. Baker, The *Network Organization in Theory and Practice*, w: *Network Organizations* (red.) N. Nohria, B. Eccles, Harvard Business School Press, Cambridge 1992, s. 399.

niami i wzajemnymi ich relacjami[24]; świadome struktury współpracy, zaprojektowane dla realizacji konkretnych celów rozwojowych, które w odróżnieniu od współpracy dwustronnej oraz nieformalnych grup czy sieci społecznych, wymagają świadomego zarządzania dla realizacji celów przez tworzenie wspólnych łańcuchów wartości[25]. W prezentowanych badaniach przyjęto następujące rozumienie struktury sieciowej – **struktura sieciowa to struktura złożona z autonomicznych podmiotów, które w sposób świadomy (rozumiejąc wagę współpracy dla swej działalności) prowadzą wspólne przedsięwzięcia w oparciu o ustalenia kontraktowe, realizując wybrane zadania produkcyjne lub usługowe**.

Po trzecie – należało precyzyjnie wyodrębnić i zdefiniować kategorię sieci poziomych na tle innych typologii struktur sieciowych prezentowanych w literaturze. Wieloznaczność samego pojęcia sieci oraz różna optyka ich rozpatrywania przekładają się na mnogość typologii struktur sieciowych[26]. Najczęściej uwzględnianymi kryteriami podziałów struktur sieciowych są: poziom dominacji uczestników; struktura sieci; rodzaj prowadzonej działalności; stopień integracji i siła powiązań partnerów; trwałość związków; dynamika rekonfiguracji sieci; region pochodzenia; zasięgu oddziaływania; rodzaj realizowanego modelu biznesowego; stabilność i hierarchiczność. Zbiorcze zestawienie wymienionych typologii organizacji sieciowych prezentuje tabela nr 1.

Biorąc pod uwagę powyższe klasyfikacje oraz własne przemyślenia opracowano autorską typologię struktur sieciowych w oparciu o 4 kryteria: usytuowanie członków sieci w łańcuchu wartości; zakres współpracy (liczbę funkcjonalnych obszarów współpracy); wymiar współpracy; oraz fakt lub brak istnienia wspólnej tożsamości.

Ze względu na pierwsze kryterium (usytuowanie w łańcuchu wartości) wyróżniono: sieci poziome – struktury złożone z konkurentów (uczestników tego samego ogniwa wartości), którzy w sposób świadomy prowadzą wspólne przedsięwzięcia; sieci pionowe – struktury złożone z uczestników reprezentujących sąsiednie ogniwa w łańcuchu wartości, którzy w sposób świadomy prowadzą wspólne przedsięwzięcia; sieci równoległe – struktury złożone z uczestników reprezentujących różne łańcuchy wartości, którzy w sposób świadomy prowadzą wspólne przedsięwzięcia; oraz sieci wielokierunkowe – struktury złożone z uczestników reprezentujących różne ogniwa łańcucha wartości z partnerami z poza łańcucha wartości, którzy w sposób świadomy prowadzą wspólne przedsięwzięcia.

---

[24] S. Łobejko, *Przedsiębiorstwo sieciowe. Zmiany uwarunkowań i strategii w XXI wieku*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010, s. 52.

[25] P. Kordel, *Zarządzania sieciami międzyorganizacyjnymi*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, s. 53.

[26] Por.: A. Sopińska, *Wiedza i kapitał intelektualny w nowych typach organizacji – w organizacjach sieciowych*, /w/ Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje (red.) J. Lichtarski, S. Nowosielski, G. Osbert-Pociecha, E. Tabaszewska-Zajbert, Prace Naukowe UE we Wrocławiu nr 340, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014.

Tabela 1. Najczęściej spotykane w literaturze typologie struktur sieciowych

Kryterium podziału	Klasyfikacja sieci
Poziom dominacji koordynatora sieci (brokera)	• **zdominowane** • **równorzędnych partnerów**
Struktura sieci (ilość centrów decyzyjnych)	• **jednocentowe (skoncentrowane)** • **wielocentowe** • **rozproszone**
Rodzaj prowadzonej działalności	• **popytowe** • **podażowe** • **wspomagania**
Charakter związków pomiędzy uczestnikami	• **dostawców** • **producentów** • **klientów** • **kooperacji technologicznej** • **koalicje standardu**
Budowa sieci	• **typu „gwiazda”** • **typu „każdy z każdym”** • **poddostawców**
Rodzaju powiązań między uczestnikami sieci oraz rodzaju otoczenia w którym funkcjonuje sieć	• **puste** • **zmienne** • **z wartością dodaną** • **wirtualne**
Trwałość i siła powiązań pomiędzy podmiotami tworzącymi sieć	• **zintegrowane** • **sfederowane** • **kontraktowe** • **stosunków bezpośrednich**
Dynamika rekonfiguracji sieci	• **statyczne** • **dynamiczne** • **tymczasowe**

Region geograficzny występowania	• **japońskie (tzw. zaibatsu i keiretsu);** • **koreańskie (tzw. czebole);** • **tajwańskie (określane mianem jituanqiye)**
Zasięg oddziaływania	• **lokalne** • **krajowe** • **międzynarodowe** • **o zasięgu globalnym**
Realizowany model biznesowy	• **działające w oparciu o model integratora** • **działające w oparciu o model dyrygenta**
Stabilność i hierarchiczność	• **strategiczne** • **projektowe** • **regionalne** • **przedsiębiorstwa wirtualne**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Child, D. Faulkner, *Strategies of Co-Operation. Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*, Oxford University Press, Oxford 1998, s. 120; J. Bryson, P. Wood, D. Keeble, *Business networks, Small Firm Flexibility and Regional Development in UK Business Service*, Entrepreneurship and Regional Development, nr 5/1993; M. Castells, *Społeczeństwo sieciowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 181-195; *Zachowania sieciowe w procesie internacjonalizacji*, red. K. Fonfara, PWE, Warszawa 2009, s.40; P. Boulanger, *Organisel, L'entreprise en resaux*, Nathan Paris 1995, [za:] J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszaw 2002, s. 426-427; T. Ortega, *Die Informationstechnologische Unterstutzung innovativer Organisationsformen*, [za:] *Komunikacja wewnętrzna w organizacjach sieciowych*, red. S. Lachiewicz, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008, s. 21; *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, (red.) A. Stabryła, C.H.Beck, Warszawa 2009, s. 62; K. Obłój, *Strategie organizacji*, PWE, Warszawa 2007; J. Sydow, "Management von Netzwerkorganisationen – ZUM Stand der Forschung", /w/ red. J. Sydow, *Management von Netzwerkorganisationen*, Gabler 2009, s. 382.

Ze względu na liczbę funkcjonalnych obszarów współpracy wyróżniono: sieci jednowymiarowe, w których współpraca dotyczy tylko jednego obszaru funkcjonowania; oraz sieci wielowymiarowe, w których zakres współpracy obejmuje kilka obszarów współpracy. Z kolei, wymiar współpracy pozwolił wyróżnić: sieci więzi ekonomicznych i sieci więzi społecznych. Natomiast ostatnie kryterium – kryterium istnienia lub braku tożsamości – sieci oparte na wspólnej tożsamości i sieci bez tożsamości. Autorska typologię struktur sieciowych prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Autorska klasyfikacja sieci wykorzystana w badaniu

Kryterium	Kategorie sieci		Przejawy współpracy
Usytuowanie w łańcuchu wartości	Sieci pionowe	Sieci dostawców	Relacje z dostawcami
		Sieci odbiorców	Relacje z odbiorcami
		Sieci pionowe obustronne	Relacje z odbiorcami i dostawcami jednocześnie
	Sieci poziome		Relacje z konkurentami
	Sieci równoległe		Relacje z partnerami spoza łańcucha wartości
	Sieci wielokierunkowe		Relacje z partnerami z różnych ogniw łańcucha wartości i z partnerami spoza łańcucha wartości
Zakres współpracy (Liczba funkcjonalnych obszarów współpracy)	Sieci jednowymiarowe		Relacje w jednym obszarze współpracy
	Sieci wielowymiarowe		Relacje w wielu obszarach współpracy, np. badania i rozwój, dystrybucja, zaopatrzenie, sprzedaż, promocja, produkcja
Tożsamość lub jej brak	Sieci oparte na tożsamości		Relacje budowane wokół wspólnej tożsamości, np. marki, branży, idei
	Sieci bez tożsamości		Relacje bez fundamentu wspólnych tożsamości
Wymiar współpracy	Sieci więzi ekonomicznych	Sieci transakcyjne	Kontrakt
		Sieci wymiany zasobów	Przepływ zasobów
	Sieci więzi społecznych	Sieci uczenia się	Projekty badawczo-rozwojowe
		Sieci rozwoju kontaktów	Kontakty interpersonalne

Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z powyższą typologia sieci poziome to struktury złożone z konkurentów (uczestników tego samego ogniwa wartości), którzy w sposób świadomy (rozumiejąc wagę współpracy dla swej działalności) prowadzą wspólne przedsięwzięcia w oparciu o ustalenia kontraktowe, realizując wybrane zadania produkcyjne lub usługowe. Tak zdefiniowane sieci poziome stanowiły przedmiot badań, których wyniki prezentują kolejne rozdziały.

2. SKALA ZJAWISKA TWORZENIA SIECI POZIOMYCH W NAJWIĘKSZYCH POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

Badanie skali zjawiska sieci poziomych w największych polskich przedsiębiorstwach wymagało wcześniejszego określenia podzbioru przedsiębiorstw wykorzystujących w swym działaniu jakiekolwiek struktury sieciowe (niekoniecznie sieci poziome). W tym celu analizie poddano 149 podmiotów (N1), losowo wybranych z 2000 przedsiębiorstw o najwyższych dochodach rocznych w roku 2011 („Lista 2000 Rzeczpospolitej – edycja 2012). Kryterium zaklasyfikowania danego podmiotu do kategorii podmiotu działającego w sieci było łączne spełnienie trzech warunków: uznanie przez respondentów współpracy z zewnętrznymi partnerami za istotne; prowadzenie wspólnych przedsięwzięć przynajmniej z jedną grupą podmiotów zewnętrznych; oraz wskazanie przynajmniej jednego obszaru wspólnych działań. W wyniku zastosowania powyższego kryterium powstały dwa podzbiory. Pierwszy z nich tworzyły przedsiębiorstwa wykorzystujące w swej działalności struktury sieciowe (108 podmiotów, stanowiących 73,5% próby badawczej), drugi – podmioty niewykorzystujące struktur sieciowych (39 przedsiębiorstw, co odpowiadało 26,5%).

Wyodrębnienie podzbioru 108 przedsiębiorstw (N2) działających w sieciach posłużyło identyfikacji sieci poziomych. W tym celu analizie poddano rozkład usytuowania realizowanej przez nie współpracy w łańcuch wartości. Otrzymane wyniki pozwoliły jednoznacznie stwierdzić, iż **sieci poziome były najmniej rozpowszechnioną kategorią struktur sieciowych wśród przebadanych podmiotów.** Zaledwie 31 przedsiębiorstw z 108 przebadanych (29%) wskazało na fakt prowadzenia wspólnych przedsięwzięć z konkurentami. Skalę występowania zjawiska sieci poziomych w największych polskich przedsiębiorstwach na tle innych struktur sieciowych prezentuje tabela 3.

Tabela 3. Rozkład usytuowania w łańcuchu wartości

Typ sieci	Liczba wskazań	% badanych
Sieć pozioma	31	(29%)
Sieć pionowa, w tym:	97	(90%)
• **Sieć dostawców**	75	(69%)
• **Sieć odbiorców**	92	(85%)
• **Sieć obustronna**	70	(65%)
• **Sieć równoległa**	85	(79%)
Sieć wielokierunkowa	80	(74%)

Źródło: opracowanie własne, N2=108; pytanie wielokrotnego wyboru.

Najbardziej rozpowszechnioną formą struktur sieciowych w badanych podmiotach były sieci pionowe. Aż 90% przebadanych przedsiębiorstw

wskazało na wykorzystywanie struktur sieci pionowych, z czego 85% tworzy sieci odbiorców, 69% tworzy sieci dostawców, a 72% tworzy sieci obustronne. Z badań wynika też, że duża część respondentów tworzy sieci równoległe (79%) oraz sieci wielokierunkowe (74%).

Niska skala występowania zjawiska współpracy podmiotów z tego samego ogniwa łańcucha wartości (w ramach sieci poziomych) może świadczyć o pewnej niechęci do kooperencji wśród największych polskich przedsiębiorstw. Powyższą tezę potwierdza brak zmian orientacji na współpracę z konkurentami wśród przebadanych podmiotów. Na przestrzeni ostatnich 5 lat ponad 2/3 z przebadanych przedsiębiorstw nie dokonało zmiany w orientacji na współpracę z konkurentami. Jedynie ok. 14% respondentów uznało, iż chęć współpracy z konkurentami w ich przedsiębiorstwach wzrosła (suma odpowiedzi „raczej wzrosła" i „zdecydowanie wzrosła"), z czego do istotnego wzrostu przyznało się zaledwie 1,9% podmiotów (tabela 4). Jednocześnie 17,6% respondentów wskazywało na malejące znaczenie współpracy z konkurentami w swoich przedsiębiorstwach.

Tabela 4. Zmiana orientacji badanych przedsiębiorstw odnośnie współpracy z konkurentami w ostatnich 5 latach

Tendencja	Liczba wskazań	% badanych
znacząco zmalała	4	3,7
raczej zmalała	15	13,9
nie zmieniła się	74	68,5
raczej wzrosła	13	12,0
zdecydowanie wzrosła	2	1,9
Ogółem	**108**	**100**

Źródło: opracowanie własne, N2= 108.

Dodatkowo, ze względu na przyjęty w badaniach horyzont czasowy można stwierdzić, iż kryzys makroekonomiczny lat 2007-2013 nie spowodował istnych zmian co do chęci współpracy z konkurentami (w ramach sieci poziomych) wśród największych polskich przedsiębiorstw.

3. Charakterystyka współpracy w ramach sieci poziomych

Charakterystyka współpracy w ramach sieci poziomych obejmowała trzy parametry: identyfikację zakresu współpracy (rodzaj i liczba funkcjonalnych obszarów współpracy); określenie wymiarów współpracy; oraz rozstrzygnięcie, czy dana sieć pozioma posiada wspólną tożsamość.

Pierwszym z parametrów charakteryzujących sieci poziome była identyfikacja obszarów współpracy. Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, iż współpraca w ramach sieci poziomych dotyczyła różnych obszarów funkcjonalnych, z wyjątkiem obszaru produkcyjnego (0% wska-

zań). Przebadane przedsiębiorstwa najczęściej współpracowały z konkurentami w obszarze sprzedaży (74,2% wskazań) oraz dystrybucji (61,3% wskazań). W mniejszym stopniu ich współpraca dotyczyła prac B&R (58,1%), promocji (54,8%) oraz zaopatrzenia (54,8% wskazań). Porównanie obszarów współpracy w ramach sieci poziomych z obszarami współpracy wszystkich struktur sieciowych wskazuje na większe znaczenie w sieciach poziomych obszaru sprzedaży, dystrybucji oraz prac badawczych i rozwojowych; a mniejsze w obszarze promocji. W obu przypadkach przebadane przedsiębiorstwa nie współpracowały w ramach sfery produkcyjnej (tabela 5).

Tabela 5. Problem zakresu współpracy w sieciach poziomych na tle wszystkich struktur sieciowych

Funkcjonalne obszary współpracy	W sieciach poziomych (N3=31)	We wszystkich strukturach sieciowych (N2=108)
Prace badawcze i rozwojowe	18 (58,1%)	58 (53,7%)
Dystrybucja	19 (61,3%)	61 (56,5%)
Zaopatrzenie	17 (54,8%)	59 (54,6%)
Sprzedaż	23 (74,2%)	70 (64,8%)
Promocja	17 (54,8%)	65 (60,2%)
Produkcja	0 (0,0%)	0 (0%)

Źródło: opracowanie własne, N3=31; N2=108, pytanie wielokrotnego wyboru.

Na podstawie pomiaru liczby funkcjonalnych obszarów współpracy w sieciach można stwierdzić, iż sieci poziome rzadziej ograniczały współpracę do jednego obszaru funkcjonalnego (9,7% wskazań w sieciach poziomych, 16,7% wskazań we wszystkich strukturach sieciowych). Istnieją również różnice w ramach pozostałych przedziałów (wyraźnie większa część sieci poziomych współpracuje w 3 i 5 obszarach funkcjonalnych), jednak nie mogą one być podstawą do wyciągnięcia wniosków o specyfice współpracy w sieciach poziomych. Szczegóły prezentuje tabela 6.

Tabela 6. Problem zakresu współpracy w sieciach poziomych na tle wszystkich struktur sieciowych

Liczba funkcjonalnych obszarów współpracy	W sieciach poziomych (N3=31)	We wszystkich strukturach sieciowych (N2=108)
1	3 (9,7%)	18 (16,7%)
2	8 (25,8%)	25 (23,1%)
3	10 (32,3%)	27 (25%)
4	5 (16,1%)	26 (24,1%)
5	5 (16,1%)	12 (11,1%)

Źródło: opracowanie własne, N3=31; N2=108.

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, iż podobnie jak w pozostałych strukturach sieciowych, tak i w sieciach poziomych współpraca przybierała wymiar nie tylko ekonomiczny, ale także społeczny. Taki stan może świadczyć o wyższym poziomie zaangażowania partnerów we wzajemne relacje. Ich przejawem może być duże znaczenie więzi osobistych we współpracy miedzy partnerami, co znalazło odzwierciedlenie w przeprowadzonych analizach. Prawie 84% respondentów wskazało, iż we współpracy z konkurentami relacje osobiste mają znaczenie (suma odpowiedzi: „raczej mają znaczenie" i „zdecydowanie mają znaczenie"). Dla porównania w zbiorze przedsiębiorstw należących do dowolnej struktury sieciowej (nie koniecznie sieci poziomej) odsetek ten był bardzo zbliżony i wynosił ok. 82%. Charakterystykę wymiaru współpracy w podziale na sieci poziome i wszystkie struktury sieciowe prezentuje tabela 7.

Tabela 7. Problem wymiaru współpracy w sieciach poziomych na tle wszystkich struktur sieciowych

Wymiar współpracy	Sieci poziome N3=31		Struktury sieciowe ogółem N2=108	
	Liczba obserwacji	%	Liczba obserwacji	%
Sieci więzi wyłącznie ekonomicznych	5	16,1	19	17,6
Sieci więzi ekonomicznych i społecznych	26	83,9	89	82,4
Ogółem	31	100,0	108	100,0

Źródło: opracowanie własne, N3=31; N2=108.

Ostatnim parametrem uwzględnionym w charakterystyce sieci poziomych było rozstrzygnięcie, czy dana sieć posiada wspólną tożsamość. Ze względu na stosunkowo niską świadomość procesów usieciowienia przedsiębiorstw wśród praktyków życia gospodarczego, zachodzi przypuszczenie, iż przedsiębiorstwa nie muszą być świadome funkcjonowania w sieciach współpracy. W celu zbadania tego problemu w kwestionariuszu umieszczono pytanie wielokrotnego wyboru o sposoby formalizacji współpracy, wśród których można było wybrać m.in. odpowiedzi: sieć i klaster. Takie wskazania wśród respondentów uznano jako przesłankę do wyodrębnienia sieci wspólnych tożsamości. Analiza odpowiedzi respondentów pozwoliła stwierdzić, iż wśród 31 zidentyfikowanych sieci poziomych ponad połowa (58,1%) nie posiadała wspólnej tożsamości. Warto zaznaczyć, iż odsetek sieci nie posiadających wspólnej tożsamości był wyraźnie wyższy wśród kategorii sieci poziomych, niż w całym zbiorze struktur sieciowych (patrz tabela 8.). Wyniki te potwierdzają tezę o niewielkiej świadomości istnienia zjawiska sieci wśród praktyków biznesu.

Tabela 8. Problem tożsamości w sieciach poziomych na tle wszystkich struktur sieciowych

Fakt posiadania tożsamości	Sieci poziome N3=31		Struktury sieciowe ogółem N2=108	
	Liczba obserwacji	%	Liczba obserwacji	%
Sieć bez tożsamości	18	58,1	58	53,7
Sieć oparta na tożsamości	13	41,9	50	46,3
Ogółem	31	108	100,0	100,0

Źródło: opracowanie własne, N3=31; N2=108.

PODSUMOWANIE

Zaprezentowane powyżej wyniki badań dowodzą niewielkiego wykorzystania sieci poziomych w strategiach największych polskich przedsiębiorstw. Zaledwie 29% przebadanych przedsiębiorstw wykorzystujących struktury sieciowe tworzyło sieci z konkurentami. Ponadto, na przestrzeni ostatnich pięciu lat stosunek do współpracy z konkurentami w większości badanych podmiotów nie uległ zmianie. Dane te świadczą o zaskakująco małym znaczeniu idei kooperencji (koopetycji) dla polskiej praktyki gospodarczej. Zaskakuje również brak w próbie badawczej przypadków współpracy w obszarze produkcyjnym, a także niewielkie znaczenie sieci tożsamości w relacjach przedsiębiorstw z partnerami. Jednocześnie badania wykazały duże znaczenie relacji społecznych we współpracy sieciowej także w układzie poziomym, czego przejawem jest wysoka reprezentacja w badanych próbach sieci o więziach nie tylko ekonomicznych, ale także społecznych (powyżej 80%).

Powyższe wnioski oraz konfrontacja ich z dorobkiem teoretycznym, w którym współpraca sieciowa wskazywana jest jako główny element budowy konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw i gospodarek, stanowi silną przesłankę do podjęcia pogłębionych badań, w których należałoby zidentyfikować przyczyny oraz uwarunkowania zdiagnozowanej sytuacji niechęci do tworzenia sieci poziomych.

LITERATURA:

[1] Ahuja G., *Collaborative networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study*, Administrative Science Quarterly, 45 (2000), s. 425-455.

[2] Baker W.E., *The Network Organization in Theory and Practice*, /w:/ Network Organizations, (red.) N. Nohria, B. Eccles, Harvard Business School Press, Cambridge 1992.

[3] Bell G., *Clusters, networks, and firm innovativeness*, Strategic Management Journal, 26 (205), s.287-295.

[4] Blażlak R., *Struktury sieciowe a innowacyjność przedsiębiorstw*, /w/ Klastry w gospodarce regionu, (red.) K. Owczarek, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010.

[5] Boulanger P., *Organisel, L'entreprise en resaux, Nathan Paris 1995*, [za:] J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszaw 2002, s. 426-427.

[6] Bryson J., Wood P., Keeble D., *Business networks, Small Firm Flexibility and Regional Development in UK Business Service*, Entrepreneurship and Regional Development, nr 5/1993.

[7] Castells M., *Galaktyka Internetu*, Rebis, Poznań 2003.

[8] Castells M., *Społeczeństwo sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.

[9] Child J., Faulkner D., *Strategies of Co-Operation. Managing Alliances*, Networks and Joint Ventures, Oxford University Press, Oxford 1998.

[10] Dwojacki P., Nogalski B., *Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanych przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji, Nr 4/1998.

[11] Fonfara K. (red.), *Zachowania sieciowe w procesie internacjonalizacji*, PWE, Warszawa 2009.

[12] Górzyński M., Pander W., Koć P., *Tworzenie związków kooperacyjnych między MSP oraz MSP i instytucjami otoczenia biznesowego*, PARP, Warszawa 2006.

[13] Granovetter M., *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*, The Amercian Journal of Sociology, 91/1985, s. 481-510.

[14] Gulati R., *Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances*, The Academy of Management Journal, 38 (1995), s. 85-112.

[15] Gulati R., Gargiulo M., *Where Do Interorganizational Networks Come From?*, American Journal of Sociology, 104 (1999), s. 1439-1493.

[16] Kordel P., *Zarządzania sieciami międzyorganizacyjnymi*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.

[17] Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN 2004.

[18] Krupski R., *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2008.

[19] Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A., *Sieć przedsiębiorstw jako skuteczna forma organizacyjna w warunkach kryzysu gospodarczego*, Management and Business Administration Central Europe, 4/2012.

[20] Lewis, T.G., *Network Science – Theory and Application*, Wiley 2009.

[21] Łobejko S., *Przedsiębiorstwo sieciowe. Zmiany uwarunkowań i strategii w XXI wieku*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.

[22] Łobos K., *Organizacje sieciowe*, /w/ Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu, (red.) R. Krupski, PWE, Warszawa 2005.

[23] Newman M.E.J., *Networks: An Introduction*, Oxford University Press, 2010.

[24] Obłój K., *Strategie organizacji*, PWE, Warszawa 2007.

[25] Olesiński Z., *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi*, C.H.Beck, Warszawa 2010,

[26] Ortega T., *Die Informationstechnologische Unterstutzung innovativer Organisationsformen*, [za:] Komunikacja wewnętrzna w organizacjach sieciowych, red. S. Lachiewicz, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008.

[27] Perechuda K., *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.

[28] Raport z badań NCN nr 2011/03/13/HSR/04922 pt. Determinanty odporności polskich przedsiębiorstw na kryzys makroekonomiczny, kierownik badania: M. Romanowska, główni wykonawcy: A. Sopińska, P. Wachowiak.

