

FUNKCJONOWANIE I ROZWÓJ ORGANIZACJI SIECIOWYCH

© Limański A., 2016

Przejawem turbulencji otoczenia współczesnych przedsiębiorstw jest rosnąca złożoność i zmienność warunków działalności. Dynamika zmian o charakterze społecznym i gospodarczym w zakresie potrzeb klientów czy innowacji powoduje konieczność współdziałania danego przedsiębiorstwa z innymi podmiotami. Znaczenia nabiera problematyka tzw. organizacji sieciowych, które stanowią określoną przestrzeń współdziałania względnie niezależnych podmiotów, tworzonych ze względu na ich wspólne lub indywidualne cele. W ramach sieci istnieją określone powiązania (relacje) o charakterze społecznym i gospodarczym, a zarządzanie siecią realizowane jest poprzez umowy i interpersonalne procesy decyzyjne.

Słowa kluczowe: kooperacja, organizacja sieciowa, treść i funkcje relacji, zarządzanie siecią, sieć biznesowa, sieć strategiczna

FUNCTIONING AND DEVELOPMENT OF NETWORK ORGANIZATIONS