[29] Scott, J., *Social Network Analysis*, SAGE Publications 2000.

[30] Sopińska A., *Knowledge management at network organizations*, Organizacja i Kierowanie, nr 1 (154) 2013, KNOiZ PAN, SGH, Warszawa 2013.

[31] Sopińska A., Jakubowska W., *Organizacja sieciowa jako przedmiot zainteresowań nauk o zarządzania*, /w/ Zarządzanie strategiczne. Quo vadis? (red.)

R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości (2) 2013, Wałbrzych 2013.

[32] Sopińska A., *Wiedza i kapitał intelektualny w nowych typach organizacji – w organizacjach sieciowych*, /w/ Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem –wiodące orientacje (red.) J. Lichtarski, S. Nowosielski, G. Osbert-Pociecha, E. Tabaszewska-Zajbert, Prace Naukowe UE we Wrocławiu nr 340, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014.

[33] Sroka W., *Sieci aliansów. Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej poprzez współpracę*, PWE, Warszawa 2012.

[34] Stabryła A. (red.), *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, C.H.Beck, Warszawa 2009.

[35] Sydow J., *Management von Netzwerkorganisationen – ZUM Stand der Forschung*, /w:/ red. J. Sydow, Management von Netzwerkorganisationen, Gabler 2009.

[36] Tomaszewski A., *Network Structures in Polish Enterprises – Management Practices Responding to the Macroeconomic Crisis of 2007-2013*, Journal of Management and Finance Sciences, 18 (2014) s. 49-61.

[37] Walker G., Kogut B., Shan W., *Social capital, structural holes and the formation of an industry network*", Organization Science, 8 (1997), s. 109-125.

STRESZCZENIE

Współpraca wsieciach poziomych w świetle badań największych polskich przedsiębiorstw

W artykule przedstawiono wyniki badań ilościowych, dotyczących zjawiska sieci poziomych w największych polskich przedsiębiorstwach. W pierwszej części artykułu dokonano uściślenia pojęcia sieci i sieci poziomej oraz zaprezentowano założenia metodologiczne badania. W drugiej części zaprezentowano skalę występowania zjawiska sieci poziomych w największych polskich przedsiębiorstwach oraz ich charakterystykę w oparciu o trzy parametry: zakres współpracy, wymiar współpracy oraz tożsamości w sieciach poziomych. Wyniki badań dowodzą stosunkowo małego zainteresowania największych polskich przedsiębiorstw współpracą z konkurentami.

Słowa kluczowe: sieci przedsiębiorstw, sieci międzyorganizacyjne, sieci poziome, kooperencja, największe polskie przedsiębiorstwa, kryzys makroekonomiczny, zarządzanie w kryzysie.

SUMMARY

Cooperation in horizontal networks according to the findings of the research on the largest Polish companies

The article presents the results of quantitative research on horizontal networks in the largest Polish companies. In the first part of the paper the concepts of networks and horizontal networks are defined and methodological assumptions of the study are described. The second part is focused on presenting the scale of the phenomenon of horizontal networks in the largest Polish companies and their characteristics based on three parameters: the scope of cooperation, cooperation dimensions and the identity. The results show relatively little interest of the largest Polish enterprises in cooperation with their competitors.

Keywords: enterprise networks, interorganizational networks, horizontal networks, co-opetition, largest Polish companies, macroeconomic crisis, crisis management.

Ewa Stańczyk-Hugiet
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

Strategicznie o ekosystemie biznesu

WPROWADZENIE

Badania w zarządzaniu strategicznym to między innymi poszukiwanie odpowiedzi na pytanie o stosowane strategie biznesowe. Klasyczne ujęcia wskazują na podstawowe poziomy strategii i konceptualizują rodzaje strategii implementowane odpowiednio na każdym z nich. Powszechnie akceptuje się, że strategia dotyczy organizacji jako całości, poziomu biznesu, co utożsamia się ze strategią konkurencji oraz poziomu obszarów funkcjonalnych. Dorobek w tym zakresie został zdyskontowany przez R. Krupskiego[1] w postaci poziomów epistemologicznych strategii.

Warunki funkcjonowania organizacji biznesowej się zmieniają i współczesny krajobraz biznesu wymaga ze strony akademików konceptualizowania i zrozumienia strategii w powiązaniu z aktualnym warunkami kontekstowymi. W konsekwencji klasyczne ujęcia poziomów strategii wymaga uzupełnienia o poziom sieci międzyorganizacyjnej.

Tradycyjne myślenie postrzega w organizacjach rywali, toczących batalię o dominację i profity. Dzisiaj organizację działają w bardziej złożonych warunkach. Integrują konkurencję i współpracę w sposób innowacyjny i często zaskakujący, ponieważ potrzebują się wzajemnie po to, aby przetrwać. Zmieniający się charakter procesów konkurowania prowadzi do sytuacji, w której eksponowanie wyłącznie konkurowania między indywidualnymi organizacjami nie wytrzymuje wyzwań praktycznych. Te złożone relacje dobrze opisują ekosystemy.

I obecnie właśnie ten obszar badań podlega szczególnie intensywnym eksploracjom. Podejmowane są próby ustalenia charakterystycznych za-

[1] Krupski R., *Koncepcja klasyfikacji strategii według poziomów epistemologicznych*, w: R. Krupski, Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 55-60.

chowań przedsiębiorstw w sieci międzyorganizacyjnej jak i sieci jako całości.

Dodatkowo badania w tym obszarze komplikuje fakt, że aktualnie identyfikuje się wiele rozmaitych rodzajów sieci, to po pierwsze. A po drugie, sam kontekst sprawia, że poziomem analizy przestaje być sektor, a staje się nim ekosystem biznesu. Zatem zrozumienie tego, że to, co się dzieje u partnerów biznesowych może wpływać na biznes staje się dzisiaj kluczowym wyzwaniem.

Jeśli chodzi o samo pojęcie ekosystemu biznesu, a także o rozpoznanie prawidłowości funkcjonowania ekosystemów to trzeba przyznać, że wciąż tych badań nie jest zbyt wiele[2]. Chociaż liczba badań prezentujących problemy strategii organizacji z perspektywy ekosystemów biznesu i ekosystemów innowacji wzrasta to mają głównie charakter *case study*, co świadczy o tym, że teoria ekosystemów z perspektywy strategicznej dopiero jest w początkowej fazie rozwoju. Znamienne jest także to, że badania głównie koncentrują się na sektorach high-tech, choć nie jest to regułą[3].

Jak twierdzi J.A. Mathews[4], każdy sektor jest zbudowany z ekosystemów, które potrzebują wiedzy, umiejętności technicznych oraz wsparcia finansowego. Ekosystemy tworzą środowisko wspierające działania przedsiębiorcze, ale mogą także ograniczać realizację innych działań. J.F. Moore[5],[6] wprowadził konstrukt pod nazwą ekosystem biznesu uzasadniając jego większy potencjał poznawczy w procesie zrozumienia i wyjaśniania problemów zarządzania strategicznego.

Biorąc powyższe pod uwagę w artykule skoncentrowano się na przedstawieniu niektórych badań dotyczących strategii z perspektywy ekosystemu, podejmując próbę ich uporządkowania, a także wskazano na możliwe kierunki dalszych badań w tym zakresie.

Prezentowany artykuł został uporządkowany w następujący sposób. Sekcja pierwsza koncentruje się na ekosystemie, w drugiej sekcji dyskutowana jest strategia przedsiębiorstw w ekosystemie, w kolejnej, trzeciej sekcji, dyskusja jest zogniskowana na strategii ekosystemu jako całości, w tym strategiach tworzenia ekosystemów. W końcu w ostatniej części uwaga została skierowana na konkurencję między ekosystemami.

---

[2] Rong K., Hu G., Lin Y., Shi Y., Guo L., *Understanding business ecosystem using a 6C framework in Internet-of-Things-based sectors,* "International Journal of Production Economics" 2015, nr 159, ss. 41–55.

[3] Zhang J., Liang X.-J., *Business ecosystem strategies of mobile network operators in the 3Gera: The case of China Mobile Telecommunications*, "Policy" 2011, nr 35, ss. 156–171; Hackney R. Burn J., Salazar A., *Strategies for value creation in electronic markets: towards a framework for managing evolutionary change*, "Journal of Strategic Information Systems" 2004, nr 13, ss. 91–103.

[4] Mathews J.A., *Resources, Routines, and interfirm Relations: Entrepreneurial and Evolutionary Dynamics within an Industrial Market System*, Paper presented at DRUID Nelson & Winter conference Aalborg, Denmark June 2001.

[5] Moore J.F., *The Death of Competition: Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems*, Harper Business, New York 1996.

[6] Moore J.F., *Predators and prey: a new ecology of competition*, "Harvard Business Review" 1993, vol.71, nr 3, ss. 75–86.

EKOSYSTEM I JEGO ELEMENTY KONSTRUKCYJNE

J. F. Moore[7,8], którego można nazwać twórcą konstruktu ekosystem biznesu na gruncie zarządzania twierdzi, że organizacje biznesowe nie są po prostu członkami określonego sektora, ale częścią ekologii, która inkorporuje różne sektory. Siłą napędową nie jest w tym przypadku czysta konkurencja, a raczej koewolucja. Koncepcja ekosystemu biznesu jest rozwinięciem teorii sieci łańcuchów wartości rozszerzającą łańcuch wartości o inne organizacje tj. uniwersytety, organizacje branżowe i innych stakeholders oraz o interakcje między nimi.

Eksplorowanie problemów strategii organizacji z perspektywy ekosystemów i innowacji znacząco narasta. Zmieniający się charakter procesów konkurowania prowadzi do sytuacji, w której eksponowanie konkurowania między organizacjami nie wytrzymuje wyzwań praktycznych. Ekosystem biznesu to grupa przedsiębiorstw i innych organizacji, które pozostając w interakcjach, wykorzystują relacje zależności w celu wytwarzania dóbr, technologii i usług, które znajdują się w polu zainteresowania klientów. Zbiorowość taka charakteryzuje się wzajemnymi, wielokierunkowymi powiązaniami. Głównymi uczestnikami tak rozumianych ekosystemów są przedsiębiorstwa/produkty oraz klienci, a także dostawcy, konkurenci itp. Jednak w centrum uwagi jest klient i głębokie zrozumienie roli klienta w ekosystemie jest jednym z wyzwań stojącym przed ekosystemami[9]. Ekosystem biznesu to miejsce, w którym przedsiębiorstwa mogą przetrwać w obecności konkurentów zorientowanych na patronat nad dostępną pulą klientów[10].

W odróżnieniu od klasycznego łańcucha wartości koncepcja ekosystem biznesu oferuje dynamiczne, i systemowe spojrzenie, które nie tylko uwzględnia łańcuch wartości, ale także te elementy, które odgrywają bardziej pośrednie role[11].

Warto podkreślić, że często w ostatnich latach termin ekosystem jest używany zamienne z takim kategoriami jak kluster czy sieć, przez co zatraca się podstawowe różnice między tymi bytami. Kluster czy sieć są bardziej statyczne opisując raczej występowanie aktywów w systemie. Ekosystem jest odmienną perspektywą patrzenia na strukturę i interakcje między organizacjami. Literatura zarządzania strategicznego podkreśla przewagę ekosystemów biznesu nad indywidualnie działającymi przedsiębiorstwami[12].

---

[7] Moore J.F., 1996, op. cit.

[8] Moore J.F., 1993, op. cit., ss. 75–86.

[9] Zahra S.A., Nambisan S., *Entrepreneurship and strategic thinking in business ecosystems*, "Business Horizons", 2012, nr 55, ss. 219-229.

[10] Mars M. M., Bronstein J. L., Lusch R. F., *The value of a metaphor: Organizations and ecosystems*, "Organizational Dynamics" 2012, nr 41, ss. 271-280.

[11] Iansiti M., Levien R., *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation and Sustainability*, Harvard Business School Press, Boston, 2004; Li Y.-R., *The technological roadmap of Cisco's business ecosystem*, "Technovation" 2009, nr 29, ss. 379–386; Moore J.F., 1993, op. cit.; Moore J.F., 1996, op. cit.; Yu, J., Li, Y., & Zhao, C., *Analysis on Structure and Complexity Characteristics of Electronic Business Ecosystem*, "Procedia Engineering" 2011, nr 15, ss.1400-1404.

[12] Iansiti M., Levien R., 2004, op. cit.

M. Iansiti i R. Levien utrzymują, że gdy organizacja planuje strategicznie i w tym procesie nie uwzględnia wpływu ekosystemu to znaczy, że ignorowana jest rzeczywistość, która jest złożona i usieciowiona.

Ekosystem biznesu kreuje wartość dla uczestników ekosystemu w sytuacji, gdy nie są w stanie skomercjalizować produktu czy usługi w oparciu o własne kompetencje. Taki ekosystem zorganizowany jest jako złożona sieć przedsiębiorstw, których zintegrowane wysiłki są skoncentrowane na potrzebach klientów. Ale ekosystemy biznesu nie kreują wartości w sposób liniowy, gdyż różne przedsiębiorstwa współdziałają, w celu wspólnego dostarczenia produktu lub usługi klientom. To oznacza, że łańcuch wartości nie jest liniowy, a raczej jest efektem działania sieci przedsiębiorstw charakteryzującej się wieloma relacjami horyzontalnymi[13]. Uczestnicy ekosystemu dostarczają wartość klientom jako system wzajemnie zależnych przedsiębiorstw. W ekosystemie biznesu sieć interakcji między organizacjami cechuje się i relacjami konkurencji i współpracy. I w efekcie relacjami koopetycji[14]. Zjawisko to na gruncie teorii ekosystemów określane jest mianem koewolucji albo współewolucją. Ekosystem biznesu generalnie odpowiada na potrzeby klientów, co nie jest typowe w ekosystemach innowacji[15], które są takimi formami współpracy, w których firmy scalają swoje indywidualne pomysły w rozwiązania jednorodne o istotnej wartości dla klienta. Korzyści ekosystemu uzyskiwane są zarówno z konkurowania jak i ze współpracy z innymi organizacjami. Dobrze funkcjonujące ekosystemy, charakteryzujące się dobrą kondycją umożliwiają organizacjom tworzenie wartości, której nie byłaby w stanie wygenerować żadna z organizacji działając w pojedynkę. W rezultacie przedsiębiorstwa współpracują, aby kreować i dostarczać rozwiązania, które w pełni zabezpieczą wartość dla klienta[16].

Dla ekosystemu biznesu charakterystyczna jest wzajemna zależność podmiotów, która może mieć charakter symbiotyczny albo komensalny. Mówi się także o możliwości pojawienia się konkurencyjnej współzależności, gdy celem jest wypchnięcie konkurenta z systemu, albo, gdy konkurenci ewoluują w kierunku różnych, niekonkurujących nisz. Te relacje współzależności zmieniają się/mogą się zmienić pod wpływem czynników zewnętrznych.

Peltoniemi[17] twierdzi, że mimo braku jednoznacznej definicji ekosystemu można wskazać na typowe cechy ekosystemu biznesu, a wśród nich: (1) ekosystem składa się z dużej liczby organizacji, (2) ekosystem charakteryzują wzajemne powiązania i współzależności (3) atrybutem ekosystemu jest dynamiczna koewolucja. Z kolei na podstawie przeglądu literatury

[13] Moore J.F., 1996, op.cit.

[14] Battistella C., Colucci K., De Toni A. F., Nonino F., *Methodology of business ecosystems network analysis: A case study in Telecom Italia Future Centre*, "Technological Forecasting & Social Change" 2013, nr 80, ss. 1194–1210.

[15] Wright, M., *Academic entrepreneurship technology transfer and society: where next?* "Journal of Technology Transfer" 2014, vol. 39, nr 3, ss.322–334.

[16] Bart C., Wright M., Bruneel J., Mahajan A., *Creating value in ecosystems: Crossing the chasm between knowledge and business ecosystems*, "Research Policy" 2014, nr 43, ss.1164–1176.

[17] Peltoniemi M., 2006.*Preliminary theoretical framework for the study of business ecosystems,* "Emergence: Complexity & Organization" 2006, vol. 8, nr 1.

Y.-R. Li[18] podkreśla, że ekosystem biznesu wychodzi poza pozycjonowanie rynkowe i strukturę sektora, ze względu na trzy atrybuty, którymi są: symbioza, platforma, i koewolucja.

Ekosystem jest luźna siecią dostawców, dystrybutorów, firm outsourcingowych, producentów powiązanych wyrobów/usług, dostawców technologii i wielu innych organizacji. Te luźne, drgające relacje zwiększają konieczność symbiozy, przez co są źródłem elastyczności w doborze partnerów i kształtowaniu całego system.

Platforma to usługi, narzędzia czy technologie, które członkowie ekosystemu mogą wykorzystywać, a tym samym poprawiać własne wyniki[19]. Z kolei M. Iansiti i G. Richards[20] dodatkowo eksponują fakt, że firmy dostarczające platformę odgrywają kluczową role w ekosystemie, co powiązane jest z innowacyjnością. Te firmy Dobson[21] nazywa węzłami (hub), lub kluczowymi graczami podkreślając, że ich kluczowa rola w systemie wynika z wykorzystywania przez nie swoich wpływów i władzy nie tylko w stosunku do tych podmiotów, z którymi na bieżąco prowadzone są transakcje, ale także tych, od których istnienia są uzależnione.

Ekosystem biznesu przenosi jego członków do nowego krajobrazu. Współcześni liderzy odchodzą od widzenia biznesu jako organizacji zhierarchizowanej w kierunku postrzegania go jako element złożonego ewoluującego systemu[22]. Dobrym przykładem jest iPod, którego żadna część i akcesoria nie są produkowane przez Apple[23]. Dysk twardy produkowany jest przez Toshiba, jednostka centralna (CPU) przez Portal Player, a pamięć RAM przez Samsung. Warto tu wskazać, że firmy zajmujące się rozrywką licencjonują treści poprzez iTune czy iPod (Moore, 2006). Stąd nowy ekosystem biznesu koewoluował wokół odtwarzaczy muzyki. Dlatego warto podkreślić, że koncepcja ekosystemu biznesu uwydatnia proces koewolucji[24] systemów gospodarczych i ich dynamicznego otoczenia pełnego okazji biznesowych[25].

Ekosystem, albo inaczej ekosystem biznesu to system złożony, którego elementami są organizacje. Elementem, który odróżnia jeden ekosystem od innego ekosystemu to wspólne cechy populacji organizacji i podobna ścieżka rozwoju organizacji w populacji. Granice ekosystemu są zmienne. Zmieniają się wraz z relacjami współpracy między wszystkimi organizacjami i interesariuszami, których celem jest współtworzenie ekosystemu.

---

[18] Li Y.-R., 2009, op. cit., ss. 79–386.

[19] Moore J.F.,1993, op. cit.

[20] Iansiti M., Richards G.L., *Information Technology Ecosystem: Structure, Health, and Performance*, "Antitrust Bulletin" 2006, nr 51.

[21] Dobson P.W., *Competing, countervailing, and coalescing forces: the economics of intra-and inter-business system competition*, "Antitrust Bulletin" 2006, vol. 51, nr 1, ss. 175–193.

[22] Moore J.F., *The rise of a new corporate form*, "Washington Quarterly" 1998, vol. 21, nr 1, ss. 167–181.

[23] Linden G., Kraemer K., Dedrick J., *Who captures value in a global innovation system? The case of Apple's iPod. Personal Computer Industry Center*, Working Paper, 2007.UC, Irvine.

[24] Koewolucja jest w pewnym sensie przeciwstawiana tradycyjnej współpracy. por. Eisenhardt K.M., Galunic D.C., *Coevolving: at last, a way to make synergies work*, "Harvard Business Review" 2000. Vol.78, nr 1, ss. 91–101.

[25] Breslin D., *Reviewing a Generalized Darwinist Approach to Studying Socio-economic Change*, "International Journal of Management Reviews", 2011, Vol. 13, nr 2, ss. 218–235.

Biorąc pod uwagę fakt, że agresywna konkurencja prowadzi do tego, że wiele firm działa w oparciu o logikę przetrwania, to ekosystem otwiera nowe możliwości kreowania wartości i w efekcie utrzymywanie przewagi konkurencyjnej.

STRATEGIE W EKOSYSTEMIE. GENEROWANIE RENTY

Ekosystemy biznesu jak dowodzili J.F. Moore (1993) oraz M. Iansiti i R. Levien (2004) mają wymiar strategiczny koncentrujący się na tym, w jaki sposób realizować strategię biznesową wykorzystując sieci powiązań między organizacjami. Z tego względu przetrwanie organizacji uzależnione jest od kondycji całego ekosystemu. Oznacza to, że wartość, albo inaczej znaczenie ekosystemu upatruje się w odchodzeniu od produktu w kierunku sieci wartości[26].

R. Adner w sposób bezpośredni wyjaśnia, że ekosystem biznesu umożliwia firmom kreowanie wartości, której żadna z nich nie mogłaby wykreować samodzielnie. Poprzez wyjście poza ramy własnej działalności, techniczną specyfikację produktu współpraca ma atrybut synergii, co wyraża się w kreowaniu wartości.

Tylko niektóre firmy w ekosystemie mają silne relacje z platformą ekosystemu[27], co pozwala uniknąć inercji firmom, które wspierają liderów ekosystemu w realizacji procesu koewolucji w oparciu o wtórne charakterystyki. Jest to bardzo ważne zjawisko występujące w ekosystemie.
Każdy członek ekosystemu ostatecznie podziela losy ekosystemu. Platforma oferuje wiedzę i usługi umożliwiając członkom uzyskiwanie efektu synergii, np. w postaci zaoferowania nowego produktu. Z tego względu możliwe staje się dyktowanie wyższych cen, a tym samym generowanie renty.

Dla pełniejszego obrazu J. Moore opisuje ekosystem jako życie i śmierć drapieżców (*predators*) i ofiar (*preys*). M. Iansiti i R. Levien[28] rozwinęli to ujęcie wprowadzając inne archetypy ról w ekosystemie, wśród których identyfikują: kluczowych graczy, dominatorów, graczy niszowych wskazując jednocześnie odpowiednie dla każdej roli strategie realizowane w ekosystemie. Zajmowanie określonej roli w ekosystemie automatycznie określa rodzaj stosowanej przez podmioty strategii.

Kluczowi gracze[29] kontrolują węzły ekosystemu, współpracują z innymi w celu kreowania i dzielenia wartości z tymi, którzy wartość tworzą. Strategię można określić jak proaktywne kształtowanie sieci innowacji, kontrolo-

[26] Adner R., *Match your innovation strategy to your innovation ecosystem*, "Harvard Business Review" 2006, vol. 84, nr 4, ss. 98–107.
[27] Kraemer K.L., Dedrick J., *Strategic use of the internet and e-commerce: Cisco Systems*, "Journal of Strategic Information Systems" 2002, vol. 11, nr 1, ss. 5–29.
[28] Iansiti M., Levien R., 2004, op. cit.
[29] Microsoft jest dobrym przykładem kluczowego gracza. Produkty takie jak Windows i Microsoft Office, zapewniają źródło utrzymania dla wielu organizacji, które pojawiły się w ich kręgu, np. są to firmy zajmujące się oprogramowaniem, czy firmy zajmujące się integracją systemów.

wanie kondycji i korzyści firm poprzez śledzenie zdolności, programów, narzędzi, platform i technologii, które stanowią bazę łączącą sieć.

Władcy ziemi (*Landlord* albo *value dominator*) kontrolują kluczowe węzły ekosystemu i dokonują ekstrakcji maksymalnej wartości w zależności od pozycji węzła. Dominatorzy integrują się wertykalnie lub horyzontalnie w celu posiadania i uzyskania kontroli kluczowych aktywów ekosystemu i ekstrakcji maksymalnej wartości. Niszowi gracze koncentrują się na wąskiej domenie i rozwijają wyspecjalizowane zasoby i zdolności. Rozwijają się dzięki relacjom z kluczowymi graczami. Każdy rozwija wyspecjalizowane miejsce w ekosystemie dzięki unikalnemu produktowi lub usłudze, który zaspokaja potrzeby.

Dostawcy usług do ekosystemu koncentrują się na prostych, transakcyjnych usługach dla organizacji w ekosystemie.

W dynamicznych sektorach rekomendowane jest zajmowanie pozycji kluczowego gracza albo gracza niszowego. W warunkach dojrzałości i stabilizacji sektora kluczowy gracz albo gracz niszowy powinien stać się dominatorem lub dostawcą usług. Ze strategicznego punktu widzenia bycie władcą ziemi jest niebezpieczne, ponieważ taki podmiot może zniszczyć ekosystem poprzez nadmierną ekstrakcję wartości od innych. Ostatecznie role w ekosystemie powinny być różne i dynamiczne. Z reguły ekosystem zawiera w sobie wiele domen, które mogą być częścią innego ekosystemu i w konsekwencji organizacja może odgrywać różne role w różnych domenach ekosystemu. Biorąc pod uwagę złożoność oraz niepewność, role w ekosystemie można uporządkować według propozycji Iansiti, Levien (2004) (rys.1).

Niepewność (poziom turbulencji i innowacji) ↑	**Gracze niszowi**	**Kluczowi gracze** **Władca ziemi**
	Dostawca usług	**Dominator**
	Złożoność (zakres niezbędnych zasobów) →	

Rysunek 1.

Źródło: Iansiti M., Levien R., *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy*, Innovation and Sustainability, Harvard Business School Press, Boston, 2004.

Niezależnie od pozycji zajmowanej w ekosystemie, członkowie ekosystemu inwestują w platformę zazwyczaj stworzoną przez lidera ekosystemu, co prowadzi do ewolucji i ekspansji ekosystemu, jako całości, a także jest pomocne w doskonaleniu rezultatów uzyskiwanych przez poszczególnych członków ekosystemu. Członkowie ekosystemu jednak nieprzerwanie powinni monitować kondycję ekosystemu, a tutaj szczególną rolę w regulowania tej kondycji pełni lider ekosystemu.

Zagadnienie strategii w ekosystemie może być sprowadzone do kwestii właściwego modelu biznesu. Dla przykładu D. Teece uważa, że model biznesu powinien być oceniany z perspektywy aktualnego stanu ekosystemu, a także z perspektywy tego, w jakim kierunku może ewoluować[30].

Z kolei M. Benson-Rea i in.[31] negują fakt, że biznes charakteryzuje jeden model biznesu, a raczej, bazując na badaniach własnych, hipotetyzują, że model biznesu jest pluralistyczny. Biorąc pod uwagę poczynione przez nich ustalenia, modele biznesu możemy uszeregować na kontinuum od czystych całkowicie zinternalizowanych (skoncentrowanych na biznesie) modeli biznesu do czystych całkowicie zeksternalizowanych modeli biznesu, co odpowiada idei sieci przedsiębiorstw bazujących na zewnętrznych zasobach, zbudowanych na interakcjach z innymi dzięki relacyjnemu zakorzenieniu w relacjach społecznych, czy kontraktowaniu. Pozycja firmy w sieci wartości czy w ekosystemie ma charakter relacyjny bądź kontraktacyjny, a generowanie wartości możliwe jest dzięki zdolnościom relacyjnym oraz umiejętnościom negocjowania. W generalnej ocenie kwestia modelu biznesu, jego dopasowania i kształtowania to jeden z ważnych przyszłych obszarów badania ekosystemów.

GENEROWANIE WARTOŚCI I APROPRIACJA WARTOŚCI W EKOSYSTEMACH

Powracając do ról w ekosystemie, to lider ekosystemu określa kierunki i ramy czasowe innowacji ujmowanej w kategoriach nowej wartości. A liderem staje się ta organizacja, która ma zdolność tworzenia ekosystemu, określania standardów oraz doboru uczestników. Kluczem do sukcesu staje się wybór wygrywającego ekosystemu i kształtowanie odpowiednich relacji współpracy, zabezpieczających rozwój ekosystemu w długim czasie[32]. Perspektywa ekosystemu, pozwala na analizowanie sytuacji i strategii organizacji w ujęciu uzyskiwanych korzyści. Macierz uwzględniająca przewagi z tytułu wyprzedzającego wejścia do ekosystemu i wyzwań innowacyjnych z tytułu działań partnerów komplementarnych ilustruje złożoność ekosystemu (rys. nr 2). Jest także dobrym ujęciem odnoszącym się kształtowania relacji w ekosystemie.

[30] Teece D. J., *Business Models, Business Strategy and Innovation*, "Long Range Planning" 2010, nr 43, s.172-194.

[31] Benson-Rea M., Brodie R.J., Sima H., *The plurality of co-existing business models: Investigating the complexity of value drivers*, "Industrial Marketing Management"2013, vol. 42, ss. 717–729.

[32] Adner R., Kapoor R., *Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations*, "Strategic Management Journal" 2010, vol. 31, nr 3, ss. 306-333.

Wyzwania stojące przed firmą - innowatorem	Wyzwania koinnowacyjne: niskie	Wyzwania koinnowacyjne: wysokie
niskie	Pierwszy bierze wszystko – premia pierwszeństwa z tytułu wyprzedzającego wejścia	Zredukowany poziom premii pierwszeństwa
wysokie	Wyższy poziom premii pierwszeństwa	Poziom premii pierwszeństwa zależy od tego, jakim wyzwaniom sprostowano w pierwszej kolejności

Rysunek 2. Wyzwania koinnowacyjne a premia pierwszeństwa

Źródło: opracowanie na podstawie: Adner R., *The Wide Lens: A new strategy for innovation*, Penguin New York 2012, s. 306-333.

Jak wskazuje R. Adner[33] możliwe jest wykorzystanie pięciu podstawowych sposobów dokonania rekonfiguracji elementów oraz działań w ekosystemie. Każda strategia ekosystemu, jest *de facto* kombinacją rozwiązań polegających na separacji, kombinacji, relokacji, dodaniu i odjęciu a wykorzystywana jest w celu unikania ograniczeń rozwoju, jak podkreśla R. Adner, na podstawie przeprowadzonych badań.

W każdym ekosystemie, występuje organizacja – lokomotywa, która jest odpowiednikiem dominatora w ujęciu J. Moora[34]. Dla takiej jednostki jej własne cele i interesy są priorytetem, ale mogą być realizowane tylko dzięki istnieniu ekosystemu, nawet, jeśli pozycja tej jednostki w ekosystemie nie jest dominującą, czyli gdy zajmuje niewielką przestrzeń ekosystemu. Taka organizacja wyłania się z ekosystemu, jeśli są stworzone ku temu warunki, i 'przyciąga' nowe organizacje[35]. Taka właśnie jest logika wyłaniania się i funkcjonowania ekosystemu innowacji.

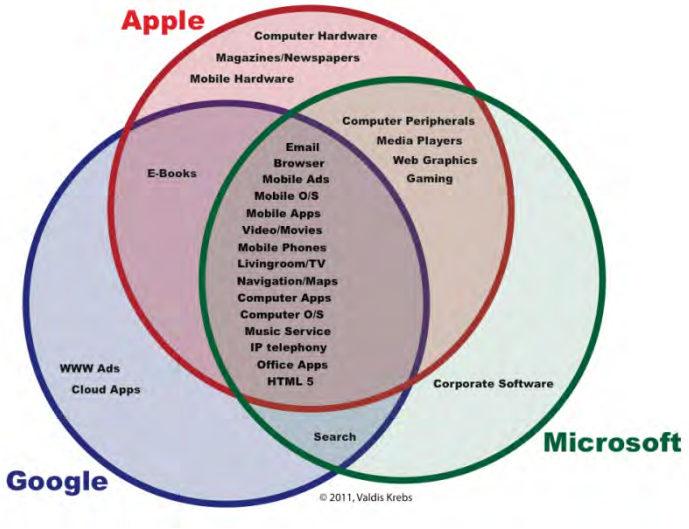
Przykładem strategii ekosystemu może być ekosystem Cisco. W tym przypadku strategia oferuje możliwości symbiozy pomiędzy produktami kolejnej generacji, a realizowanymi technologiami przez Cisco. Takie podejście jest korzystne ze względu na to, że nie tylko daje możliwości akwizycji, ale jest korzystne także dla pracowników. Ekosystem Cisco tworzony jest przede wszystkim w oparciu o strategie M&A, które z reguły ukierunkowane

[33] Adner R., 2012, op. cit.
[34] Iansiti M., Levien R., 2004, op. cit.
[35] Moore (1993) wskazuje Apple, IBM, Ford, Wal-Mart, i Merck jako cenionych liderów ekosystemów, umożliwiającym pozostałym członkom inwestowanie we wspólną przyszłość.

są na synergię różnych kultur i organizacji. Podejście Cisco zorientowane jest na utrzymanie dotychczasowej kultury i zasobów ludzkich, a sam lider odgrywa wyłącznie rolę integrującą, w celu powiązania wszystkich podmiotów z nowych portfolio technologicznym. Taka strategia podtrzymuje niezależność członków ekosystemu jednocześnie koewolują zgodnie z założeniami Cisco[36].

To nie tylko przedsiębiorstwa ze sobą konkurują, ale konkurencja formuje się między ekosystemami. Z tego względu konkurencja nie jest ograniczona do relacji firma-firma, ale raczej do relacji ekosystem – ekosystem. G. Hearn i C. Pace[37] podkreślają, że organizacje biznesowe nowej generacji powinny odejść od prostej współpracy w kierunku współpracy złożonej. Z jednej strony konkurencja między ekosystemami wzmacnia relacje współpracy w danym ekosystemie. Z drugiej strony rozpatrując konkurencję między ekosystemami z perspektywy wartości, można uznać, że strategia konkurencyjna ekosystemów jest zorientowana na apropriację wartości, w odróżnieniu od strategii ekosystemu, którą jest generowanie wartości. Zatem generalny wymiar strategii konkurencji jest taki jak w ujęciach klasycznych. Celem jest wygranie, które mierzone jest w kategoriach apropriowanej wartości.

Poniżej (rys. 3 i 4) przedstawione zostały dwa ujęcia relacji między trzema ekosystemami, które dominują współcześnie: Microsoft, Google i Apple.

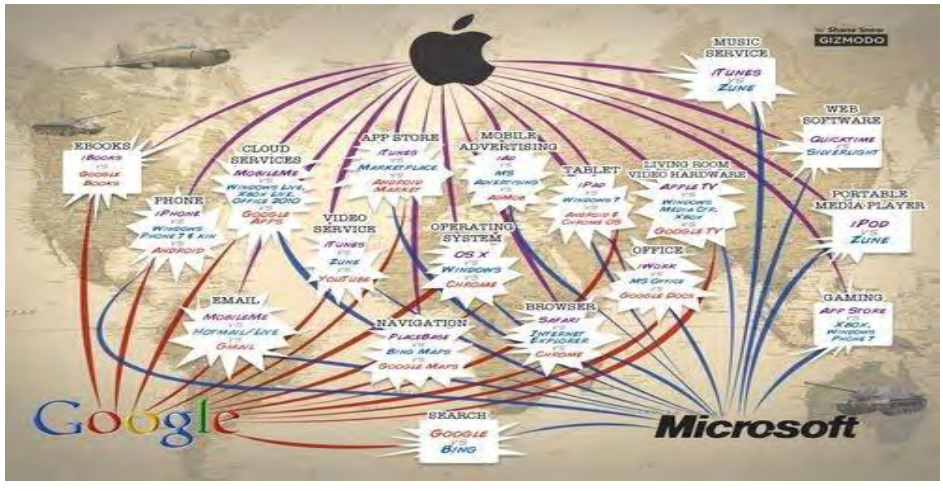


Rysunek 3. Ekosystemy Google, Microsoft i Apple. Wersja 1

Źródło: [http://ipcarrier.blogspot.com/2012/01/no-surprise-internet-value-is-at-app.html].

[36] Li Y.-R., 2009, op.cit.

[37] Hearn, G., Pace, C., *Value-creating ecologies: understanding next generation business systems*, "Foresight" 2006, vol. 8, nr 1, ss. 55–65.



Rysunek 4. Ekosystemy Google, Microsoft i Apple. Wersja 1

Źródło: [http://ipcarrier.blogspot.com/2012/01/no-surprise-internet-value-is-at-app.html].

Przy tej okazji warto bliżej spojrzeć na model biznesu Apple. Archetypem modelu biznesu jest w tym przypadku zdolność do "posiadania klientów". Model biznesu Apple jest tak zaprojektowany, aby przyciągać klientów do ekosystemu, a następnie utrzymać ich w tym systemie. Jest to model niezwykle skuteczny i umożliwia firmie utrzymanie niezwykłej siły w łańcuchu dostaw. Ten model daje unikalną możliwość realizowania strategii niskich kosztów (w sensie wejść), jednocześnie możliwe jest utrzymywanie wysokich cen, a w konsekwencji klienci napotykają wysokie koszty zmiany. Stąd kluczowym elementem modelu biznesu jest przekonanie klientów, że kontent oferowany przez Apple może być dostępny tylko na urządzeniach Apple, co oczywiście pomaga w utrzymaniu udziału w rynku tzw. *digital download* i zwrotnie poziomu sprzedaży dochodowych urządzeń *hardware*[38].

Z innej strony strategia stosowana przez Apple określana jest mianem strategii kwantowej i dodatkowo dowodzi się, że właśnie Apple jest mistrzem w realizacji tzw. *Quantum Strategy*, która jest niekonwencjonalna i jednocześnie ekstremalnie trudna w realizacji. Z jednej strony firma ciągle oferuje innowacje oraz niezwykły design, a z drugiej, symultanicznie, jest liderem kosztowym, będąc w tym obszarze bardziej efektywną niż tradycyjny lider kosztowy, którym jest Dell. Na pytanie jak się firmie Apple udaje połączyć te płaszczyzny, odpowiedź jest jednoznaczna. To ekosystem firmy Apple umożliwia utrzymywanie wyższych cen przy jednoczesnym przechwytywania klientów[39].

---

[38] Montgomerie J., Roscoe S., *Owning the consumer – Getting to the core of the Apple business model*, "Accounting Forum" 2013, nr 37, ss. 290– 299.

[39] Szerzej patrz: Heracleous L. *Quantum Strategy at Apple Inc.*, "Organizational Dynamics", 2013, nr 42. s. 92-99.

PODSUMOWANIE

Ekosystemy innowacji to formy współpracy, w których firmy scalają swoje indywidualne propozycje oferty w rozwiązania jednorodne o istotnej wartości dla klienta. Korzyści uzyskiwane są zarówno z konkurowania jak i ze współpracy z innymi organizacjami. Dobrze funkcjonujące ekosystemy, charakteryzujące się dobrą kondycją umożliwiają organizacjom tworzenie wartości, której nie byłaby w stanie wygenerować żadna z organizacji działając w pojedynkę. Ponadto, taki system nie jest statyczny, ale podlega ciągłej ewolucji.

Podstawowy nurt badań ekosystemu koncentruje się na elementach konstruujących ekosystem biznesu, roli ekosystemów i ich strategiach. Kluczowi gracze tworzą platformę, podczas gdy gracze niszowi dodają wartość do platformy. Strategia platformy również wspiera koewolucję ekosystemu. Otwartość takiej platform ma znaczenie z perspektywy zarządzania innowacjami.

W niektórych przypadkach firmy tworzą ekosystemy biznesu w celu kształtowania możliwości rozwoju innowacji. W innych przypadkach nowa innowacyjna firma podejmuje wysiłki wejścia do istniejącego ekosystemu poprzez wskazanie, że przyniesie to konkretne korzyści dla członków ekosystemu, włączając w to lidera. Innowacyjne ekosystemy wzbogacają generalną koncepcję ekosystemu poprzez włączenie zagadnienia otwartych innowacji. W tym przypadku główny nurt badań koncentruje się na tym, w jaki sposób członkowie ekosystemu kompensują brak integracji wertykalnej. Koncepcja ekosystemu wychodzi poza konwencjonalne ujęcie wartości, wskazując jak członkowie ekosystemu mogą generować wartość wspólnie. Koncepcja ekosystemu umożliwia jego członkom wspólne kreowanie wartości i z tego względu powinna stanowić element analizy strategicznej. Ekosystem ma także wymiar społeczny i daje potencjał nie tylko kreowania i dzielenia wartości ekonomicznej, ale i społecznej. Ekosystemy mogą także redukować ryzyko poprzez koinnowacyjną adaptację. Dla tworzenia i funkcjonowania ekosystemów ważną rolę może także odgrywać polityka państwa[40].

Podsumowując, ekosystem biznesu to więcej niż koncepcja. Ma głębokie implikacje praktyczne w obszarze tego jak organizacje planują przyszłość.

[40] Li J. F., Garnsey E., *Policy-driven ecosystems for new vaccine development*, "Technovation" 2014, nr 34, ss. 762–772.

LITERATURA:

[1] Adner R., *Match your innovation strategy to your innovation ecosystem*, "Harvard Business Review" 2006, vol.84, nr 4.

[2] Adner R., Kapoor R., *Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations*, "Strategic Management Journal" 2010, vol. 31, nr 3.

[3] Adner R., *The Wide Lens: A new strategy for innovation*, Penguin New York 2012.

[4] Bart C., Wright M., Bruneel J., Mahajan A., *Creating value in ecosystems: Crossing the chasm between knowledge and business ecosystems*, "Research Policy" 2014, nr 43.

[5] Battistella C., Colucci K., De Toni A. F., Nonino F., *Methodology of business ecosystems network analysis: A case study in Telecom Italia Future Centre*, "Technological Forecasting & Social Change" 2013, nr 80.

[6] Benson-Rea M., Brodie R.J., Sima H., *The plurality of co-existing business models: Investigating the complexity of value drivers*, "Industrial Marketing Management" 2013, vol. 42.

[7] Breslin D., *Reviewing a Generalized Darwinist Approach to Studying Socio-economic Change*, "International Journal of Management Reviews", 2011, Vol. 13, nr 2.

[8] Dobson P.W., *Competing, countervailing, and coalescing forces: the economics of intra-and inter-business system competition*, "Antitrust Bulletin" 2006, vol. 51, nr 1.

[9] Eisenhardt K.M., Galunic D.C., *Coevolving: at last, a way to make synergies work*, "Harvard Business Review" 2000. Vol.78, nr 1.

[10] Gómez-Uranga M., Miguel J.C., Zabala-Iturriagagoitia J. M., *Epigenetic Economic Dynamics: The evolution of big internet business ecosystems, evidence for patents*, "Technovation" 2014, nr 34.

[11] Hackney R., Burn J., Salazar A., *Strategies for value creation in electronic markets: towards a framework for managing evolutionary change*, "Journal of Strategic Information Systems" 2004, nr 13.

[12] Hearn G., Pace, C., Value-creating ecologies: understanding next generation business systems, "Foresight" 2006, vol. 8, nr 1.

[13] Heracleous L., *Quantum Strategy at Apple Inc.*, "Organizational Dynamics", 2013, nr 42.

[14] Iansiti M., Richards G.L., *Information Technology Ecosystem: Structure, Health, and Performance*, "Antitrust Bulletin" 2006, nr 51.

[15] Iansiti M., Levien R., *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation and Sustainability*, Harvard Business School Press, Boston, 2004.

[16] Kraemer K.L., Dedrick J., *Strategic use of the internet and e-commerce: Cisco Systems*, "Journal of Strategic Information Systems" 2002, vol. 11, nr 1.

[17] Krupski R., *Koncepcja klasyfikacji strategii według poziomów epistemologicznych*, w: R. Krupski, *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.

[18] Li Y.-R., *The technological roadmap of Cisco's business ecosystem*, "Technovation" 2009, nr 29.

[19] Li J. F., Garnsey E., *Policy-driven ecosystems for new vaccine development*, "Technovation" 2014, nr 34.

[20] Linden G., Kraemer K., Dedrick J., *Who captures value in a global innovation system? The case of Apple's iPod. Personal Computer Industry Center,* Working Paper, 2007.UC, Irvine.

[21] Mars M. M., Bronstein J. L., Lusch R. F., *The value of a metaphor: Organizations and ecosystems*, "Organizational Dynamics" 2012, nr 41.

[22] Mathews J.A., *Resources, Routines, and interfirm Relations: Entrepreneurial and Evolutionary Dynamics within an Industrial Market System*, Paper presented at DRUID Nelson & Winter conference Aalborg, Denmark June 2001.

[23] Montgomerie J., Roscoe S., *Owning the consumer—Getting to the core of the Apple business model,* "Accounting Forum" 2013, nr 37.

[24] Moore J.F., *Predators and prey: a new ecology of competition,* "Harvard Business Review" 1993, vol.71, nr 3.

[25] Moore J.F., *The Death of Competition: Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems,* Harper Business, New York 1996.

[26] Moore J.F., *The rise of a new corporate form*, "Washington Quarterly" 1998, vol. 21, nr 1.

[27] Peltoniemi M., 2006.*Preliminary theoretical framework for the study of business ecosystems,* "Emergence: Complexity & Organization" 2006, vol. 8, nr 1.

[28] Rong K., Hu G., Lin Y., Shi Y., Guo L., *Understanding business ecosystem using a 6C framework in Internet-of-Things-based sectors,* "International Journal of Production Economics" 2015, nr 159.

[29] Teece D. J., *Business Models, Business Strategy and Innovation*, "Long Range Planning" 2010, nr 43.

[30] Wright, M., *Academic entrepreneurship technology transfer and society: where next?* "Journal of Technology Transfer" 2014, vol. 39, nr 3.

[31] Yu, J., Li, Y., Zhao, C. *Analysis on Structure and Complexity Characteristics of Electronic Business Ecosystem,* "Procedia Engineering" 2011, nr 15.

[32] Zahra S.A., Nambisan S., *Entrepreneurship and strategic thinking in business ecosystems*, "Business Horizons", 2012, nr 55.

[33] Zhang J., Liang X.-J., *Business ecosystem strategies of mobile network operators in the 3Gera:The case of China Mobile Telecommunications*, "Policy" 2011, nr 35.

STRESZCZENIE

Strategicznie o ekosystemie biznesu

W artykule przedstawiono koncepcje ekosystemu biznesu z perspektywy strategicznej. Wskazano podstawowe elementy konstrukcyjne ekosystemu oraz perspektywę tworzenia wartości i apropriacji wartości w ekosystemie. Przybliżono także zagadnienia związane z konkurencja miedzy ekosystemami.

Słowa kluczowe: strategia, ekosystem, wartość, konkurencja.

SUMMARY

Strategically about the business ecosystem

This paper presents the concepts of business ecosystem from a strategic perspective. It indicates the basic components of the ecosystem and the creating value and appropriating value viewpoint in the ecosystem. It also brings closer the issues related to competition between ecosystems.

Keywords: strategy, ecosystem, value, competition.

Janusz Strużyna
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Ewa Stańczyk-Hugiet
Katarzyna Piórkowska
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Krytycznie z perspektywy ewolucyjnej, o tak zwanym otoczeniu organizacji

WSTĘP

Tradycja analiz strategicznych opartych na rozróżnieniu organizacji i jej otoczenia oraz podziale tego ostatniego na bliższe i dalsze, jest w polskiej literaturze dość mocno zakorzeniona. Jednakże z perspektywy ewolucyjnej termin „otoczenie" tworzy pewne niekonsekwencje ontologiczne oraz epistemologiczne, które mogą skutkować przerysowanym konturem obrazu relacji „organizacja - to, czego się za nią nie uważa". Uchwycenie ewentualnych wątpliwości i ich ocenienie stanowiło zasadniczy problem badawczy, dla rozwiązania którego przyczynkiem może być niniejsze opracowanie.

Celem artykułu jest uporządkowanie różnych propozycji kontekstu strategicznie zarządzanej organizacji z perspektywy ewoluujących na wielu poziomach obiektów. Zastosowaną metodą jest analiza porównawcza różnych propozycji literaturowych, dotyczących typologii obiektów ewolucji oraz postrzegania i rozumienia otoczenia/środowiska organizacji. Wydaje się, iż opracowanie ma znamiona pewnej oryginalności, przynajmniej w wymiarze polskim, gdyż ukonkretnia krytyczne spojrzenie na termin "otoczenie". W tym sensie wnosi element dodatkowy do dyskusji o granicach organizacji, strategicznych procesach dostosowywania się, technikach analiz strategicznych (np. SWOT). Również w wymiarze ogólnym teorii organizacji i zarządzania występuje niewątpliwie potrzeba analizy obiektów z uwzględnieniem ich powiązań. Z kolei z perspektywy ewoluujących organizacji wartościowa jest dyskusja o podobieństwie podstawowych procesów

ewolucyjnych występujących na różnych poziomach i zmierzających do, być może różnych, finalizacji (przeżycie, dopasowanie). Odmienne spojrzenie na otoczenie podkreśla również podejście sieciowe, ale ewolucja wprowadza atrakcyjne i wzbogacające to podejście wątki procesów, populacji, oraz finalizacji. Ewolucja może uzupełniać podejście sieciowe.

Publikacja jest realizowana w ramach projektu, który został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/11/B/HS4/00647.

EWOLUUJĄCE OBIEKTY – KRÓTKI PRZEGLĄD UZASADNIONYCH MOŻLIWOŚCI

Poszukując procesów i sił ewolucji należy odnieść je do określonych obiektów. Ewolucja ma swoją lokalizację w przestrzeni i jest obserwowalna w czasie. Nakładanie się granic ewoluujących obiektów na siebie w procesach ewolucji nie jest problemem, do momentu, w którym bada się je w odosobnieniu. Jednak, jeśli się chce analizować wzajemny wpływ różnych poziomów na efekt końcowy ewolucji, to rozdzielenie obiektów staje się ważne. Ten sam obiekt, „przecinający" różne poziomy, może negować potrzebę wyodrębniania poziomów. Oddzielenie od siebie ewoluujących obiektów jest szczególnie istotne wówczas, gdy używane terminy pochodzą z różnych dziedzin nauki i dotyczą innej istoty zagadnień. Na marginesie można dodać, że akademickiej dyskusji w zakresie poziomów obiektów nie można obciąć brzytwą Ockhama, gdyż co najmniej: a) trudno jest zbudować hipotezy, narzędzie badawcze bez modelowego uporządkowania obiektów zainteresowań; b) trudno uporządkować wyniki wcześniejszych badań, jeśli wykorzystywanych w nich pojęć nie można porównywać.

Przechodząc do prezentacji spotykanych w literaturze ujęć, można zwrócić uwagę na dwie ich grupy: a) podziały funkcjonujące w naukach zajmujących się z różnych perspektyw organizacją; b) podziały stosowane przez badaczy ewolucji organizacji.

W naukach społecznych przestrzeń jest hierarchicznie dzielona na społeczeństwo, zbiorowości, grupy, jednostki. Tak jak i w naukach ekonomicznych, politycznych popularny jest także podział na poziomy makro, mezzo, mikro. W badaniach są one traktowane jako odrębne, choć wzajemnie się warunkujące obiekty zainteresowań. W tym ostatnim przypadku podziały często są umowne. Różnica między społeczeństwem i innymi poziomami analiz społecznych jest natomiast dokładniej ustalona, choć definicje są różne.

W tekstach z nauk zarządzania można spotkać bardzo wiele różnych podziałów, które mogą być traktowane jako poziomy ewoluujących obiektów. Czasem wskazuje się na nadsystem, system, podsystem, element, a czasem na otoczenie dalsze, otoczenie bliższe, organizację, jednostki or-

ganizacyjne, stanowiska pracy, procesy, czynności, ruchy robocze. Można także posługiwać się, nie do końca układającymi się w spójny ciąg, terminami: gospodarka, infrastruktura gospodarcza, rynek, podmioty gospodarcze (przedsiębiorstwa, organizacje itp.), podmioty niegospodarcze (instytucja administracji itp), właściciele, pracownicy. Spotkać również można propozycje, które wyraźnie łączą ze sobą obiekty w nowe całości: np. sieci lub tworzą nowe zbiorowości np. interesariusze. W tekstach są także mieszanki tych propozycji lub nawet podziały wynikające z zastosowania zapożyczeń z innych dziedzin wiedzy, np. aktorzy, zasoby itp.

Źródłem tych, wymienionych powyżej, podziałów nie jest teoria ewolucji, ale tak podzielone obiekty mogą być interesującym przedmiotem ewolucyjnych zmian. Często używa się niektórych sformułowań w rodzaju: ewolucja gospodarki, systemu, sieci itp. Z tym, że odpowiedź na pytanie o wielopoziomowe zależności ma niejednokrotnie charakter złożonych modeli o wielorakich powiązaniach, na dodatek o różnym charakterze. Wszystkich takich modeli prawdopodobnie nie da się nawet zinwentaryzować. Historycznie rzecz ujmując, w fazie przed rozwojem nauk społecznych, uznawano za hierarchiczną zależność pomiędzy poziomami. „Efekt motyla" zmienił to spojrzenie na dobre. To, co wydaje się współczesną tradycją badań w zakresie wielopoziomowych związków pozwala na przedstawianie uproszczonych propozycji, których źródłem jest specyfika danej nauki. W teorii organizacji i zarządzania specyfika ta nie jest na tyle wyraźnie zaznaczona (interdyscyplinarny charakter), że odcina i porządkuje wszystkie powyżej wymienione możliwości. Wręcz przeciwnie, natura organizacji i zarządzania skłania do zwiększania zróżnicowania podejść. Jest zatem możliwe, że ujęcie ewolucyjne będzie dotyczyć każdej z powyższych propozycji z osobna lub ich zestawień. Na przykład można badać ewolucję systemu gospodarki w powiązaniu z ewolucją rynku, organizacji, grup interesariuszy. Taka możliwość skazuje jednak ewentualne propozycje na wycinkowość i bardzo ograniczone oraz zindywidualizowane grono odbiorców, akceptujących sens danych mieszanek oraz epistemologiczny mix terminów. Zapożyczenia z różnych zbiorów terminologicznych są zapewne niezbędne dla utrzymania komunikacji z różnymi środowiskami, ale wymagają wyłożenia klarownej racji ich użycia.

Większą spójnością koncepcji podziałów, wydają się charakteryzować, podziały, których źródłem jest dorobek teorii ewolucji. W dorobku teorii ewolucji organizacji można wyróżnić, co najmniej dwie specyficzne propozycje obiektów badań zmian: na poziomie organizacji jako całości (populacji organizacji), poziom części organizacji (pomysł zbliżony do badań nad genami). Zmianami na poziomie organizacji, traktowanej jako całość, zajmują się ekolodzy populacji organizacji[1]. Fundamenty takiego podejścia stworzyła książka Hannana i Freemana (1977). Podjęto w niej podstawowy dla zarządzania problem, który wiele lat wcześniej Coase postawił w formie pytania: dlaczego cała produkcja nie jest prowadzona przez jedną dużą firmę?

[1] Szerzej w tej kwestii patrz (Strużyna, 2011).

Coase'a (1937, s. 394). Na marginesie warto przypomnieć, że zadał on także pytanie o to „dlaczego istnieje wewnętrzna organizacja?" i zasugerował, że źródłem różnorodności może być relacja pomiędzy tym co w firmie i poza nią[2]. Taka optyka trafia w sedno kwestii ulokowania źródeł zmian na różnych poziomach. Istotne staje się bowiem odnalezienie „proporcji" pomiędzy tym, co działa na rzecz równoważenia, a tym, co je zakłóca i na jakich poziomach procesy te przebiegają. Podejście ekologów populacji wydaje się najbardziej dopasowane do darwinowskiej koncepcji ewolucji, w której ewoluujące organizmy tworzą nowe gatunki. W zarządzaniu podstawowym obiektem oddziaływania jest organizacja (Jemielniak, Koźmiński, 2011, s. 17). Analogicznie do biologii oznacza to, że zmiany w organizacji mogą tworzyć zmiany gatunkowe. Jednak już samo pojęcie gatunku organizacji i populacji nie jest tak jasne jak w biologii. W typowych pracach ekologów organizacji, te ostatnie są identyfikowane na przykład przez pryzmat działalności. Można przy tym przyjąć, że populacja to - zespół organizacji jednego gatunku, który nie jest jedynie zestawieniem liczbowym, ale tworzących całość o specyficznych cechach (np. zachowują się inaczej, jako całość niż w przypadku odosobnienia od innych przedstawicieli gatunku), żyjących w określonym środowisku, wpływających na siebie, zdolnych do tworzenia nowych organizacji danego gatunku, które jednak różnią się od swoich macierzystych organizacji (może to być transformacja organizacji).

Istotnym problemem, który u ekologów populacji pozostaje słabo wyjaśniony, jest problem zmian na poziomie pojedynczego osobnika (organizacji). Myśląc w analogii do Darwina, ekolodzy populacji organizacji, sprawę pozostawili otwartą. Kwestią tą zajęła się kolejna grupa badaczy, tworzących osobny nurt poszukiwań. Zainspirowana została ona pracą Nelsona i Wintera (1982), w której skoncentrowano uwagę na niedoskonałej racjonalności decyzji i działań w organizacji, a w efekcie uwypuklono znaczenie rutyn dla przeżycia organizacji. Rutyny są traktowane na podobieństwo genu w organizmie biologicznym. Poziom rutyn stał się nawet inspiracją do poszukiwania dedykowanych metod ich badania (Pentland, Haerem, Hillison, 2009). Modyfikacją pierwotnego pomysłu, opartego na rutynach, było zwrócenie uwagi na organizacyjne zdolności (Dosi, Nelson, Winter, 2000).

Ujęcie genetyczne (ale nie w sensie algorytmów genetycznych) dokładniej rozpracował w swojej książce Durand (2006). Poziomami analizy są: genotyp (przestrzeń zasobów), genom (kolekcja zasobów), gameta (zasoby), nowy genom (nowa kolekcja zasobów), fenotyp (organizacyjna przestrzeń), cechy specyficzne (rywalizująca organizacja), dorosłe osobniki dojrzałe do reprodukcji (przeżywające organizacje). Analogia do układu biologicznego nadaje w tym przypadku swoisty charakter, porządek poziomów: podstawą jest genotyp, a jego skutkiem fenotyp, dzięki któremu zmianom ulegają ko-

[2] W tekście Coase rozważane jest znaczenie równowagi ekonomicznej, wywołanej przez relacją cena –koszt, ale współcześnie na poziomie makro, mezzo, mikro gospodarczym można wymienić o wiele więcej ewentualnych źródeł nierównowagi.

lejne pokolenia. Propozycja Duranda jest bliższa współczesnym poglądom genetyków niż darwinowskiemu pierwowzorowi myślenia o ewolucji gatunków (różnicowanie poprzez widoczne cechy i ich funkcje). Można nawet przyjąć, że zbliża się bardziej do Lamarcka niż Darwina w aspekcie dziedziczenia cech nabytych. Nie przypisując jednoznacznie takiego stanowiska Durandowi, warto jednak zastanowić się nad tym, że być może, zmiany nabyte przez macierzystą organizację poprzez transmisję wiedzy zachowań trafiają do kolejnego pokolenia organizacji (Hodgson, Knudsen, 2006). Taka zdolność do transmisji w procesach społecznego uczenia, odróżniałaby ewolucję organizacji zarządzanej, która ma wpływ na stworzenie swojej gamety, od osobnika biologicznego. Powyższa konstatacja wydaje się być zbieżna z wnioskami płynącymi z analizy ewolucyjnego poziomu jednostki i jej nawyków jako rodzaju replikatora. Mianowicie, jednostki o silnych nawykach przy niewielkiej zmianie kontekstu umiejscowionych działań, przenoszą nawyki i funkcjonują wraz z nimi w warunkach po zmianie kontekstu bez względu na swoje zamierzenia. Natomiast jednostki o silnych nawykach doświadczające znaczącej zmiany kontekstu przenoszą nawyki do kontekstu nowego, jeśli zmianie towarzyszą korzystne zamierzenia (Neal. Wood, Quinn 2006).

Wydaje się, że analogicznie do biologii, można także wyróżnić poziom ewolucji całości składających się z różnych populacji (gatunków). Wskazówką, ale dedykowaną innej dziedzinie wiedzy, jest, w zakresie zmian na tym poziomie, propozycja wirusowego rozprzestrzeniania się meme (Dawkins, 2007). Wykorzystanie tej koncepcji w zakresie teorii organizacji i zarządzania wymagałoby, co najmniej: a) uznania organizacji, populacji i grup populacji organizacji za zjawiska kulturowe, b) uznania meme za obiekt uniwersalny, który jest istotny dla wszystkich poziomów zmieniających się obiektów (to znaczy, że tak jak w przypadku genów, meme – np. idea – ma decydujące znaczenie dla zmian całych grup populacji).

Zestaw powyżej zinwentaryzowanych propozycji, wydaje się, bardzo liczny i zróżnicowany. Każda jego próba porządkowania może budzić zasadne wątpliwości. W tabeli 1 postarano się ułożyć propozycje zgodnie z intuicją zakresu rzeczywistości, objętego poszczególnymi nazwami. Jednocześnie właśnie ze względu na różnorodność, złożoność, niejednoznaczność i intuicyjne przyporządkowanie, poziomów tych nie nazwano, a jedynie je ponumerowano. Propozycję podziałów pokazaną w tabeli 1 warto także skonfrontować z porównaniem, wykonanym przez Duranda (2006, s. 142), który obejmuje jeszcze kilka innych propozycji terminologicznych (tabela 2). Powiększają one wpisy tabeli 1.

Tabela 1. Próba uporządkowania potencjalnych poziomów ewolucji

Źródło inspiracji	Poziom I	Poziom II	Poziom III	Poziom IV	Poziom V
Nauki społeczne	Społeczeństwo	Typy zbiorowości	Grupy	Jednostki	Zachowania, cechy, role, nawyki itp.
Nauki ekonomiczne	Makro		Mezzo	Mikro	
	Gospodarka	Infrastruktura, Rynek	Branże, sektory, grupy firm	Instytucja „niegospodarcza", podmiot gospodarczy	Właściciele, pracownicy, Osoby
Cybernetyka	Otoczenie	Nadsystem	System	Podsystem	Element
Nauki o organizacji i zarządzaniu w wersji tradycyjnej	Otoczenie dalsze	Otoczenie bliższe	Organizacja	Jednostki organizacyjne	Stanowisko pracy, proces, czynność, ruch roboczy
Ujęcie ekologii populacji i ewoluującej organizacji	Środowisko	Grupa populacji, Polifiletyczna grupa	Organizacja	Rutyny, zdolności, zasoby organizacyjne	Rutyny (nawyki), zdolności, zasoby jednostkowe
		Populacja			
Propozycja Duranda (genetyczna)		Przestrzeń zasobów Rynek Przemysł	Przestrzeń organizacji Zdolności Konkretna organizacja	Genotyp Fenotyp	Gameta, cechy specyficzne, przewaga konkurencyjna
Koncepcja Dawkinsa	Środowisko społeczne	Środowisko kulturowe		Meme (pomysł, idea, zachowanie itp.)	
Podejście sieciowe	Uniwersum sieci	Sploty sieci	Sieci	Fragmenty sieci	Węzły, relacje
Podejście interesariuszy	Społeczeństwo	Grupy interesów, grupy organizacji interesariuszy	Organizacje interesariuszy	Afiliowane jednostki organizacyjne intere-sariuszy, pojedyncze osoby	Zachowania, decyzje

Źródło: Opracowanie własne. Uwaga: grupa polifiletyczna oznacza różniące się od siebie organizacje, wywodzące się od różnych „przodków", ale posiadające istotne podobieństwa, które powstały w wyniku konwergencji.

Tablica 2. Dodatkowe możliwości podziałów

Autor / autorzy	Genealogiczna hierarchia	Ekologiczna hierarchia
Baum i Singh	Polifiletyczna grupa / gatunki / organizacja / rutyna	Ekosystem / wspólnota / populacja/ organizacja/ grupy prac / praca
Baum i Rao	Forma organizacyjna / organizacja / rutyna	Wspólnota / populacja / organizacja / praca
Volberda i Lewin	Kompetencje / zdolności / rutyny	Populacja / wielopodmiotowa organizacja / jednostka
Durand	Rynek / organizacja / zasoby i zdolności	Przemysł / konkretna firma / przewaga konkurencyjna

Źródło: Durand, s. 142.

OTOCZENIE ORGANIZACJI, CZY ŚRODOWISKOWY KONTEKST DZIAŁAŃ?

Z punktu widzenia poszukiwania poziomów ewoluujących obiektów interesujące wydaje się rozważenie zmian ewolucyjnych na poziomie środowiska. Takie naturalne skojarzenie w teorii ewoluujących organizacji jest słabo zaznaczone.

Durand przyjmuje (2006), że organizacja jest społecznym kolektywem, celowo zorientowanym obiektem, kolekcją pozostających pod kontrolą zasobów, włączając w to ludzi. Ochrona i zatrzymywanie tych zasobów wyznacza granice organizacji. Jednocześnie oddziela indywidualne motywacje, wierzenia i wyniki od organizacyjnych celów i ukierunkowań. Organizacja respektuje wiele ekonomicznych zasad. Pozostaje w interakcjach z innymi i rozwija wymianę na różne sposoby. W końcu rozwija interakcje z instytucjami. Te założenia można ująć w określeniu, że organizacja to celowa społeczna kolekcja kontrolowanych zasobów budująca wymienne relacje i oddziałująca z innymi osobnikami oraz rozwijająca strategie osiągania celów. Warto zaznaczyć, iż na poziomie jednostki również występują związki pomiędzy siłą nawyku a zamierzeniami w podejmowanych działaniach. Przykładowo, Ji Song and Wond (2007) konstatują, iż siła nawyku moderuje poziom celowości podejmowanych działań.

Każdy z przedstawionych w obu tabelach obiektów może stanowić osobny przedmiot zainteresowań badacza zajmującego się ewolucją. Jednocześnie, co do niektórych z proponowanych ujęć, można wysunąć pewne zastrzeżenia. Nie są one dyskwalifikujące, ale wskazują na ewentualne trudności prowadzenia obserwacji i analizy zmian. Na przykład, popularna w polskim zarządzaniu kategoria otoczenia bliższego i dalszego, czy też wewnętrznego i zewnętrznego, nie w pełni współgra z przyrodniczym pierwowzorem środowiska i angielskim „environment". Wydaje się, że w Polsce pojęcie „otoczenie" zostało do teorii zarządzania przeniesione dość mechanicznie z ujęcia systemowego (system jest otoczony przez inne obiekty, systemy). Zaadaptowane z innego podejścia niekoniecznie może być uznane za trafne w ujęciu ewolucyjnym.

W przypadku organizmów środowisko można traktować, jako zbiór fizycznych, chemicznych, przyrodniczych uwarunkowań oddziałujących na organizmy. Przez analogię można przyjąć, że środowisko organizacji sprowadzone jest do tych samych uwarunkowań, ale dodatkowo traktowanych jako uwarunkowania nieożywione, oraz równolegle jako niezorganizowane przez człowieka. Przy akceptacji takiej propozycji, tak zwane otoczenie prawne, instytucjonalne, kulturowe, społeczne, gospodarcze, techniczne itp. wykraczałyby poza ramy środowiska. Byłyby to przejawy, efekty funkcjonowania odrębnych populacji organizacji i grupy populacji innych typów gatunków (np. instytucji prawnych). Taka propozycja komplikuje nieco komunikację z „nieewolucyjnymi" badaczami, ale pozwala na oddzielenie od siebie dwóch poziomów obiektów: środowiska i grup populacji (np. różnych typów, gatunków organizacji, instytucji itd.). Nie zapomina się o wynikach badań wpływu prawa na zmiany w organizacji, ale jednocześnie samo prawo traktuje się jako efekt istnienia innej populacji organizacji. Taka spójność logiczna obiektów powoduje także potrzebę zastanowienia się nad podobieństwami procesów zmian na różnych poziomach.

Środowisko się zmienia i ze względu na długotrwałość tego procesu można uważać, że ewoluuje. Natomiast zupełnie inną kwestią, o której dalej, jest to: czy przy tak dużej różnorodności środowiska można mówić o różnicowaniu?, czy selekcja i retencja są podstawowymi siłami ewolucji środowiska? czy tą siłą nie jest na przykład równowaga (organizacja porusza się po trajektorii stanów równowagi i nierównowagi[3])? Środowisku nie można przypisać również łatwej do adaptacji w przypadku organizmu cechy dążenia do przeżycia. Wymienione procesy i cechy można natomiast przypisać organizacji, choć nie wiadomo, czy są istotne dla grup populacji.

Sens uwag sformułowanych w stosunku do polskiej tradycji pisania i mówienia o otoczeniu można równie odnieść do rozważań nad pojęciami: gospodarki, rynku, infrastruktury, poziomów makro, mezzo, nadsystemu, uniwersum splotów sieci, zbiorów interesariuszy. Wszystkie z tych propozycji wpisują się w podział: środowisko, grupy populacji, populacja organizacji. Jednocześnie zarysowująca się spójność terminologiczna pozwala na korzystanie z wyników badań prowadzonych w oparciu o inną terminologię. Na tym jednak dążenie do unifikacji terminologii na potrzeby badania poziomów ewolucji organizacji się kończy. Można, co najwyżej, jeszcze przyjąć, że dopełnieniem wyłaniającego się porządku poziomów ewoluujących obiektów jest „organizacja jako całość" lub jej odpowiednik w innych ujęciach (np. przedsiębiorstwo, firma itp.). Jednak od tego miejsca trzeba zgodzić się na różnorodność propozycji obiektów podlegających badaniom ewolucyjnym. Rutyny, meme, zdolności, nawyki, a nawet funkcje, stanowiska pracy, zasoby wydają się jeszcze czekać na uporządkowanie. Wszystkie są atrakcyjne poznawczo, ale nie można wskazać obiektywnie jednej wyróżniającej się propozycji. To, co wydaje się łączyć wszystkie poszukiwania wewnątrz organizacji, to dążenie do odkrycia składnika analogicznego do genu i dążenie do opisania zmian na poziomie genetycznym. W tym zakresie istnieje wiele różniących się propozycji (dwie z nich podaje tabela 3), a środowisko

[3] Szerzej zob. (Stańczyk-Hugiet 20013, ss. 15-17).

badaczy nadal twórczo pracuje nad nowymi lub rozwija niektóre z nich. Na ile różnorodność ta ogranicza dalsze poszukiwania w zakresie ewolucji organizacji, trudno jest rozstrzygnąć, bez przyjrzenia się procesom ewolucyjnym na każdym z ewentualnych poziomów ewoluujących obiektów. Wagę tego zagadnienia mocno zaznacza treść przedostatniej kolumny tabeli 3, w który opisano więcej problemów niż ustaleń.

Reasumując, można zaproponować wyłaniający się z powyższej dyskusji porządek poziomów ewoluujących obiektów: poziom grupy populacji, populacji, organizacji (a w niej jednostek, które jako nośniki określonej puli genowej mają swoje miejsce w każdej teorii ewolucji).

Dopełnieniem tego obrazu mogą być:

a) środowisko (kontekst), które może, ale nie musi być traktowane jako ewoluujący obiekt, a istotnym pytaniem jest to jakie siły, procesy są kluczowe?, czy można je wyznaczyć? i jaki jest domniemany finał zmian (finalność jako kolejne kryterium różnicujące poziomy ewolucji), widzianych nie z perspektywy przeżycia człowieka, czy stworzonej przez niego organizacji, ale samej istoty środowiska (złożoność, równowaga, turbulencja, *velocity*, dynamika, emergencja)? Warto tutaj zwrócić uwagę na charakter relacji pomiędzy organizacją i otoczeniem z perspektywy ekologii populacji – sporadyczne procesy różnicowania w organizacjach selekcjonowane są przez otoczenie, a organizacja dopasowuje się do sektora, który ewoluuje wraz z powstawaniem i zanikaniem organizacji (Stańczyk-Hugiet 2013, s. 21).
b) poziom wewnątrz organizacji, który przez analogię może być uznany za poziom genotypu, genu lub innych fundamentalnych składników organizmu odkrytych przez biologię, a posiadających specyficzną konstrukcję.

Odmienne spojrzenie na otoczenie organizacji ukazuje również podejście sieciowe implikujące istotne konsekwencje poznawcze w zakresie ewoluujących, czy wręcz koewoluujących, bo przecież pozostających w horyzontalnej i wertykalnej integracji, obiektów zanurzonych w sieciach międzyorganizacyjnych. Jak wcześniej dowodzono hierarchiczne ujmowanie problemów jest dość powszechnie akceptowane przez badaczy. W bardziej aktualnych badaniach mieszczących się w nurcie ewolucyjnym wyraźnie akceptuje, eksponuje i eksploruje się naturę wielopoziomowych koewolucyjnych systemów (Breslin, 2010; 2011). W perspektywie sieci międzyorganizacyjnej wyłaniają się kolejne pytania. Z jednej strony dotyczą poziomu analizy: czy poziom lokuje się w środowisku? A jeśli tak, to czy tym właściwym poziomem analizy jest sieć, czy może sama relacja. A może jest to odrębny poziom konieczny do wydzielenia w ramach kontekstu? Kolejne wątpliwości budzi obiekt analizy. Jak wcześniej zaznaczono z reguły przyjmuje się, że obiektem analizy są rutyny. Można w tym świetle przypuszczać, że na poziomie relacji takim obiektem analizy są rutyny międzyorganizacyjne, rutyny relacyjne, rutyny sieciowe, albo mechanizm relacyjny. Ale także w tym zakresie brakuje jednoznacznych ustaleń[4].

[4] Por. Stańczyk-Hugiet E. (2015), *Rutyna relacyjna w świetle podejścia ewolucyjnego i relacyjnego*, „Marketing i Rynek", w druku.

Tabela 3. Porównanie charakterystyki genu, meme i rutyny

	Określenie	Substrat	Genotyp	Fenotyp	Mechanizm replikacji	Replikacyjne podobieństwo
1	2	3	4	5	6	7
Gen	Jednostka dziedziczenia w chromosomie, która może wpływać na dziedziczną charakterystykę.	DNA	Kod DNA	Zachowania organizmu.	Replikacja DNA, operująca bezpośrednio i tylko na poziomie genotypu.	Istnieje szczególnie na poziomie genotypicznym, poziomie DNA, ale także powodująca pewne podobieństwo na poziomie fenotypu.
Meme	Część kulturowej informacji przyswojona poprzez imitację innych. LUB Konfiguracja w sposobie neuronowych powiązań, która sprzyja replikacji jej stanów do innego punktu węzłowego.	Wiele możliwych substratów lub neurony.	Niejasne informacje, instrukcje lub zachowania? LUB Stan neuronów.	Kulturowe zachowania. LUB Interpersonalne sygnały.	Nie zawsze jasne, ale w sytuacjach typowych, pociągające za sobą imitację, która można uznać za bezpośrednie powtórzenie wzoru.	Mimetyka ukazująca wskazania do podobieństwa idei, instrukcje, zachowania i inne wyniki. Rozróżnienie „genotyp – fenotyp" jest często niedopracowane i ignorowane lub intencjonalnie jest lokowane, jako esencjalna część w genotypowym poziomie neuronowej konfiguracji. Może lub nie musi przyczyniać się do pewnego podobieństwa na poziomie fenotypu.

Rutyny	Organizacyjne dyspozycje do energetyzowania zależnych wzorów zachowań w zorganizowanych grupach, składających się z jednostek, pociągających sekwencyjne odpowiedzi na wskazówki.	Zwyczaje i społecznie ustrukturyzowane jednostki.	Zbiory zasad podobnych do instrukcji lub odpowiedzi podtrzymywane przez organizacje.	Ustrukturyzowana sekwencja zwyczajowych indywidualnych zachowań w organizacji.	Pośrednio poprzez towarzyszące im ekspresyjne zachowania (fenotyp). Organizacja może kreować podobne do siebie zachowania, które stają się ucieleśnione w indywidualnych zwyczajach[5].	Esencjalne podobieństwo na poziomie fenotypu Pozostałe podobieństwa mogą, ale nie muszą istnieć.

Źródło: przy nieznacznych zmianach w kolumnie 6 opracowano na podstawie (Hodgson 2003, s. 379).

Uwaga: Pod pojęciem replikator rozumiemy strukturę zdolną do samopowielania się, a także do spełniania ewolucji drogą mutacji (czyli błędów w kopiowaniu się) oraz doboru naturalnego. Dzisiaj takimi replikatorami są przede wszystkim żywe organizmy. Jednak nawet najprostsze komórki zdolne do autoreplikacji są na tyle skomplikowanymi tworami, że ich przypadkowe powstanie od razu w zbliżonej do dzisiejszej formie jest zdecydowanie odrzucane przez większość badaczy. W przestawionym ujęciu brakuje RNA i innych nośników informacji.

[5] Indywidualne zwyczaje należy rozumieć jako **nawyki jednostek**. Nawyki formują się poprzez powtarzanie działań bądź myśli i wykazują trwałe i samopodtrzymujące się cechy, stanowiąc podstawę zachowania zarówno refleksyjnego, jak i nierefleksyjnego. Jednakże nawyki nie oznaczają zachowania, są to skłonności do zachowania się w określony sposób w określonej sytuacji, repertuary potencjalnego zachowania się wywoływane przez bodziec bądź kontekst (Hodgson, Kudsen 2004, s. 287). Ze względu na fakt, iż nawyki replikują się (od jednostki do jednostki) najczęściej pośrednio – poprzez behawioralne ekspresje (podobieństwo fenotypiczne), dodatkowe behawioralne charakterystyki, które nie odnoszą się do oryginalnego nawyku również mogą być transponowane. Oprócz pierwotnej skłonności do zachowania się w określony sposób, dana sekwencja rutynowych dyspozycji może być modyfikowana. Nawyki nie mogą istnieć poza jednostką, w której rezydują – występują w psychonerwowej warstwie, formują się i są przechowywane w systemie nerwowym jednostki, pozostając pod wpływem czynników genetycznych i środowiskowych. Nawyki różnią się od genów w mechanizmach replikacji i nie noszą w sobie potencjalnej trwałości i dokładności, ponieważ w ramach społecznej ewolucji występują dodatkowe mechanizmy uzupełniające proces replikacji (Piórkowska 2015).

Przyjmując za słuszną ideę zawartą w sformułowaniu: „współczesne teorie zarządzania mają charakter społeczny, przede wszystkim ze względu na otoczenie zbiorowe (np. interesariuszy), zasoby i stawki w grze społecznej" (Sułkowski, 2010, s. 112), można dostrzec, że przeprowadzony z perspektywy ewolucyjnej podział ewoluujących obiektów zmienia również sposób analizy i uwypukla w tym, co otacza organizację zbiory obiektów jednej i wielu populacji, a także czynniki tworzące uwarunkowania przeżycia (jeśli uznać ten stan za preferowany w badaniach nad ewolucją).

WNIOSKI KOŃCOWE

Podejście ewolucyjne do badania zmian organizacyjnych jest od lat uznawane za jedno z czterech podstawowych w naukach zarządzania (Van de Ven, Poole, 1995) i wciąż dostarcza nowych (bądź rozstrzyga obecne) obszarów eksploracji badawczej. Jednymi z nich jest wielopoziomowość w teorii ewolucji oraz konsekwentnie z nią związany problem obiektu/poziomu analizy i jego kontekstu organizacyjnego. Autorzy artykułu podjęli próbę (z wydaje się skutkiem pozytywnym) zinwentaryzowania i zwięzłego opisu możliwych ewoluujących obiektów, jednoczenie odnosząc je do wielopoziomowości analizy i kontekstu. W efekcie dość krytycznie zostało przedstawione pojęcie „otoczenia organizacji". Z punktu widzenia ewoluującej organizacji trafniejsze jest sformułowanie środowiska i kontekstu. W powyższym tekście zaproponowano pewne rozróżnienia, które nie tylko, wydają się, zgodne z założeniami teorii ewolucji, ale również zmieniają perspektywę analiz strategicznych. Populacje organizacji i grupy populacji organizacji oddzielone są w inny sposób od organizacji zarządzanej strategicznie niż przyjmuje się to w ujęciu systemowego otoczenia. Ta różnica jest na tyle istotna, że klasyczne analizy typu SWOT w przestrzeni szans i zagrożeń powinny zwracać uwagę, np. na relacje w populacji organizacji, na relacje pomiędzy organizacją i grupami innych populacji, pomiędzy populacjami i wreszcie uwzględniać czynniki środowiskowe (np. nieożywione i niezorganizowane). Rysująca się typologia podziałów i kierunków badawczych, wydaje się tutaj inna od tradycyjnej. Można domniemywać, że zbliża się bardziej do sieciowego niż zatomizowanego ujęcia organizacji. Przeprowadzone studia literatury prowadzą także do trzech ogólnych wniosków. Pierwszy wskazuje na to, że bez rozstrzygnięcia zagadnienia wielopoziomowości i wieloobiektowości trudno uchwycić w jedną całość teoretyczną ewolucję organizacji, która wraz z koncepcją rewolucji i chaosu (zob. Krupski 2014; Krupski 2010) stale nurtuje badaczy. Drugi wniosek dotyczy stosowanych w naukach zarządzania i teorii ewolucji podziałów, nazw i podejść. Studia literatury wskazują na wyłaniającą się potrzebę uporządkowania zgromadzonej wiedzy. Wartościowe byłoby rozważenie ważnej kwestii podobieństwa ewoluujących obiektów, na które oddziałują menedżerowie zarządzający strategicznie. Ewentualne podobieństwo ewoluujących obiektów może wyjaśniać sukcesy w oddziaływaniu menedżerów na obiekty „spoza" organizacji. Po trzecie, w przedmiocie metod, warto także zastanowić się nad tym, na ile wieloobiektowe (np. wieloagentowe?) i wielopoziomowe modelowanie może

pomóc w uchwyceniu praw ewolucji przecinającej różne poziomy oraz w konsekwencji wspomóc strategów organizacji.

LITERATURA:

[1] Breslin D., 2010, *A Critical Review of the Universal Darwinist Approach to Studying Organisations*, EURAM, Rzym.

[2] Breslin D., 2011, *Interpreting futures through the multi-level co-evolution of organizational practices*, "Futures", 43(9), 1020-1028.

[3] Coase R.H., 1937, *The nature of the firm, „Economica"*, New Series, vol. 4, nr 16, ss. 386-405.

[4] Dawkins R., 2007, *Samolubny gen (The Selfish Gene, 1976)*, Prószyński i S-ka, Warszawa.

[5] Dosi G., Nelson R.R., Winter S.G. (red), 2000, *Introduction: The nature and dynamics of organizational capabilities*, Oxford Univrsity Press, Oxford.

[6] Durand R. 2006, *Organizational evolution and strategic management*, Sage Publications, London.

[7] Hannan M., Freeman J., 1977, *The population ecology of organizations*, „American Journal of Sociology", vol 82 (March), ss. 929-64.

[8] Hodgson G.M, 2003, The mystery of the routine. *The Darwinian destiny of an evolutionary theory of economic change*, „Revue économique", vol. 54, nr 2, ss. 355-384.

[9] Hodgson G.M., Knudsen T., 2004, *The Firm as an Interactor: Firms as Vehicles for Habits and Routines*, „Journal of Evolutionary Economics" 2004, July, vol. 14(3), ss. 281-307.

[10] Hodgson G.M., Knudsen T., 2006, *Dismantling Lamarckism: why descriptions of socio-economic evolution as Lamarckian are misleading*, „Journal of Evolution Economy", vol 16, ss. 343-366.

[11] Jemielniak D., Koźmiński A.K., 2011, *Zarządzanie od podstaw*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer business, Warszawa.

[12] Ji Song, M., Wood W., 2007, *Habitual purchase and consumption: Not always what you intend*, „Journal of Consumer Psychology", 17, ss. 261–276.

[13] Krupski R., 2010, *Krawędź chaosu jako stan organizacji* [w:] Problemy zarządzania organizacjami w warunkach nieprzewidywalności zmian (red. J. Rokita), Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice, s. 21-37.

[14] Krupski R., 2014, *Granica chaosu i tradycyjnego porządku* [w:] Granice strukturalnej złożoności organizacji (red. A. Sopińska, S. Gregorczyk), Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.

[15] Neal D.T., Wood W., Quinn J.M., 2006, *Habits – A Repeat Performance*, „Association for Psychological Science", vol. 15, no. 4, ss. 198-202.

[16] Nelson R.R., Winter S.G., 1982, *An evolutionary theory of economic change*, Harvard University Press, London.

[17] Pentland B.T., Haerem T., Hillison D.W., 2009, *Using workflow data to explore the structure on organizational routine*, w: Becker M., Lazarick N. (red.), Organizational routines. Advancing empirical research, Edward Elgar, Cheltenham, s. 47-68.

[18] Piórkowska K., 2015, *Selekcja wewnętrzna residuum konkurencyjności organizacji w selekcyjnym otoczeniu*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, w druku.

[19] Stańczyk-Hugiet E., 2013, *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

[20] Stańczyk-Hugiet E., 2015, *Rutyna relacyjna w świetle podejścia ewolucyjnego i relacyjnego*, „Marketing i Rynek", w druku.

[21] Strużyna J., 2011, *Krótki rys ewolucyjnej inspiracji dla badaczy zarządzania*, „Organizacja i Kierowanie", vol. 146, nr 3, ss. 9-22.

[22] Sułkowski Ł., *Ewolucjonizm w zarządzaniu*, Menedżerowie Darwina, PWE, Warszawa 2010.

[23] Van de Ven A., Poole M.S., 1995, *Explaining development and change in organization*, „Academy of Management Review", Vol. 20, No. 3, ss.. 510-540.

STRESZCZENIE

Krytycznie z perspektywy ewolucyjnej, o tak zwanym otoczeniu organizacji

Kontekst artykułu zakorzeniony jest w optyce ewolucyjnej zarządzania i stanowi próbę uporządkowania różnych propozycji organizacyjnego kontekstu działań w odniesieniu do ewoluujących obiektów. Zastosowaną metodą jest analiza porównawcza różnych propozycji literaturowych, dotyczących typologii obiektów ewolucji oraz postrzegania i rozumienia otoczenia/kontekstu organizacji. W pierwszej części opracowania przedstawiono zwięzły przegląd możliwości opisu ewoluujących obiektów, a następnie skonfrontowano go z w wysoce polemicznym środowiskowym kontekstem organizacji. Wydaje się, iż opracowanie nosi znamiona oryginalności, na

pewno w wymiarze polskim, i konstytuuje się w krytycznym spojrzeniu na termin „otoczenie", co sprawia, że cel opracowania został osiągnięty.

Słowa kluczowe: nurt ewolucyjny, obiekty ewolucji, otoczenie organizacji.

SUMMARY

Evolving objects – a brief review of justified possibilities

The article context is embedded in an evolutionary stream in strategic management and constitutes the attempt to order different proposals of organizational context of activities in terms of evolving objects. The method that has been used is comparable analysis of literature studies in concerning both the typologies of evolutionary objects and the perception and understanding of organizational environment/context. The first part of the article presents a brief review of the possibilities of explaining evolutionary objects. Then, they have been confronted with rigidly polemic organizational context. It seems that the article describes an original attitude to the issues mentioned, especially in thr Polish field and presents a critical view of term "environment" (in the Polish translation sense: "something that surrounds"). Moreover, it might to be said that the purpose of the article has been attained.

Keywords: evolutionary stream, evolving objects, organization's environment.

Cezary Suszyński
Szkoła Główna Handlowa
w Warszawie

Sieci biznesowe jako obszar nowych wyzwań dla teorii i praktyki zarządzania strategicznego

The dominant business organization of the future
may not be a permanent corporation
but rather an elastic network.

T.W. Malone and R.J. Laubacher
"Harvard Business Review" 1998

WSTĘP

Procesy wirtualizacji i powstawania nowego typu powiązań – świadomie awizowane powyżej myślą autorów jeszcze z poprzedniego stulecia – przestają być nowym, incydentalnym zjawiskiem, a stają się trwałym elementem współczesnego pejzażu społeczno-gospodarczego. Kluczowe znaczenie wspomnianych procesów zawiera się w szczególności w tym, że niosą one głębokie, jakościowo nowe konsekwencje dla struktur organizacyjnych i ich funkcjonowania, a także uczestników i kultury współczesnych organizacji. Jednym z obszarów o znaczącym natężeniu przeobrażeń, a co za tym idzie szczególnie predestynowanym do głębszej eksploracji, pozostaje wirtualizacja przedsiębiorstw oraz tworzenia sieci biznesowych. Tak w odniesieniu do szerszego wymiaru zagadnienia, jak i jego biznesowego wymiaru, coraz większa popularność rozwiązań sieciowych nie oznacza jednak równoległego rozwoju i upowszechnienia wiedzy o istocie fenomenu – jego względnie trwałych podstawach, regułach, jednoznacznie definiowanym zakresie. Bez nadmiernej obawy można zaryzykować tezę leżącą u podstaw dalszych rozważań, iż rozwój sieci, będąc wciąż jeszcze w pionierskiej fazie, dokonuje się w sposób typowy dla tego etapu, a więc przede wszystkim spontanicznie, nierzadko wręcz eksperymentalnie, wykorzystując doraźnie występujące przesłanki i możliwości – takie chociażby jak kluczowy w tym kontekście

rozwój Internetu, związanych z nim mediów społecznościowych, itp. Jednocześnie nieskrępowany, wielowątkowy nurt praktyki biznesowej wyraźnie dominuje nad rodzącym się i wciąż jeszcze relatywnie skromnym dorobkiem teoretycznym.

Dotychczasowe, bardziej ogólne uwagi wstępne mają swoje odniesienia do węższego problemu sieci biznesowych jako obszaru nowych wyzwań dla teorii i praktyki zarządzania strategicznego. Również i w tym obszarze można zidentyfikować bogaty zestaw problemów dotyczących formułowania, wdrażania i realizacji strategii na poziomie sieci. Głównym celem dalszych uwag jest próba identyfikacji przynajmniej części tych problemów, jako przedmiotu naukowej eksploracji zarządzania strategicznego, przy założeniu ich podziału na te, które[1]:

- Będąc już wcześniej znanymi, mają wspomniany, bardziej uniwersalny charakter, i wymagają nowej interpretacji jako warunku skutecznych i efektywnych przedsięwzięć w ramach sieci biznesowych.
- Będąc nowymi problemami, wynikającymi z natury (specyfiki) rozwiązań sieciowych, przesądzają o potrzebie odmiennego od dotychczasowego podejścia do procesu strategicznego w obrębi sieci przedsiębiorstw.

1. SIECI BIZNESOWE A DOTYCHCZASOWE ZAGADNIENIA ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO W NOWYCH WARUNKACH

Praktyka zarządzania strategicznego w narastającym procesie usieciowienia działalności przedsiębiorstw ujawniła szerokie *spectrum* znanych wcześniej zagadnień dotyczących strategii, które w warunkach jakościowo odmiennych od poprzednich stały się ponownie wyzwaniami dla menadżerów i badaczy. Odnoszą się one zarówno do całości procesu strategicznego (np. jego organizacja na poziomie sieci), jak i kluczowych etapów – formułowania, planowania, realizacji strategii sieci (aspekty podmiotowe, przedmiotowe, przestrzenne procesu strategicznego), czy wreszcie strategicznego *meritum* samych funkcji zarządzania. Ze zrozumiałych względów trudno byłoby szerzej rozwinąć wszystkie sygnalizowane i podobne kwestie. W dalszych uwagach jedynie zarysowano wybrane zagadnienia, które już wcześniej były przedmiotem studiów z zakresu zarządzania strategicznego. Jako z natury bardziej ogólne wydają się one wyznaczać przedmiot intensywnej eksploracji naukowej zarządzania strategicznego także w najbliższych latach.

[1] Zaproponowany podział ma charakter dalece umowny i służy przede wszystkim uporządkowaniu złożonej problematyki zarządzania strategicznego w warunkach sieci biznesowych. W wymiarze praktycznym większość poruszanych zagadnień przenika się i wzajemnie determinuje, obejmując zarówno kwestie nowe jak i już wcześniej uznane za strategicznie istotne.

1.1. Kultura organizacyjna sieci – subkulturowość jako podstawa procesu strategicznego?

Problem kultury organizacyjnej jako kluczowego wyznacznika i elementu oddziaływującego na strategię przedsiębiorstwa podnosiła już szkoła planistyczna, a więc badacze i praktycy zarządzania strategicznego w latach 60. XX wieku[2]. Bodaj najbardziej reprezentatywnym w tym względzie jest przykład rozwiniętej przez H.I. Ansoffa koncepcji kultury działania strategicznego jako fragmentu szerszej kultury organizacji. Dla przypomnienia, w swoim już klasycznym dziele zidentyfikował on pięć elementarnych typów kultury działania strategicznego – poczynając od kultury stabilnej i reaktywnej, poprzez kulturę antycypacyjną, po kulturę eksploracyjną i kreatywną[3]. Koncepcja ta po dziś dzień pozostaje dostatecznie nośna przy analizie możliwości i ograniczeń zmian (czytaj: rozwoju przedsiębiorstw), a więc u podstaw kształtowania całego procesu strategicznego w strukturach o tradycyjnej i wciąż współcześnie dominującej formie zorganizowania (gł. korporacje).

Wirtualność sieci biznesowych niesie ze sobą rozproszenie organizacji, jej subkulturowość, które – tak obecnie, jak i najprawdopodobniej w przyszłości – nie wyeliminują jednak definitywnie kwestii kultury organizacyjnej z zestawu kluczowych zagadnień strategicznych. Kultura bowiem standaryzuje postawy ludzi i całych organizacji, zwiększa przewidywalność ich zachowań, zastępuje do pewnego stopnia kontrolę[4], a więc stanowi, immanentny, pożądany element sytemu zarządzania na każdym szczeblu organizacji, w tym także organizacji sieciowej. Koncept tej ostatniej wymaga jednak głębokiego przewartościowania fenomenu kultury organizacyjnej. Pomijając dalece złożoną, będącą zagadnieniem samym w sobie, a zarazem dopiero rodzącą się problematykę systemu nowych wartości, wzorców, postaw i oczekiwań, można wskazać cały zestaw innych zagadnień właściwych kulturze organizacyjnej sieci, również ważnych dla zarządzania strategicznego. Ujmując rzecz lapidarnie, czy wręcz symbolicznie, można by stwierdzić, że nowe wyzwania poznawcze i praktyczne w awizowanej dziedzinie wypełniają szeroki obszar zawarty między tym, co wynika z podstawowej ludzkiej potrzeby poczucia sensu przynależności, bycia częścią czegoś większego, do czego się przyczyniamy i jesteśmy dla tego cenni[5], a konsekwencjami idei swoistej „szuflady kontraktów", w którą w coraz większym stopniu przekształca się współczesna organizacja[6]. Innym odniesieniem dla identyfikacji przyszłych zagadnień rozpatrywanych przez zarządzanie strategiczne mogą

---

[2] W tym miejscu abstrahuje się od tak znaczących i wciąż do końca nie rozstrzygniętych kwestii jak chociażby sama natura kultury organizacyjnej – na ile pozostaje ona elastycznym, zobiektywizowanym wytworem członków organizacji, na ile zaś jest materią poddającą się celowym praktykom zarządzania (w dalszych uwagach przyjęto *implicite* to drugie założenie).

[3] H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, s. 157-164.

[4] A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, D. Latusek, *Współczesne spojrzenie na kulturę organizacji*, „E-mentor" nr 3 /2009, SGH Warszawa.

[5] D. Fisher, S. Vilas, *Power Networking. 55 Secrets for Personal and Professional Success*, Bard Press; 2nd edition, 1992.

[6] Ch. Handy, *Nowy język organizacji i jego znaczenie dla liderów* [w:] Lider przyszłości. Nowe wizje, strategie i metody na nadchodzącą erę, Business Press, Warszawa 1997, s. 32.

być wymiary kultury organizacyjnej, w szczególności wynikające z relacji: system otwarty – system zamknięty oraz luźna kontrola – ścisła kontrola[7]. Próbując bardziej skonkretyzować powyższe uwagi można wskazać, przykładowo, takie zagadnienia z zakresu kultury organizacyjnej, które zapewne pojawią się również w sferze naukowej eksploracji zarządzania strategicznego, jak np.:

- Budowanie lojalności i zaufania między elementami sieci (pracownicy, przedsiębiorstwa) w warunkach, w którym zanika etos przywiązanie tylko do jednego ogniwa organizacyjnego.
- Kreowanie kultury organizacyjnej sieci jako podstawy jej tożsamości (zaznaczenia, wyodrębnienia w przestrzeni społeczno-gospodarczej), stanowiącej niezbywalny komponent misji i wizji każdej organizacji, budowania jej konkurencyjnej pozycji.
- Zasady i sposoby nieformalnej (ewentualnie sformalizowanej) strukturyzacji siły, pozycji i relacji jednostek w ramach sieci pod kątem nowego rozpisania ról w procesie strategicznym.

1.2. Przywództwo w sieci – atrybut czy akcydens formułowania i wdrażania strategii jej rozwoju?

Kwestia przywództwa w sieci jest w literaturze przedmiotu rozpatrywana na wiele sposobów, przy czy można ją również postrzegać jako na nowo postawiony paradygmat kultury hierarchii organizacyjnej, sformułowany jeszcze w dziełach klasyków naukowego zarządzania. Jak zarządzać, a tym bardziej przewodzić organizacji sieciowej w warunkach daleko posuniętej autonomii jej uczestników, przestrzennego rozproszenia, braku narzędzi bezpośredniego oddziaływania na pracowników, motywowania ich do wysiłku służącego realizacji celów nierzadko dalece efemerycznego bytu? Idea struktur heterarchicznych i hiperarchicznych, ogniw odpowiedzialnej autonomii, jako użytecznych m.in. w realizacji powyższych funkcji w warunkach sieci, póki co w niewielkim stopniu rozwiązuje problem. Nie negując tkwiącego w nich potencjału korzyści (elastyczność, niższe koszty nadzoru, decyzyjne upodmiotowienie pracowników), są to bardziej normatywne kategorie służące głównie błyskotliwej analizie i opisowi rzeczywistości[8]. Wciąż niski stopień wdrożenia (w praktyce dominują struktury hybrydowe z nierzadko znaczącym udziałem więzi hierarchicznych) oraz wskazywane ograniczenia i zagrożenia struktur heterarchicznych (powielanie funkcji, potencjalne konflikty) potwierdzają wątpliwość zgłoszoną w tytule tego punktu. Jej rozstrzygnięcie, przy założeniu postrzegania przywództwa jako atrybutu formułowania i wdrażania strategii rozwoju sieci – niewątpliwie kolejny problem tak dla teorii jak i praktyki zarządzania strategicznego – wymaga całkiem odmiennego podejścia do istoty przywództwa, niż to wyrosłe na gruncie

[7] G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000, s. 277-282.
[8] Patrz szerzej: R. Mrówka, *Organizacja hiperarchiczna – czynniki kreujące, geneza modelu, zarządzanie*, SGH, Warszawa 2013.

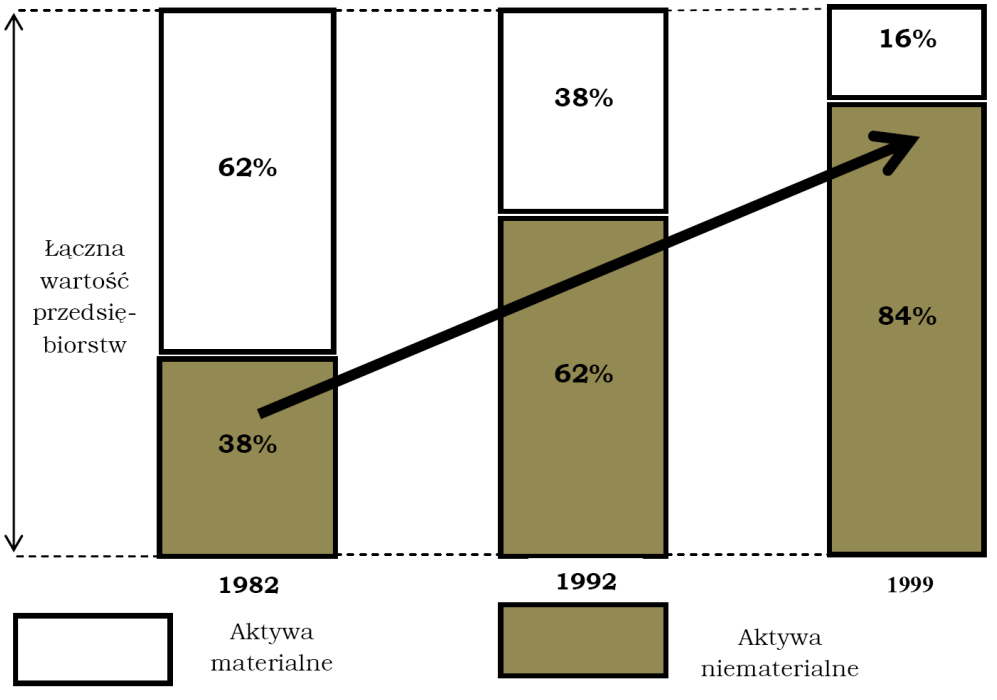
wspomnianego paradygmatu kultury hierarchii organizacyjnej. W obrębie zarządzania strategicznego kwestiami bardziej szczegółowymi, współwyznaczającymi dalsze kierunki naukowej eksploracji problemu przywództwa w sieci mogą stać się w szczególności:

- Identyfikacja nowych ról i funkcji, których pełnienie redefiniuje profil przywódców w organizacji sieciowej, a także przełożenie treści tych ról i funkcji na procedury planowania i zarządzania strategicznego[9].
- Sposoby i zasady „rozszczepienia" przywództwa w organizacji sieciowej, określenie podstaw, zakresu uczestnictwa (partycypacji) różnych grup uczestników tej organizacji w procesie strategicznym.
- Kontynuacja prac nad skutecznymi i efektywnymi strukturami umożliwiającymi przewodzić organizacji sieciowej z punktu widzenia wewnętrznych i zewnętrznych wymogów kształtowania jej długofalowego rozwoju.

1.3. Wiedza i zasoby niematerialne jako warunek sukcesu strategii sieci

W odróżnieniu od zagadnień kultury organizacyjnej sieci oraz przywództwa w sieci, awizowanych powyżej w postaci pewnej wątpliwości (pytania w tytule punktu), czy i na ile mogą one stać się przedmiotem pogłębionej eksploracji naukowej zarządzania strategicznego w najbliższym czasie, problematyka zasobów niematerialnych, w tym zwłaszcza wiedzy, już jest i pozostanie obszarem szczególnego zainteresowania przyszłych studiów z zakresu strategii rozwoju organizacji sieciowych. Jakkolwiek zasoby niematerialne właściwe danemu etapowi cywilizacyjnego rozwoju zawsze, choć przy różnym stopniu uświadomienia ich znaczenia i skali wykorzystania, towarzyszyły kolejnym formom organizacyjnym prowadzenia aktywności gospodarczej, formy sieciowe w sposób szczególny uwydatniły prorozwojowe, perspektywiczne znaczenie syntezy rozproszonego myślenia, wiedzy i działania. Efekty owej syntezy przyjmują różną postać. Za ich swoisty wspólny mianownik można uznać przyrost wartości przedsiębiorstw realizujących różne strategie rozwoju, w tym coraz częściej oparte na rozwiązaniach sieciowych i czyniące właśnie zasoby niematerialne kluczowym elementem sukcesu.

[9] Nawiązując raz jeszcze do przywoływanego wcześniej artykułu Ch. Handy'ego warto podkreślić, iż wśród przytaczanych przez tego autora wypowiedzi różnych przywódców organizacji sieciowych występowały m.in. takie sformułowania jak: „jestem misjonarzem", „jestem nauczycielem", „muszę żyć tak, aby to, co mówię o organizacji było prawdą". Op. cit., s. 33-34.



Rysunek 1. Rosnący udział wartości aktywów niematerialnych w łącznej wartości przedsiębiorstw amerykańskich według indeksu S&P 500

Źródło: J.H. Daum, *Intangible Assets and Value Creation*, John Wiley&Sons Ltd., Chichester 2003, s. 4.

Powyższa ilustracja raczej nie pozostawia wątpliwości co do intensywności naukowej penetracji obszaru zasobów niematerialnych przez zarządzanie strategiczne w najbliższych latach. Zwraca przy tym uwagę szerokość i wielowątkowość tego nurtu studiów dla potrzeb budowania właściwych strategii rozwoju przedsiębiorstw, chociażby ze względu na wewnętrzny i zewnętrzny aspekt zasobów niematerialnych. Przykładowe zagadnienia istotne dla teorii i praktyki zarządzania strategicznego na poziomie sieci to m.in.:

- Wykorzystanie kapitału relacyjnego w budowaniu organizacji sieciowej.
- Współtworzenie wartości jako podstawa strategii organizacji sieciowej[10].
- Formy i sposoby działalności wykorzystującej wiedzę i doświadczenie innych uczestników rynku w realizacji strategii sieci.

[10] C.K. Prahalad, V. Ramasvamy, *Co-creating unique value with customers*, „Strategy&Leadership" Vol. 32, No. 3, 2004.

- Zewnętrzne zasoby niematerialne i ich wykorzystanie a elastyczność organizacji, jej granice i formy powiązań z otoczeniem w perspektywie strategii rozwoju sieci.

2. SIECI BIZNESOWE JAKO ŹRÓDŁO NOWYCH PROBLEMÓW ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

Próby określenia nowych zagadnień dotyczących strategii na poziomie sieci obarczone są trudnościami typowymi dla przewidywania przyszłości w odniesieniu do dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości. Można wprawdzie prognozować, czy raczej domniemywać na podstawie bieżących trendów i tendencji, spodziewanych zjawisk i problemów, tym niemniej zestaw wyjściowych pytań zawsze będzie obszerniejszy od zestawu możliwych, względnie wiarygodnych odpowiedzi. Przy pełnej świadomości podkreślanych ograniczeń wydaje się możliwe wstępne zarysowanie trzech przykładowych grupy nowych, choć już podnoszonych zagadnień, będących przedmiotem zarówno przyszłych studiów z zakresu zarządzania strategicznego, jak i materią biznesowej eksploracji.

2.1. Budowanie „strategiczności" sieci – jak zostać liderem?

Tak jak w odniesieniu do przedsięwzięć rozwojowych właściwych tradycyjnym strukturom biznesowym, tak i w przypadku organizacji sieciowych powstają rozwiązania będące udziałem większości organizacji i przedsięwzięć, a także takie, które cechują rynkowych liderów. Budowanie „strategiczności" sieci należy do takich właśnie przedsięwzięć, zaś jego istoty należałoby upatrywać w procesie równoległego budowania trzech rodzajów organizacji sieciowej[11]:

- Sieć operacyjna – rozwój funkcje sieci, pozyskiwanie podstawowych zasobów, kształtowanie efektywności działań.
- Sieć personalna – rozwój profesjonalnych umiejętności członków sieci poprzez *coaching* i *mentoring*, odniesienia i ważne zewnętrzne informacje.
- Sieć strategiczna – określanie celów i priorytetów sieci, uzyskanie dla nich wsparcia ze strony jej interesariuszy, a także jednostek spoza sieci.

[11] H. Ibarra, M. Hunter, *How Leaders Create and Use Networks*, "Harvard Business Review", January 2007.
W kontekście prezentowanych uwag warto podkreślić – za przywoływanymi autorami – że: „Potrzebujesz wszystkich trzech sieci. Ale aby odnieść rzeczywisty sukces musisz opanować strategiczną współpracę w sieci – poprzez regularne kontakty z ludźmi, którzy otworzą ci oczy na nowe możliwości i pomogą z nich skorzystać".

Poznawcza i praktyczna eksploracja istoty, możliwości, ograniczeń budowania tych szczególnych komponentów sieci, które wspierają jej strategiczne cele i funkcje jawi się jako naturalna konsekwencja rozwoju i upowszechnienia tej formy organizacji biznesowej.

2.2. Jeden czy wiele różnych modeli biznesowych - integracja versus autonomia sieci, redefinicja modeli wokół Internetu

Organizacja sieciowa stanowi nowy model biznesu, zasadniczo różny od dotychczas występujących i rozwijanych. Oznacza to, że niesie ze sobą cały zestaw niezbadanych problemów, nie mających wcześniejszych analogii i odniesień. Jednymi z bardziej wyrazistych i ważnych dla strategii organizacji, już na etapie identyfikacji istoty organizacji sieciowej, są następujące nowe zagadnienie stanowiące przedmiot obecnej, a tym bardziej przyszłej eksploracji zarządzania strategicznego:

- Czy należy dążyć do integracji organizację sieciowej, która często bywa zbiorem różnych sub-modeli biznesowych?
- W jakim zakresie – w przypadku działań zmierzających do integracji sieci – należy dążyć do wykorzystania mechanizmów korzyści znanych w odniesieniu do tradycyjnego (hierarchicznego) modelu biznesu, na ile zaś szukać strategicznych korzyści modelu odpowiedzialnej autonomii uczestników sieci?

W literaturze z zakresu zarządzania strategicznego można znaleźć wskazania, kiedy, w jakim zakresie zasadne jest zrezygnowanie z integracji w ramach hierarchicznego modelu biznesu. Przykładowo, w odniesieniu do transakcji zakupu przedsiębiorstw, podkreśla się przesądzającą rolę takich czynników, jak np. specyfika pozyskanych zasobów, efektywność procesów, czy też wartości wynikające z unikalnego modelu biznesu[12]. Wciąż w niewielkim stopniu rozpoznane jest natomiast znaczenie, mechanizmy działania tych czynników, tak kluczowych dla strategii organizacji, w odniesieniu do struktur sieciowych.

Problematyka modeli biznesu uwzględniającego organizacje sieciowe to również cały zestaw nowych zagadnień o charakterze strategicznym, wynikających z obserwowanych przekształceń i redefinicji istniejących modeli wokół Internetu. Możliwości rozwoju przedsiębiorstw, stwarzane przez globalną sieć komunikacji, wprowadzają całkowicie nową perspektywę strategiczną, a zagadnienia wywoływane takimi hasłami jak *open source*, *crowdsourcing, cloud computing*, marketing ABCDE (D. Tapscott) z pewnością przynależą do rozwijającego się nurtu dalszych studiów z zakresu zarządzania strategicznego.

[12] S.D. Anthony, *The Arms-Length Acquisition*, "Strategy&Innovation", January 2004.

2.3. Efekt sieciowy – implikacje strategiczne

Wśród nowych zagadnień będących przedmiotem studiów strategicznych na poziomie sieci znajdą się zapewne kwestie związane z występowaniem tzw. efektu sieciowego. Zjawisko to zostało już dość dokładnie zanalizowane i przedstawione w literaturze. Szeroko znane są istota i rodzaje efektów sieciowych w odniesieniu do różnych rynków i produktów, w szczególności – rynku telekomunikacyjnego, którego analiza zainspirowała zidentyfikowanie tego fenomenu. Pomijając bardziej szczegółową prezentację efektu sieciowego, który zasługuje na oddzielne potraktowanie, a także kierując się kontekstem prowadzonych rozważań, należałoby zauważyć, iż chociażby tak istotna dla uzyskania pożądanego efektu sieciowego właściwość, jak interoperacyjność sieci wciąż pozostaje obszarem o niewielkim stopniu rozpoznania jej strategicznego potencjału. Bardziej szczegółowe, a mało rozpoznane, ważne kwestie o znaczeniu strategicznym to m.in.[13]:

- Efekty sieciowe a konkurencja na rynku.
- Determinanty intensywności efektu sieciowego w odniesieniu do danego rynku/produktu?
- Czy efekt sieciowy może być strategicznie wygenerowany, kształtowany przez organizację sieciową?
- Czy i jak można opanować dynamikę efektu sieciowego?

UWAGI KOŃCOWE

Elementy i efekty renty innowacyjnej, towarzyszącej pionierom rozwiązań sieciowych, mają z natury ograniczony horyzont czasowy, co jasno wskazuje, iż w miarę upowszechnienia sieci biznesowych, sam fakt usieciowienia przestanie być warunkiem wystarczającym osiągnięcia sukcesu. Wygranymi będą ci bardziej atrakcyjni dla konsumentów, a więc konkurencyjni, czyli ostatecznie efektywni w swoim działaniu. Przy całej świadomości nowej jakości i odmienności tworzącej się sytuacji względem tradycyjnego, chciałoby się napisać „klasycznego" obrazu gospodarki i rynku, wielce prawdopodobne jest, iż już wkrótce sukcesy będą odnosić w pierwszym rzędzie te sieci biznesowe, które najlepiej rozwiążą nie tylko nowe, ale także stare, a raczej uniwersalne i wciąż aktualne problemy funkcjonowania w obrębie szybko zmieniającego się rynku. Niezbędnym ku temu będzie m.in. opanowanie nowej wiedzy dla potrzeb rozwiązania wcześniej znanych problemów w nowych warunkach. Kolejne wcielenie „nowej ekonomii" raz jeszcze wróci do korzeni tej ostatniej, a suma nowych doświadczeń wzruszy istniejące paradygmaty gospodarowania i dołoży następną cegiełkę poznania do ich powolnego kruszenia.

[13] D.P. McIntyre, A. Chintakananda, *Competing in network markets: Can the winner take all?*, "Business Horizons" (2014) 57, Elsevier Inc.

LITERATURA:

[1] Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.

[2] Anthony S.D., *The Arms-Length Acquisition*, "Strategy&Innovation", January 2004.

[3] Daum J.H., *Intangible Assets and Value Creation*, John Wiley&Sons Ltd., Chichester 2003.

[4] Fisher D., Vilas S., Power Networking, 55 Secrets for Personal and Professional Success, Bard Press; 2nd edition, 1992.

[5] Handy Ch., *Nowy język organizacji i jego znaczenie dla liderów* [w:] Lider przyszłości. Nowe wizje, strategie i metody na nadchodzącą erę, Business Press, Warszawa 1997.

[6] Hofstede G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.

[7] Ibarra H., Hunter M., *How Leaders Create and Use Networks*, "Harvard Business Review", January 2007.

[8] Koźmiński A.K., Jemielniak D., Latusek D., *Współczesne spojrzenie na kulturę organizacji*, „E-mentor" nr 3 /2009, SGH Warszawa.

[9] Malone T.W., and Laubacher RR.J., *Dawn of the E-Lance Economy*, "Harvard Business Review", September 1998.

[10] McIntyre D.P., Chintakananda A., *Competing in network markets: Can the winner take all?*, "Business Horizons" (2014) 57, Elsevier Inc.

[11] Mrówka R., *Organizacja hiperarchiczna – czynniki kreujące, geneza modelu, zarządzanie*, SGH, Warszawa 2013.

[12] Prahalad C.K., Ramasvamy V., *Co-creating unique value with customers*, „Strategy & Leadership" Vol. 32, No. 3, 2004.

STRESZCZENIE

Sieci biznesowe jako obszar nowych wyzwań dla teorii i praktyki zarządzania strategicznego

Głównym celem artykułu jest próba identyfikacji kluczowych problemów strategii na poziomie organizacji sieciowej jako kwestii praktycznych, wyznaczających zarazem przedmiot naukowej eksploracji zarządzania strategicznego. Prezentacji dokonano w oparciu o przyjęte założenie podziału problemów na wcześniej znane, wymagające jednak nowego podejścia i interpretacji, oraz całkiem nowe wynikające ze specyfiki rozwiązań siecio-

wych. W pierwszej grupie problemów wskazano na kwestię kultury organizacyjnej, w szczególności subkulturowości leżącej u podstaw procesu strategicznego, kwestię przywództwa w sieci, a także problem wiedzy i zasobów niematerialnych jako warunku sukcesu strategii sieci. W drugiej grupie problemów uwypuklono budowanie „strategiczności" sieci pod kątem zdobycia pozycji lidera rynku, kwestię nowego modelu biznesu redefiniowanego wokół Internetu oraz konieczność pogłębionych badań nad strategicznymi implikacjami efektu sieciowego.

Słowa kluczowe: organizacja sieciowa (sieć biznesowa), efekt sieciowy, model biznesu, kultura organizacji, strategia, zarządzanie strategiczne.

SUMMARY

Business networks as an area of new challenges to the theory and practice of a strategic management

The main goal of the article is to identify significant strategic problems of a network organization, which add up to vital managerial issues, and they already are or will soon become explored by strategic management. It is assumed that the analyzed problems can be split into two categories: (1) problems that were researched earlier, but they require a new approach, and (2) problems that are brand new as stemming directly from the specificity of a networking. The first category consists of organizational culture issues, network internal leadership issues, and intangible assets as a condition of a network strategic success. Building strategic network leadership, redefinition of a business model around the Internet, and strategic implications of a network effect it contributes to the second category of problems to be explored by strategic management.

Keywords: network organization (business network), network effect, business model, organizational culture, strategy, strategic management.

Agnieszka Zakrzewska-Bielawska
Politechnika Łódzka

Strategie przedsiębiorstw w sieci. Wyniki badań firm high-tech

WPROWADZENIE

Zarządzanie strategiczne podlega procesom ciągłych zmian, jednak wciąż w centrum jego uwagi pozostaje proces tworzenia wartości i możliwość osiągnięcia względnie trwałej przewagi konkurencyjnej, co utożsamia się z sukcesem[1] organizacji. Badania nad sieciami międzyorganizacyjnymi, prowadzone intensywnie w ostatnich 30 latach, pozwalają na przyjęcie paradygmatu sieciowego w teorii organizacji i zarządzania, w tym również w zarządzaniu strategicznym[2]. Budowanie przewagi konkurencyjnej oparte na sieci daje bowiem możliwość minimalizacji kosztów transakcyjnych i wyższej efektywności, dostępu do zasobów sieci, w szczególności wiedzy, informacji i innowacji[3] oraz obniżenia niepewności czy uczenia się. Z drugiej strony działanie w sieciach międzyorganizacyjnych narażone jest na pewne niebezpieczeństwa, wśród których wymienia się często ryzyko utraty samodzielności, utraty wiedzy, asymetrii przepływu zasobów, pojawienia się zachowań oportunistycznych, osłabienia reputacji i pozycji rynkowej czy

[1] W. Dyduch, *Twórcza strategia organizacji*, Wydawnictwo UE w Katowicach, Katowice 2013, s. 7.
[2] W. Czakon, *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, Przegląd organizacji 11/2011, s. 1-6.
[3] P. Klimas, *Sieci innowacji. Implikacje bliskości organizacyjnej*, Wydawnictwo UE w Katowicach, Katowice 2014, s. 23.

utraty indywidualnego charakteru organizacji[4]. Mimo tych zagrożeń sieci przedsiębiorstw są powszechnym zjawiskiem we współczesnej gospodarce, z uwagi na fakt, że to właśnie działanie w sieciach międzyorganizacyjnych pozwala dziś na osiągnięcie renty innowacyjnej i relacyjnej[5].

Należy przy tym zauważyć, że samo pojęcie sieci międzyorganizacyjnej jest niejednoznaczne[6] i różnie interpretowane w zależności od dyscypliny naukowej, kontekstu, jak i przyjętych kryteriów opisu. Sieć może być rozumiana jako nowoczesna forma organizacji, układ relacji, architektura, zbiór, organizm, metoda zarządzania i inne.[7] W artykule siecią międzyorganizacyjną będzie się określać względnie trwałe zgrupowanie autonomicznych, wyspecjalizowanych firm, które uczestniczą w systemie kooperacji opartej na zasadach rynkowych[8], przy czym jest to układ przynajmniej trzech organizacji zorientowanych na realizację zbieżnych celów[9]. Tak rozumiana sieć może przyjmować zróżnicowane formy, rozmiary i charakter organizacyjny, determinowany stopniem złożoności i jakości powiązań. Istnieje wiele typologii sieci międzyorganizacyjnych, które rozróżnia się ze względu na: usytuowanie w łańcuchu wartości, kryterium tworzenia wartości, charakter relacji łączących partnerów, władzę w sieci, zasięg geograficzny, formę organizacyjną, stopień formalizacji, rodzaj relacji i inne.[10] Na-

---

[4] Przegląd zagrożeń związanych z uczestnictwem w sieciach międzyorganizacyjnych można odnaleźć min. w pracach: A. Sus, *Zagrożenia związane z sieciami międzyorganizacyjnymi* [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 92-96; E. Stańczyk-Hugiet, *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013; S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, *Sieć przedsiębiorstw jako skuteczna forma organizacyjna w warunkach kryzysu gospodarczego*, Management and Business Administration. Central Europe 4 (117) 2012, s. 34-45; B. Alders, M. Van Liere, G. Berendsen, I. Pieters, *Risk in interorganizational networks and strategic alliances*, Han Business Publications 2010, nr 3, s. 27-39; T.P. Moliterno, D.M. Mahony, *Network Theory of Organization: A Multilevel Approach*, Journal of Management, Vol. 37, No. 2, 2011, s. 443-467.

[5] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne…*, op. cit., s. 10.

[6] Sieć międzyorganizacyjna określana jest w polskiej literaturze jako: sieć, organizacja sieciowa, sieć przedsiębiorstw, sieć gospodarcza, zaś w literaturze anglojęzycznej jako: network, business network, inter-firm network, inter-organizational network, czy network organization. Zob: A. Sopińska, W. Jakubowska, *Organizacja sieciowa jako przedmiot zainteresowań nauk o zarządzaniu* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?*, Prace Naukowe WWSZiP, t. 22, Wałbrzych 2013, s. 207.

[7] Przegląd definicji sieci dokonany w oparciu o literaturę polską i zagraniczną można odnaleźć m.in. w pracach: J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, *Sieci międzyorganizacyjne…*, op. cit., s.10-12; A. Sopińska, W. Jakubowska, *Organizacja sieciowa…*, op. cit., s. 207 -210*;* P. Klimas, *Sieci innowacji…,* op. cit., s. 30-63*;* S. Lachiewicz, *Organizacje sieciowe we współczesnej gospodarce* [w:] S. Lachiewicz (red.), *Komunikacja wewnętrzna w organizacjach sieciowych*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008, s.7 -15; W. Sroka, *Sieci aliansów. Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej poprzez współpracę*, PWE, Warszawa 2012, s. 30-36 i inne.

[8] P. Dwojacki, B. Nogalski, *Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanych przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji Nr 4 / 1998.

[9] W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.

[10] Szeroki przegląd typów sieci międzyorganizacyjnych zawarty jest m.in. w pracach: W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu…, op. cit., s. 48-54,* W. Sroka, *Sieci aliansów….,* op. cit., s. 36- 49; S. Lachiewicz, *Organizacje sieciowe…*, op. cit., s. 15-23.

leży przy tym zaznaczyć, że niektórzy badacze klasyfikują sieci według jednego kryterium[11], a inni stosują podejście wielokryterialne[12]. Różnorodność i rozwój form organizacji sieciowych ma wpływ na zarządzanie strategiczne, a więc i na strategię, przy czym można ją tu postrzegać w dwóch aspektach: jako strategię sieci, które tworzą przedsiębiorstwa lub jako strategię przedsiębiorstwa będącego elementem sieci. Wskazanie ram konstrukcji strategii działania sieci i w sieci jest, jak słusznie zauważa J. Niemczyk, zadaniem trudnym i złożonym[13].

W artykule przyjęto drugą z tych perspektyw i skoncentrowano się na strategii przedsiębiorstw działających w sieciach międzyorganizacyjnych, co B. de Wit i R. Meyer określają jako czwarty poziom agregacji strategii, wykraczający poza pojedynczą organizację, i na którym stratedzy muszą rozstrzygnąć paradoks: rywalizacja kontra współpraca oraz określić zakres niezależności organizacji i jej uwikłania w sieć relacji kooperacyjnych[14]. Istotną cechą takiej strategii staje się zapewnienie spójności zamierzeń strategicznych indywidualnych i zbiorowych[15], co pozwoli maksymalizować korzyści ze współpracy i zredukować ryzyko wynikające z funkcjonowania w złożonym i niepewnym otoczeniu.

Sieci międzyorganizacyjne funkcjonują w rożnych sektorach. Pierwszym przykładem była Dolina Krzemowa, której celem był rozwój i promocja nowej techniki mikroprocesowej. Studia wielu dalszych badań[16], wskazują że działanie w sieciach międzyorganizacyjnych jest szczególnie widoczne w sektorze high-tech (wysokich technologii), bowiem najnowsze technologie wymagają ścisłej współpracy, gdyż sukces jednego produktu zależy dziś od

---

[11] Przykładowo: K. Möller, A. Rajala, *Rise of strategic nets – their type and management*, Journal of Business Research, Vol. 36, No. 7, 2007, s. 895-908; J. Child, D. Faulkner, S. Tallman, *Cooperative strategy. Managing alliances, networks and joint ventures*, Oxford University Press, Oxford 2005, s. 155-158; K. Łobos, *Typlogia ukladów sieciowych* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005, s. 169 – 171.

[12] Przykładowo: A.C. Inkpen, E.W.K. Tsang, *Social capital, networks, and knowledge transfer*, Academy of Management Review, Vol. 30, No. 1, 2005, s. 146-165; J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 426-427.

[13] Autor ten wskazuje na dwa poglądy. Pierwszy, zakłada, że sieć nie jest bytem samoistnym i nie może posiadać strategii. W związku z tym jest ona wynikiem wyboru węzłów sieci, które decydują się na działanie w układach sieciowych. Drugie, zakłada, że sieć może być identyfikowana jako całość i może samodzielnie dokonywać wyborów strategicznych oraz wdrażać strategie działania. „Możliwe jest wtedy definiowanie strategii na poziomie węzłów sieci lub ex post identyfikowanie zachowań strategicznych dla sieci związków nieformalnych" Zob: J. Niemczyk, *Strategia od planu do sieci,* Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 147.

[14] B. De Witt, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 217-248.

[15] W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu…*, op. cit., s. 67.

[16] Por: G.J. Tellis, E. Yin, R. Niraj, *Does quality win? Network effects versus quality in high-tech markets*, Journal of Marketing Research, Vol. 46 No. 2, 2009, s.135-149; D. Bertrand-Cloodt, J. Hagedoorn, H. Van Kranenburg, *The strength of R&D network ties in high-tech sectors – a multi-dimensional analysis of the effects of tie strength on innovation performance*, Technology Analysis & Strategic Management, Vol. 23, No. 10, 2011, s.1015-1030; B. Kenny, J. Fahy, *The role of tie strength, relational capability and trust in the international performance of high-tech SMEs*, IMP Journal, Vol. 7, No. 3, 2013, s. 188-203; G. Fang, X.Y Ma, L. Ren, Q. Zhou, *Antecedents of network capability and their effects on innovation performance: an empirical test of hi-tech firms in China*, Creativity & Innovation Management, Vol. 23, No. 4, 2014, s. 436-452.

wkładu wielu specjalistów z różnych dziedzin. Sektor ten obejmuje branże powstające na styku nauki i przemysłu. Cechuje je wysoka naukochłonność i intensywność wydatków na działalność B+R, wysoki poziom innowacyjności i szybka dyfuzja innowacji technologicznych, coraz krótszy cykl życia wyrobów, duże nakłady kapitałowe i wysokie ryzyko inwestycyjne[17]. W związku z tym za przedsiębiorstwo high-tech można uznać podmiot łączący w sobie cechy przedsiębiorstwa innowacyjnego, opartego na wiedzy i wykorzystującego w szerokim zakresie technologie informatyczno-komunikacyjne[18], który działa w dziedzinie uznanej za wysoką technikę lub wytwarza produkty klasyfikowane jako wysoko technologiczne[19]. Presja na innowacyjność i kreowanie nowej wiedzy, zwłaszcza technologicznej rodzi pytanie jak należy postrzegać strategię w przedsiębiorstwach high-tech i jakich wyborów strategicznych dokonują tego typu firmy rozstrzygając dylemat rywalizacji i współpracy. Celem opracowania jest odpowiedź na tak postawione pytanie poprzez określenie wyborów strategicznych firm high-tech działających w różnego typu sieciach międzyorganizacyjnych na podstawie własnych badań empirycznych.

Wobec tak postawionego celu, w pierwszej kolejności omówiono istotę strategii firm high-tech, a następnie przedstawiono metodykę badań oraz uzyskane wyniki. W podsumowaniu zawarto najważniejsze wnioski, ograniczenia badawcze oraz możliwe kierunki dalszych eksploracji naukowych.

1. Strategie firm high-tech

W firmach high-tech, ze względu na ich specyfikę, powinien mieć miejsce rozwój technologiczny i zdecydowana większość faz procesu innowacyjnego, gdyż tylko wówczas wskaźnik intensywności B+R będzie większy niż w przypadku firm ograniczających się wyłącznie do prac rozwojowych i wdrożeniowych. Zasięg prowadzonych prac badawczo-rozwojowych określa strategię technologiczną, która stanowi zbiór programów inwestycyjnych tworzonych w celu umożliwienia przedsiębiorstwu: badań, rozwoju i zastosowań. Niezwykle ważnym elementem jest tu określenie drogi zdobycia no-

[17] A. Zakrzewska-Bielawska, *High Technology Company – Concept, Nature, Characteristics*, [w:] N. Mastorakis, V. Mladenov, A. Zaharim, C. Aida Bulucea (red.), Recent Advances in Management, Marketing, Finances, A Series of Reference Books and Textbooks, Published by WSEAS Press, Penang, Malaysia 2010, s. 94.

[18] A. Adamik, A. Zakrzewska-Bielawska, *Rozwój przedsiębiorstw high-tech* [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Koopetycja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech. Determinanty i dynamika*, Placet, Warszawa 2014, s.17.

[19] Według OECD do dziedzin high-tech zalicza się: produkcję podstawowych substancji farmaceutycznych oraz leków; produkcję komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych; produkcję statków powietrznych, statków kosmicznych i podobnych maszyn; nadawanie programów ogólnodostępnych i abonamentowych; telekomunikację; działalność związaną z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki; działalność usługową w zakresie informacji; badania naukowe i prace rozwojowe. Natomiast do produktów wysoko technologicznych zalicza się: sprzęt lotniczy, komputery –maszyny biurowe, elektronikę, środki farmaceutyczne, aparaturę naukowo-badawczą, maszyny elektrycznie i nieelektryczne, chemikalia oraz uzbrojenie. [*Nauka i technika w 2012 roku*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa 2013, s. 208-212].

wej technologii. Możliwe jest to zarówno ze źródeł wewnętrznych (własne zaplecze B+R), zewnętrznych (zakup licencji i know how, joint venture utworzony z dostawcą technologii, zakup firmy łącznie z technologią, transfer technologii, partnerstwo strategiczne B+R, itp.), jak i mieszanych. Dobór wariantu zależy od posiadanych przez firmę zasobów i możliwości[20]. Należy przy tym podkreślić, że rozwój technologii jest obowiązującą strategią w całym sektorze[21], co sprzyja innowacyjności i pozwala sprostać warunkom hiperkonkurencji, które w nim panują.

Tempo zmian w technice i technologii sprawia, że przedsiębiorstwa high-tech, chcąc być efektywne, muszą wprowadzać innowacje. Muszą także zdecydować się na daną strategię innowacji, która określa, w jakim stopniu i w jaki sposób należy wykorzystywać innowacje do celów osiągania przewagi strategicznej.[22] Strategia innowacji obejmuje strategię B+R i strategię technologiczną, ale jednocześnie wykracza poza nie[23]. W najbardziej ogólnym ujęciu strategię innowacji można sklasyfikować na dwie kategorie: przywództwo innowacyjne i imitację (naśladownictwo) innowacyjne. W pierwszej z nich przedsiębiorstwo dąży do bycia liderem technologicznym poprzez opracowywanie nowych technologii oraz wprowadzanie nowych produktów na rynek, co wymaga działań kreatywnych i ryzykownych, uwzględniających odpowiednie zasoby nowej wiedzy oraz potrzeby i oczekiwania klientów. Natomiast w drugiej, celem firmy jest wprowadzenie produktów na rynek w oparciu o imitację i uczenie się na bazie doświadczeń liderów technologicznych, co z kolei wymaga zdolności i inteligencji do „rozpracowania" technologii konkurentów oraz jej przyswojenia i wdrożenia w firmie[24].

Zarówno rozwój technologii, jak i innowacji warunkuje i wpływa na rozwój wiedzy. Duże znaczenie ma tu przyjęta strategia zarządzania wiedzą, która może podążać w kierunku kodyfikacji lub personalizacji.[25] Pierwsza z nich kładzie główny nacisk na technologię informacyjną i wykorzystanie obszernych baz danych do kodyfikacji i przechowywania wiedzy. Zakodowane informacje mogą być i są wykorzystywane wielokrotnie przez pracowników mających dostęp do bazy. Szczególnie istotna jest tu umiejętność wykorzystywania istniejących wzorców i rozwiązań, a także troska o przyczynianie się do rozwoju funkcjonujących już baz danych. Strategia tego typu harmonizuje z podejściem skoncentrowanym na efektywności, ograniczeniu kosztów i przywództwie cenowym, w niewielkim stopniu stawiając na

---

[20] A. Zakrzewska-Bielawska, *The strategic dilemmas of innovative enterprises: proposals for high-technology sectors*, R&D Management, Vol. 42, No. 4, 2012, s. 306.

[21] R. Krupski, *Ku nowej organizacji przedsiębiorstwa. Inspiracje z sektora high-tech* [w:] J. Rokita (red.), *Ku nowym paradygmatom nauk o zarządzaniu*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2008, s. 36.

[22] J.T. Gilbert, *Choosing an innovation strategy: theory and practice*, Business Horizons 1994, tom 37/6, s. 7.

[23] M.A. White, G.D. Bruton, *The management of technology and innovation: a strategic approach*, South Western Cengage Learning, Manson, OH, 2011.

[24] W. Robinson, J. Chiang: *Product development strategies for established market pioneers, early followers, and late entrants*, Strategic Management Journal, Vol. 23, No. 9, 2002, s. 855-866.

[25] A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2006, s. 219.

innowacyjność i kreatywność. Odwrotnie strategia personalizacji, która koncentruje się na stwarzaniu możliwości kontaktu pomiędzy ludźmi i bezpośredniego przekazywania posiadanej przez nich wiedzy. Dzielenie się wiedzą oraz wykorzystanie kreatywności i analitycznych zdolności personelu to kluczowe aspekty tego podejścia. Zaawansowana technologią informacyjna nie służy do składowania wiedzy, a wspomaga kontakty między pracownikami oraz pozwala eliminować bariery w procesie komunikacji. Strategia ta harmonizuje z podejściem opartym na różnicowaniu poprzez innowacyjne rozwiązania[26].

Źródła pozyskania technologii, strategia innowacji i podejście do zarządzania wiedzą stanowią fundament strategii firm high-tech, w oparciu o który, przy określonym stanie posiadania innych zasobów bądź możliwości ich pozyskania, przedsiębiorstwa te starają się wykorzystać intencjonalnie i inkrementalnie ulotne szanse, które określają strategię w kategoriach produktowo-rynkowych. Tak rozumianą strategię firm high-tech przedstawiono na rysunku 1.

Przedstawiona koncepcja strategii firmy high-tech odnosi się do poziomu korporacji, pomijając poziom jednostki biznesu (domeny) oraz funkcjonalny. Opiera się ona na podejściu zasobowym, a najważniejszym strategicznym zasobem jest tu wiedza (zwłaszcza technologiczna, która pozwala na tworzenie innowacyjnych produktów). Rozwój technologii, innowacji i wiedzy jako zasobu jest kluczowym elementem strategii, przy czym redundancja tych zasobów pozwala firmom high-tech wykorzystywać okazje pojawiające się w burzliwym i niepewnym otoczeniu, a wykorzystywanie takich szans jest działaniem zamierzonym, regułą według której działa firma. Jednocześnie przedsiębiorstwa high-tech poprzez swoje twórcze działania powinny kreować nowe przestrzenie produktowo-rynkowe według koncepcji błękitnego oceanu[27]. Splot aktywności związanej z wykorzystywaniem okazji i kreowaniem nowych przestrzeni rynkowych określa strategię na poziomie przedsiębiorstwa, przy czym określa ją w sposób emergentny[28]. Szanse pojawiające się w otoczeniu pozwalają firmom high-tech na rozszerzanie i zmianę dziedzin oraz krajów działalności. W związku z tym przedsiębiorstwa te w dalszej kolejności muszą dokonywać klasycznych wyborów produktowo-rynkowych.

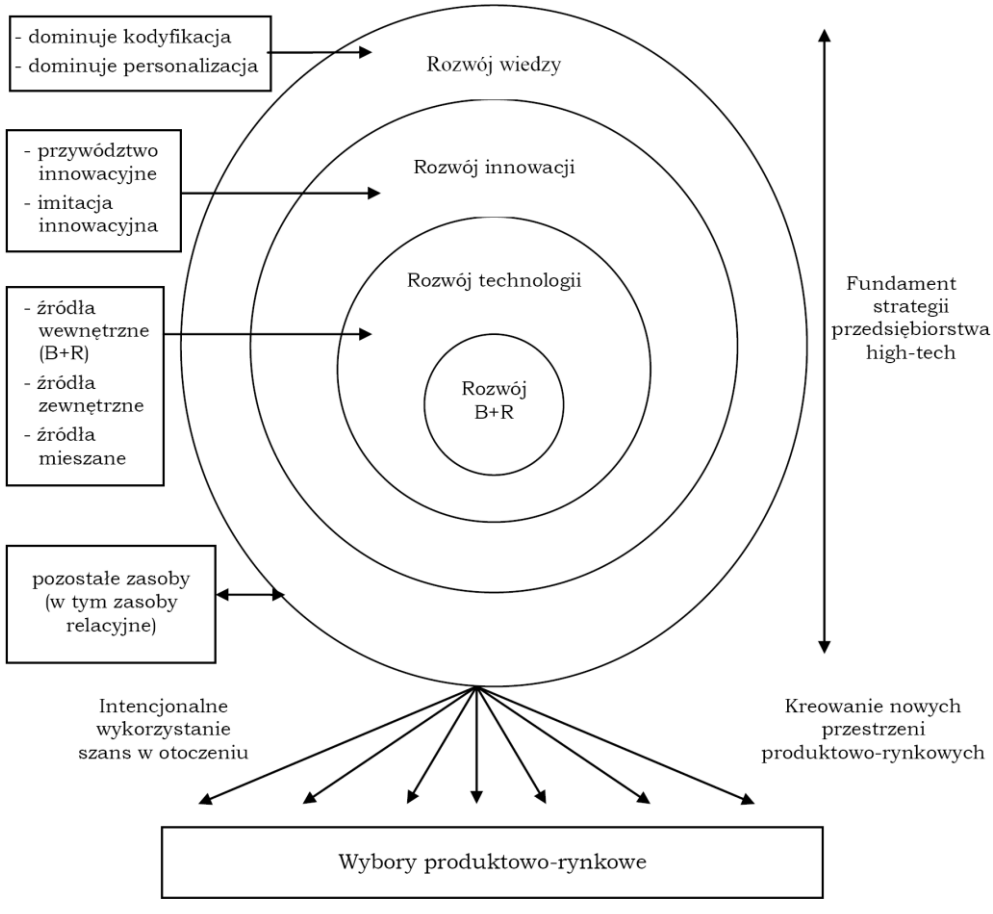
Uzyskanie dostępu do wiedzy, możliwość tworzenia innowacji oraz rozwój technologii mogą stanowić podstawowy cel tworzenia i funkcjonowania sieci międzyorganizacyjnych. Z drugiej strony odpowiednie zasoby relacyjne oraz uczestnictwo w poszczególnych sieciach, zróżnicowanych ze względu na charakter i strukturę, wpływa na decyzje strategiczne firm high-tech. W celu ich identyfikacji podjęto w latach 2010-2011 badania empiryczne na próbie 61 przedsiębiorstw wysokich technologii.

---

[26] A. Zakrzewska-Bielawska, *Relacje między strategią, a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, Zeszyty Naukowe Nr 1095, Rozprawy Naukowe, Z. 409, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2011, s. 135.

[27] W.C. Kim, R. Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes, Warszawa 2007.

[28] A. Zakrzewska-Bielawska, *Relacje…*, op. cit., s.154.



Rysunek 1. Koncepcja strategii firm high-tech

Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Zakrzewska-Bielawska, *The strategic dilemmas of innovative enterprises: proposals for high-technology sectors*, R&D Management, Vol. 42, No. 4, 2012, s. 305.

2. METODYKA BADAŃ

Próbę do badań dobrano w sposób celowy w oparciu o dwa kryteria: przynależność do sektora high-tech (według metody dziedzinowej klasyfikacji OECD) oraz wielkość przedsiębiorstwa (mierzoną poziomem zatrudnienia, powyżej 50 osób)[29]. Wyselekcjonowania przedsiębiorstw dokonano na podstawie bazy Teleadreson oraz raportów dotyczących poszczególnych

[29] W opracowaniu przedstawiono częściowe wyniki badań, które zrealizowano w ramach projektu badawczego MNiSW Nr N N115 128434.

branż high-tech[30]. Z zaproszonych do badania 180 przedsiębiorstw reprezentujących branże wysokich technologii (według PKD), 61 firm z terenu całej Polski wyraziło zgodę na uczestnictwo w badaniu[31].

Reprezentowały one przede wszystkim branżę informatyczną i telekomunikacyjną, przemysł farmaceutyczny oraz w nielicznych przypadkach inne dziedziny high-tech. Biorąc pod uwagę wielkość zatrudnienia 47 z 61 badanych przedsiębiorstw było średniej wielkości (zatrudnienie od 50 do 249 osób), a 14 firm było dużych (zatrudnienie powyżej 249 osób). Rozpatrując natomiast zasięg działania, 29 przedsiębiorstw działało w obrębie Polski, a 32 firmy to korporacje globalne. Zdecydowana większość firm (50 jednostek) oceniła swoją sytuację finansową w latach 2006 – 2010 jako dobrą i bardzo dobrą, natomiast w 11 przedsiębiorstwach określono ją jako umiarkowaną (przeciętną). We wszystkich badanych firmach funkcjonował dział badawczo – rozwojowy, jednak nakłady na działalność B+R w poszczególnych jednostkach były zróżnicowane. W 21 przedsiębiorstwach wyniosły one powyżej 7% udziału w przychodach, natomiast w pozostałych 40 podmiotach kształtowały się w granicach od 6% do 7% (20 firm) lub udział ten wynosił od 4% do 5% (20 jednostek). Najwięcej podmiotów powstało w latach 90-tych ubiegłego wieku. Przedsiębiorstwa o długiej tradycji, założone przed 1989 r., a więc jeszcze przed transformacją polskiej gospodarki stanowiły 29,5% całej próby. Natomiast najmniej (9 jednostek) było firm młodych, założonych po roku 2000, a więc o kilkuletniej historii funkcjonowania na rynku.

Badania przeprowadzono metodą monograficzną przy użyciu techniki wywiadu standaryzowanego, a narzędziem badawczym był obszerny kwestionariusz wywiadu. Respondentami byli przedstawiciele naczelnej kadry kierowniczej, bo to oni dokonują wszystkich ważniejszych zmian w przedsiębiorstwie oraz podejmują decyzje strategiczne.

Zgodnie z przyjętym celem opracowania oraz przedstawioną koncepcją strategii firm high-tech wybory strategiczne badanych przedsiębiorstw identyfikowano poprzez:

- określenie źródeł pozyskiwania nowych technologii: wewnętrzne (własne zaplecze B+R, wykorzystanie kapitału intelektualnego firmy), zewnętrzne (transfer technologii, kontraktowanie B+R, zakup licencji i know-how, joint venture utworzony z dostawcą technologii, zakup firmy łącznie z technologią) lub mieszane (łączce elementy wewnętrzne i zewnętrzne, w tym współpraca w obszarze B+R)[32];

[30] Wykorzystano tu między innymi raporty: Polski rynek teleinformatyczny – Teleinfo 500, Polski rynek farmaceutyczny. Raport firmy PRM Research, listę 500 największych firm publikowaną w Polityce i Rzeczpospolitej.

[31] Ze względu na liczebność badanej próby, nie można mówić o reprezentatywności w rozumieniu statystycznym. W statystyce opisowej, za próbę reprezentatywną statystycznie, tzn. dobrze wyjaśniającą procesy stochastyczne uznaje się próbę odpowiednio liczną, wybraną losowo. Liczebność przyjętej próby kształtuje się na poziomie 8,85% pełnej populacji (liczby wszystkich przedsiębiorstw reprezentujących przemysł i usługi high-tech o zatrudnieniu powyżej 50 osób w 2010 r. według danych GUS).

[32] W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Zarządzanie technologiami. Zaawansowane technologie i wyzwanie ich komercjalizacji*, Difin, Warszawa 2008, s. 166-169.

- podejście do innowacji: przywództwo innowacyjne (chęć bycia liderem technologicznym) lub dopuszczalna prawnie imitacja innowacyjna (naśladowanie i uczenie się do liderów)[33];
- dominujące podejście do zarządzania wiedzą: kodyfikacja (orientacja na wiedzę jawną) lub personalizacja (orientacja na wiedzę ukrytą)[34];
- relacje z otoczeniem: dominuje rywalizacja (niezależność i samodzielność, zdystansowane i transakcyjne relacje międzyorganizacyjne) lub współpraca (układy sieciowe i współzależność, strukturalne relacje międzyorganizacyjne)[35].

Z kolei uczestnictwo w sieciach międzyorganizacyjnych i ich charakter identyfikowano poprzez następujące, wybrane parametry:

- liczbę sieci, w których uczestniczy firma, liczbę partnerów oraz zdolność firmy do uczestnictwa w sieciach międzyorganizacyjnych i rekonfiguracji ich układów[36];
- typ relacji łączących partnerów: sieci zdominowane (z firmą wiodącą, która posiada bilateralne związki z wieloma, zazwyczaj mniejszymi partnerami), sieci równorzędnych partnerów (bez wyodrębniania jednego silnego ośrodka dominującego, partnerzy wchodzą w bliskie, wzajemne relacje)[37];
- geograficzny zasięg działania: sieć lokalna, regionalna, krajowa, międzynarodowa, globalna[38];
- usytuowanie w łańcuchu wartości: sieć pionowa (obejmuje sekwencje działań w łańcuchu wartości, pokrywa się ze ścieżką ekonomiczną lub też łańcuchem dostaw), sieć pozioma (odpowiada współdziałaniu bezpośrednich konkurentów), sieć wielowymiarowa (obejmuje zarówno sieci pionowe, jak i poziome)[39];
- cel w zakresie rozwoju technologii, innowacji i wiedzy jako zasobu: sieci skoncentrowane na eksploracji (generowaniu pomysłów, tworzeniu nowych, oryginalnych technologii, wymagana kreatywność), sieci skoncentrowane na eksploatacji (wdrażaniu nowych technologii w postaci gotowych produktów i ich dystrybuowaniu, wymagana sprawność), sie-

---

[33] W. Robinson, J. Chiang, *Product Development Strategies for Established Market Pioneers, Early Followers, and Late Entrants*, Strategic Management Journal, 23/2002, s. 855-866.

[34] M.T. Hansen, N. Nohria, T. Tierney, *What's your strategy for managing knowledge?,* Harvard Business Review, March-April 1999, s. 106-116.

[35] B. De Witt, R. Meyer, *Synteza...,* op. cit., s. 247.

[36] Oceny zdolności przedsiębiorstwa do wchodzenia i funkcjonowania w sieciach międzyorganizacyjnych i rekonfigurowania ich układów respondenci dokonywali w skali czterostopniowej mając do wyboru następujące możliwości: bardzo niska zdolność, niska, wysoka i bardzo wysoka.

[37] J. Child, D. Faulkner, S. Tallman, *Cooperative....,* op. cit., s. 155.

[38] W.G. Astley, C.J. Fombrun, *Collective strategy: social ecology of organizational environments*, The Academy of Management Review, Vol. 8, No. 4, 1983, s. 576-587.

[39] W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu...*, op. cit., s. 50.

ci mieszane (skoncentrowane zarówno na eksploracji, jak i eksploatacji)[40].

Podczas wywiadu wyjaśniano respondentom pojęcia i podejścia związane z poszczególnymi wyborami strategicznymi oraz cechy charakterystyczne różnych sieci, a oni następnie określali jakich wyborów dokonało ich przedsiębiorstwo oraz w jakich typach sieci międzyorganizacyjnych działa firma.

3. DZIAŁANIE W SIECI A WYBORY STRATEGICZNE FIRM HIGH-TECH – WYNIKI BADAŃ

W sieciach międzyorganizacyjnych działało 47 z 61 badanych przedsiębiorstw high-tech, przy czym 32 firmy deklarowały udział tylko w jednej sieci, 10 jednostek w dwóch sieciach, 3 firmy w trzech, a dwa podmioty uczestniczyły w czterech strukturach sieciowych. W związku z tym analizą objęto 69 sieci międzyorganizacyjnych, których szczegółową charakterystykę przedstawiono w tabeli 1.

Wśród badanych sieci międzyorganizacyjnych dominowały sieci równorzędnych partnerów, wielowymiarowe, obejmujące swym zasięgiem obszar kraju lub regionu i skoncentrowane albo na łącznej eksploracji i eksploatacji innowacji i wiedzy, albo tylko na eksploatacji. W 11 z 24 sieci zdominowanych wskazano na rolę brokera sieci i wiodącą pozycję firmy, przy czym rolę taką przyjęło 10 przedsiębiorstw high-tech (jedno z nich wskazało tą rolę w dwóch sieciach).

Należy również zauważyć, że wśród firm high-tech, które deklarowały uczestnictwo w kilku sieciach (15 firm), nieliczne z nich decydowały się na udział w strukturach rożnego typu. Najczęściej ta różnorodność dotyczyła geograficznego obszaru działania sieci. Znaczne zróżnicowanie widać także w odniesieniu do liczby partnerów w poszczególnych sieciach. Respondenci wskazywali od kilku (od 3 do 9), po kilkunastu (od 12 do 19), aż po kilkudziesięciu (od 20 do około 90) uczestników w poszczególnych sieciach. Najliczniejsze były sieci wskazywane przez firmy z branży IT i telekomunikacyjnej.

Respondentów poproszono także o ocenę zdolności przedsiębiorstwa do uczestnictwa w sieciach międzyorganizacyjnych i rekonfiguracji ich układów. Oceny tej dokonano zarówno w odniesieniu do ogólnej zdolności przedsiębiorstwa, jak i w odniesieniu do poszczególnych faz procesu innowacyjnego, tj. eksploracji i eksploatacji. Wyniki w podziale na firmy uczestniczące i nie uczestniczące w sieciach międzyorganizacyjnych prezentuje tabela 2.

[40] A. Zakrzewska-Bielawska, *Relacje…*, op. cit., s. 240.

Tabela 1. Charakterystyka sieci międzyorganizacyjnych, w których uczestniczą badane firmy wysokich technologii

Wybrane parametry sieci międzyorganizacyjnych	Liczba sieci N=69	Udział firm high-tech w poszczególnych sieciach	Liczba firm high-tech N=47
Typ relacji łączących partnerów:		Typ relacji łączących partnerów:	
• sieci zdominowane	24	• tylko sieci zdominowane	16
• sieci równorzędnych partnerów	45	• sieci równorzędnych partnerów	27
		• różne typy sieci	4
Geograficzny zasięg działania:		Geograficzny zasięg działania:	
• sieć lokalna	4	• tylko sieć lokalna	1
• sieć regionalna	18	• tylko sieć regionalna	15
• sieć krajowa	21	• tylko sieć krajowa	9
• sieć międzynarodowa	17	• tylko sieć międzynarodowa	7
• sieć globalna	8	• tylko sieć globalna	5
		• różne typy sieci	10
Usytuowanie w łańcuchu wartości:		Usytuowanie w łańcuchu wartości:	
• sieć pozioma	8	• sieć pozioma	3
• sieć pionowa	13	• sieć pionowa	10
• sieć wielowymiarowa	48	• sieć wielowymiarowa	29
		• różne typy sieci	5
Cel w zakresie rozwoju technologii, innowacji i wiedzy jako zasobu:		Cel w zakresie rozwoju technologii, innowacji i wiedzy jako zasobu:	
• sieci skoncentrowane na eksploracji	4	• sieci skoncentrowane na eksploracji	3
• sieci skoncentrowane na eksploatacji	33	• sieci skoncentrowane na eksploatacji	24
• sieci skoncentrowane na eksploracji i eksploatacji	32	• sieci skoncentrowane na eksploracji i eksploatacji	20

Źródło: badania własne.

Tabela 2. Ocena zdolności przedsiębiorstwa do uczestnictwa w sieciach międzyorganizacyjnych i rekonfiguracji ich układów w badanych firmach high-tech

Zdolność przedsiębiorstwa do uczestnictwa w sieciach międzyorganizacyjnych i ich rekonfiguracji	Przedsiębiorstwa działające w sieciach (N= 47)			Przedsiębiorstwa nie działające w sieciach (N=14)		
	ogólna	w fazie Epr	w fazie Eps	ogólna	w fazie Epr	w fazie Eps
bardzo niska	1	10	5	13	14	13
niska	24	20	19	1	0	1
wysoka	22	17	23	0	0	0
bardzo wysoka	0	0	0	0	0	0

N – liczba przedsiębiorstw; Epr – faza eksploracji innowacji; Eps – faza eksploatacji innowacji

Źródło: badania własne.

W żadnej z badanych firm owa zdolność nie została oceniona jako bardzo wysoka. W tych firmach high-tech, które nie funkcjonują w sieciach międzyorganizacyjnych oceniono ją na bardzo niskim poziomie, natomiast w pozostałych uznano ją w większości za niską lub wysoką, przy czym lepiej tą zdolność oceniano w fazie eksploatacji niż eksploracji innowacji.

Dokonując identyfikacji wyborów strategicznych badanych firm w pierwszej kolejności poproszono respondentów o wyrażenie opinii na temat relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem, tzn. czy dominuje rywalizacja czy współpraca. Było to stosunkowo trudne pytanie, ponieważ badani byli zdania, że mimo iż przedstawiano im do wyboru przeciwieństwa, to jedno i drugie można przypisać firmie. To potwierdza fakt, że występuje między nimi napięcie, z którym stratedzy muszą sobie poradzić. Celem było tu jednak poznanie opinii naczelnej kadry kierowniczej z perspektywy ogólnego spojrzenia na przedsiębiorstwo i konieczności wyboru jednego wariantu, ich zdaniem najlepiej odpowiadającego specyfice firmy. Następnie poproszono ich o wskazanie źródeł pozyskania nowych technologii, dominującego podejścia do innowacji (zwłaszcza technologicznych) oraz sposobu zarządzania wiedzą. Wyniki uzyskanych odpowiedzi w podziale na firmy uczestniczące i nie uczestniczące w sieciach międzyorganizacyjnych prezentuje tabela 3.

Tabela 3. Wybory strategiczne badanych firm high-tech, a uczestnictwo w sieciach międzyorganizacyjnych

Wybory strategiczne firm high-tech	Przedsiębiorstwa działające w sieciach (N= 47)	Przedsiębiorstwa nie działające w sieciach (N=14)
Relacje z otoczeniem:		
• rywalizacja	13	14
• współpraca	34	0
Źródła pozyskania technologii:		
• wyłącznie źródła wewnętrzne (własne zaplecze B+R)	0	0
• wyłącznie źródła zewnętrzne	0	0
• źródła mieszane	47	14
Podejście do innowacji:		
• przywództwo innowacyjne (technologiczne)	34	9
• imitacja innowacyjna (naśladownictwo)	13	5
Podejście do zarządzania wiedzą:		
• dominuje kodyfikacja	12	4
• dominuje personalizacja	35	10

Źródło: badania własne.

Oceniając relacje z otoczeniem przedsiębiorstwa high-tech funkcjonujące w strukturach sieciowych stawiają bardziej na współpracę niż rywali-

zację kształtując swoją strategię. Odwrotna sytuacja ma miejsce w firmach nie uczestniczących w sieciach, gdzie rywalizacja jest dominującą orientacją strategiczną. We wszystkich przedsiębiorstwach funkcjonował dział B+R, jednak nowe technologie opracowywano korzystając równocześnie ze źródeł zewnętrznych, bez względu na to czy firma wchodziła w sieć międzyorganizacyjną czy też nie. Najczęściej wskazywano tu na kontakty z innymi ośrodkami zajmującymi się działalnością B+R (56 firm), zakup licencji i know-how (41 firm) oraz transfer technologii (40 firm). Rzadziej wykorzystywano kontraktowanie i partnerstwo strategiczne w obszarze B+R, a tylko w nielicznych firmach, i wyłącznie w przypadku jednostek funkcjonujących w sieciach, decydowano się na zakup firmy łącznie z technologią (7 firm) lub utworzenie joint venture z dostawcą technologii (9 firm).

Przywództwo innowacyjne wyrażające się w dążeniu do bycia liderem technologicznym poprzez opracowywanie nowych technologii oraz wprowadzanie nowych produktów na rynek dominowało w obu grupach badanych przedsiębiorstw, jednak w zdecydowanej większości było deklarowane przez podmioty działające w strukturach sieciowych.

Biorąc zaś pod uwagę podejście do zarządzania wiedzą, w przedsiębiorstwach uczestniczących w sieciach międzyorganizacyjnych wskazywano przede wszystkim na personalizację, podczas gdy w firmach stawiających na niezależność częściej wybierano kodyfikację, w której nacisk kładzie się na wiedzę jawną i technologię informacyjną.

W celu sprawdzenia, czy istnieją statystycznie istotne różnice ($p<0,05$) w częstości wskazywania poszczególnych wyborów strategicznych w zależności od uczestnictwa firmy w sieciach międzyorganizacyjnych oraz typów tych sieci[41] wykonano testy Chi-kwadrat, natomiast odnosząc wybory strategiczne do zdolności podmiotu do uczestnictwa w sieciach i ich rekonfiguracji wykonano oprócz testu Chi-kwadrat także test Kruskala-Wallisa. Ich wyniki wraz ze wskaźnikami częstości wskazań pozwoliły stwierdzić, że:

- wybór współpracy ponad rywalizację wpływa na tworzenie i uczestnictwo w sieciach międzyorganizacyjnych zwłaszcza o zasięgu regionalnym bądź krajowym, wielowymiarowych i o równorzędnym charakterze relacji między partnerami, a ich celem jest przede wszystkim wyłączna eksploatacja innowacji bądź też realizacja całego procesu innowacyjnego (tworzenia, wdrażania i komercjalizacji innowacji);
- przywództwo innowacyjne wybierane jest częściej przez firmy funkcjonujące w sieciach równorzędnych partnerów, obejmujących zarówno sekwencję działań w łańcuchu dostaw, jak i bezpośrednie współdziałanie z konkurentami, o zasięgu krajowym, jak i międzynarodowym. Wybierane jest ono także w sieciach zdominowanych, gdy jednostka jest brokerem i ma pozycję wiodącą w sieci. Z kolei imitatorzy najczęściej albo nie działają w sieciach międzyorganizacyjnych, albo celem ich uczestnictwa jest wybór sieci skoncentrowanych na fazie eksploatacji innowacji;

[41] Analizie podlegało 69 zidentyfikowanych sieci międzyorganizacyjnych.

- zarządzanie wiedzą oparte na strategii personalizacji wybierano najczęściej, bez względu na uczestnictwo (bądź nie) w sieci międzyorganizacyjnej i jej typ (brak zależności istotnych statystycznie), co prawdopodobnie wynika z wielu zalet tej strategii, jak: nacisk na wiedzę ukrytą, dzielenie się wiedzą i uczenie się, korzystanie z wiedzy eksperckiej itp.;
- im wyżej oceniano zdolność do uczestnictwa w sieciach i ich rekonfiguracji tym częściej w relacjach z otoczeniem wybierano współpracę, decydowano się na przywództwo technologiczne i personalizację w zarządzaniu wiedzą. Ponadto firmy lepiej oceniające tą zdolność częściej funkcjonowały w pionowych sieciach równorzędnych partnerów działających na obszarze Polski, których celem w zakresie rozwoju technologii, innowacji i wiedzy była zarówno ich eksploracja, jak i eksploatacja.

Należy przy tym zaznaczyć, że zidentyfikowane zależności były umiarkowanie silne (współczynnik V Cramera oscylował w graniach 0,4 do 0,54).

POSUMOWANIE

Fundamentem strategii przedsiębiorstw innowacyjnych i opartych na wiedzy, a takimi niewątpliwie są firmy high-tech, jest rozwój technologii, innowacji i wiedzy jako zasobu[42]. Rozwój ten można realizować na kilka sposobów, w zależności od zasobów firmy oraz uwarunkowań zmieniającego się otoczenia, w którym należy szybko identyfikować i wykorzystywać ulotne okazje[43]. Tym co łączy zasoby i okazje są strategiczne relacje, w tym relacje międzyorganizacyjne, bowiem jak dowodzą liczne badania stanowią one kluczowy, strategiczny zasób przedsiębiorstwa[44]. Z drugiej strony, organizacje nie są bytami atomistycznymi, ale zakotwiczonymi w układach relacji[45].

Relacyjne podejście do strategii bazuje na chęci współdziałania z innymi, czego wyrazem jest uczestnictwo w różnego typu sieciach międzyorganizacyjnych. Rozstrzygając paradoks -rywalizacja kontra współpraca- stratedzy muszą zdecydować, która opcja strategiczna przyniesie przedsiębiorstwu większe korzyści i zapewni przewagę konkurencyjną.

W sektorze high-tech, z uwagi na jego specyfikę, strategie przedsiębiorstw powinny opierać się w większym stopniu na wyborze personalizacji

[42] J.B. Barney, *Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? Yes*, Academy of Management Review, Vol. 26, No. 1, 2001, s. 41–56; R.M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, John Wiley & Sons Ltd., 7th ed., New York.

[43] R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009, s. 209.

[44] Przykładowo w badaniach R. Krupskiego dotyczących między innymi barney'owskich cech zasobów, na których powinno się budować strategię wykazano, że aktualna pozycja na rynku zależy od najbardziej wartościowego zasobu, jakim są niesformalizowane relacje z różnymi podmiotami otoczenia. Szerzej: R. Krupski, *Orientacja zasobowa w badaniach empirycznych. Identyfikacja horyzontu planowania rynkowych i zasobowych wielkości strategicznych*, Praca Naukowa Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011, s. 21.

[45] E. Stańczyk-Hugiet, *Dynamika...*, op. cit., s. 50.

w podejściu do zarządzania wiedzą oraz przywództwie innowacyjnym, przy różnych źródłach tworzenia i pozyskiwania nowych technologii. Bycie liderem technologicznym poprzez opracowywanie nowych technologii we własnym zapleczu B+R, przy współpracy z innymi organizacjami (np. w ramach sieci) oraz przy orientacji na wiedzę ukrytą może zapewnić takim firmom przewagę konkurencyjną[46]. Tego typu strategie, jak pokazały wyniki badań, były realizowane częściej przez przedsiębiorstwa działające w sieciach międzyorganizacyjnych wielowymiarowych (łączących sieci poziome i pionowe), o równorzędnym charakterze relacji między partnerami oraz krajowym bądź międzynarodowym zasięgu działania, w których współpracą objęto cały proces innowacji (zarówno fazę ich eksploracji, jak i eksploatacji).

Z kolei spośród strategii imitatora szanse powodzenia w przedsiębiorstwach high-tech mają te, które charakteryzują się twórczym podejściem do naśladownictwa, uwzględniającym także własne pomysły i idee, pozwalające wyeliminować słabości innowatorów. Jednakże strategia imitatora, mimo iż pozwala podążać tuż za liderem technologicznym, rzadko kiedy pozwala go wyprzedzić, a ponadto obarczona jest także dużym ryzykiem, z uwagi na coraz krótszy cykl życia produktu w sektorze wysokich technologii.

Przeprowadzone badania wzbogacają dotychczasową wiedzę na temat wyborów strategicznych firm high-tech działających w sieciach międzyorganizacyjnych, ale mają one swoje ograniczenia. Po pierwsze, wyniki badań opierają się na subiektywnych ocenach respondentów, jednak ich dobór (kadra najwyższego szczebla) pozwala przypuszczać, że oceny te są w największym stopniu zbieżne z sytuacją przedsiębiorstwa. Po drugie, koncentrują się one tylko na głównych, z perspektywy przyjętej koncepcji strategii firmy high-tech, wyborach strategicznych nie wnikając w ich przyczyny i uwarunkowania. Po trzecie, uwzględniono w nich tylko wybrane typologie sieci bez wnikliwej analizy cech struktury sieciowej. Dlatego też ciekawym kierunkiem przyszłych badań może być identyfikacja wyborów strategicznych firm wysokich technologii w kontekście ich analizy przyczynowo – skutkowej z uwzględnieniem szerszego polimorfizmu struktur sieciowych i ich cech. Słuszna byłaby też kontynuacja badań empirycznych w formie badań longitudinalnych (podłużnych), co umożliwiłoby monitorowanie procesu rozwoju technologii, innowacji i wiedzy w firmach high-tech w kontekście dynamiki podejmowanych wyborów strategicznych, jak i uczestnictwa w sieciach międzyorganizacyjnych.

LITERATURA:

[1] Adamik A., Zakrzewska-Bielawska A., *Rozwój przedsiębiorstw high-tech* [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), Koopetycja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech. Determinanty i dynamika, Placet, Warszawa 2014.

[2] Alders B., Van Liere M., Berendsen G., Pieters I., *Risk in interorganizational networks and strategic alliances*, Han Business Publications 2010, No. 3.

[46] A. Zakrzewska-Bielawska, *Relacje…*, op. cit., s. 343-344.

[3] Astley W.G., Fombrun C.J., *Collective strategy: social ecology of organizational environments*, The Academy of Management Review, Vol. 8, No. 4, 1983.

[4] Barney J.B., *Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research?* Yes, Academy of Management Review, Vol. 26, No. 1, 2001.

[5] Bertrand-Cloodt D., Hagedoorn J., Van Kranenburg H., *The strength of R&D network ties in high-tech sectors – a multi-dimensional analysis of the effects of tie strength on innovation performance*, Technology Analysis & Strategic Management, Vol. 23, No. 10, 2011.

[6] Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.

[7] Child J., Faulkner D., Tallman S., *Cooperative strategy. Managing alliances, networks and joint ventures*, Oxford University Press, Oxford 2005.

[8] Czakon W., *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, Przegląd organizacji 11/2011.

[9] Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.

[10] De Witt B., Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.

[11] Dwojacki P., Nogalski B., *Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanych przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji Nr 4 / 1998.

[12] Dyduch W., *Twórcza strategia organizacji*, Wydawnictwo UE w Katowicach, Katowice 2013.

[13] Fang G., Ma X.Y, Ren L., Zhou Q, *Antecedents of network capability and their effects on innovation performance: an empirical test of hi-tech firms in China*, Creativity & Innovation Management, Vol. 23, No. 4, 2014.

[14] Gilbert J.T., *Choosing an innovation strategy: theory and practice*, Business Horizons 1994, tom 37/6.

[15] Grant R.M., *Contemporary Strategy Analysis*, John Wiley & Sons Ltd., 7th ed., New York.

[16] Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zarządzanie technologiami. Zaawansowane technologie i wyzwanie ich komercjalizacji*, Difin, Warszawa 2008.

[17] Hansen M.T., Nohria N., Tierney T., *What's your strategy for managing knowledge?*, Harvard Business Review, March-April 1999.

[18] Inkpen A.C., Tsang E.W.K., *Social capital, networks, and knowledge transfer*, Academy of management Review, Vol. 30, No. 1, 2005.

[19] Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2006.

[20] K. Łobos, *Typologia układów sieciowych* [w:] R. Krupski (red.), Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu, PWE, Warszawa 2005.

[21] Kenny B., Fahy J., *The role of tie strength, relational capability and trust in the international performance of high-tech SMEs*, IMP Journal, Vol. 7, No. 3, 2013.

[22] Kim W.C., Mauborgne R., *Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes, Warszawa 2007.

[23] Klimas P., *Sieci innowacji. Implikacje bliskości organizacyjnej*, Wydawnictwo UE w Katowicach, Katowice 2014.

[24] Krupski R., *Ku nowej organizacji przedsiębiorstwa. Inspiracje z sektora high-tech* [w:] J. Rokita (red.), Ku nowym paradygmatom nauk o zarządzaniu, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2008.

[25] Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009.

[26] Krupski R., *Orientacja zasobowa w badaniach empirycznych. Identyfikacja horyzontu planowania rynkowych i zasobowych wielkości strategicznych*, Praca Naukowa Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011.

[27] Lachiewicz S., *Organizacje sieciowe we współczesnej gospodarce* [w:] S. Lachiewicz (red.), Komunikacja wewnętrzna w organizacjach sieciowych, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008.

[28] Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A., *Sieć przedsiębiorstw jako skuteczna forma organizacyjna w warunkach kryzysu gospodarczego*, Management and Business Administration. Central Europe 4 (117) 2012.

[29] Moliterno T.P., Mahony D.M., *Network Theory of Organization: A Multilevel Approach*, Journal of Management, Vol. 37, No. 2, 2011.

[30] Möller K., Rajala A., *Rise of strategic nets – their type and management*, Journal of Business Research, Vol. 36, No. 7, 2007.

[31] *Nauka i technika w 2012 roku*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa 2013.

[32] Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B.(red.), *Sieci międzyorganizacyjne Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2012.

[33] Niemczyk J., *Strategia od planu do sieci*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2013.

[34] Robinson W., Chiang J., *Product development strategies for established market pioneers, early followers, and late entrants*, Strategic Management Journal, Vol. 23, No. 9, 2002.

[35] Robinson W., Chiang J., *Product Development strategies for established market pioneers, early followers, and late entrants*, Strategic Management Journal, 23/2002.

[36] Sopińska A., Jakubowska W., *Organizacja sieciowa jako przedmiot zainteresowań nauk o zarządzaniu* [w:] R. Krupski (red.), Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?, Prace Naukowe WWSZiP, t. 22, Wałbrzych 2013.

[37] Sroka W., *Sieci aliansów. Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej poprzez współpracę*, PWE, Warszawa 2012.

[38] Stańczyk-Hugiet E., *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.

[39] Sus A., *Zagrożenia związane z sieciami międzyorganizacyjnymi* [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania, C.H. Beck, Warszawa 2012.

[40] Tellis G.J., Yin E., Niraj R., *Does quality win? Network effects versus quality in high-tech markets*, Journal of Marketing Research, Vol. 46, No. 2, 2009.

[41] White M.A., Bruton, *The management of technology and innovation: a strategic approach*, South Western Cengage Learning, Manson, OH, 2011.

[42] Zakrzewska-Bielawska A., *High Technology Company – Concept, Nature, Characteristics*, [w:] N. Mastorakis, V. Mladenov, A. Zaharim, C. Aida Bulucea (red.), Recent Advances in Management, Marketing, Finances, A Series of Reference Books and Textbooks, Published by WSEAS Press, Penang, Malaysia 2010.

[43] Zakrzewska-Bielawska A., *Relacje między strategią, a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, Zeszyty Naukowe Nr 1095, Rozprawy Naukowe, Z. 409, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2011.

[44] Zakrzewska-Bielawska A., *The strategic dilemmas of innovative enterprises: proposals for high-technology sectors*, R&D Management, Vol. 42, No. 4, 2012.

STRESZCZENIE

Strategie przedsiębiorstw w sieci. Wyniki badań firm high-tech

W artykule podjęto problematykę strategii przedsiębiorstwa w sieci na przykładzie doświadczeń firm wysokich technologii. W pierwszej kolejności

przedstawiono koncepcję strategii firm high-tech, a następnie, na podstawie własnych badań empirycznych, dokonano analizy wyborów strategicznych tego typu przedsiębiorstw z perspektywy ich funkcjonowania w różnych sieciach międzyorganizacyjnych. Uzyskane wyniki pokazały, że współpraca w ramach wielowymiarowych, krajowych i międzynarodowych struktur sieciowych, o równorzędnym charakterze relacji między partnerami sprzyja wyborowi przywództwa innowacyjnego oraz personalizacji jako strategii zarządzania wiedzą.

Słowa kluczowe: sieć międzyorganizacyjna, strategia, przedsiębiorstwo high-tech, technologia, innowacja, wiedza.

SUMMARY

Strategies of companies in network. Research results of high-tech enterprises

A problem of company's strategy in network based on experiences of high-technology enterprises is discussed in this paper. Firstly, a concept of high-tech company strategy is presented, and next an analysis of the strategic choices of high-tech enterprises from the network perspective is conducted, based on own empirical research. The results show that cooperation within multidimensional, national and international network structures, where equal relations between partners exist, favors the selection of innovative leadership and personalization as a strategy for knowledge management.

Keywords: inter-organizational network, strategy, high-tech company, technology, innovation, knowledge

Autorzy

prof. dr hab. Grzegorz Bełz, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
prof. dr hab. Mariusz Bratnicki, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
dr hab. Paweł Cabała, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
dr Agnieszka Chrisidu-Budnik, Uniwersytet Wrocławski
prof. dr hab. Wojciech Cieśliński, Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu
prof. dr hab. Wojciech Czakon, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
prof. dr hab. Wojciech Dyduch, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
dr Agnieszka Dziubińska, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
dr hab. inż. Tadeusz Falencikowski, Politechnika Gdańska
prof. dr hab. Zdzisław Jasiński, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
prof. dr hab. Dorota Jelonek, Politechnika Częstochowska
prof. dr hab. Andrzej Kaleta, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
prof. dr hab. Jarosław Karpacz, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach
dr Patrycja Klimas, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
dr Izabela Konieczna, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach
prof. dr hab. Helena Kościelniak, Politechnika Częstochowska
prof. dr hab. Rafał Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości
mgr Zdzisław Kulczyk, WPPHU „AXA"
prof. dr hab. Karolina Mazur, Uniwersytet Zielonogórski
dr Wioletta Mierzejewska, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
prof. dr hab. Jerzy Niemczyk, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
dr inż. Przemysław Niewiadomski, Zakład Produkcji Części Zamiennych i Maszyn Rolniczych FORTSCHRITT
prof. dr hab. Bogdan Nogalski, Uniwersytet Gdański
dr Marian Oliński, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski
dr hab. Piotr Pachura, Politechnika Częstochowska
prof. dr hab. Kazimierz Perechuda, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
dr inż. Katarzyna Piórkowska, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
dr Estera Piwoni-Krzeszowska, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
prof. dr hab. Maria Romanowska, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
prof. dr hab. Jacek Rybicki, Uniwersytet Gdański
prof. dr hab. Beata Skowron-Grabowska, Politechnika Częstochowska
prof. dr hab. Agnieszka Sopińska, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
prof. dr hab. Ewa Stańczyk-Hugiet, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
prof. dr hab. Janusz Strużyna, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
prof. dr hab. Cezary Suszyński, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
prof. dr hab. Andrzej Szplit, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach
dr Marcin Szplit, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach
mgr Albert Tomaszewski, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
prof. dr hab. Anna Wójcik-Karpacz, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach
prof. dr hab. Agnieszka Zakrzewska-Bielawska, Politechnika Łódzka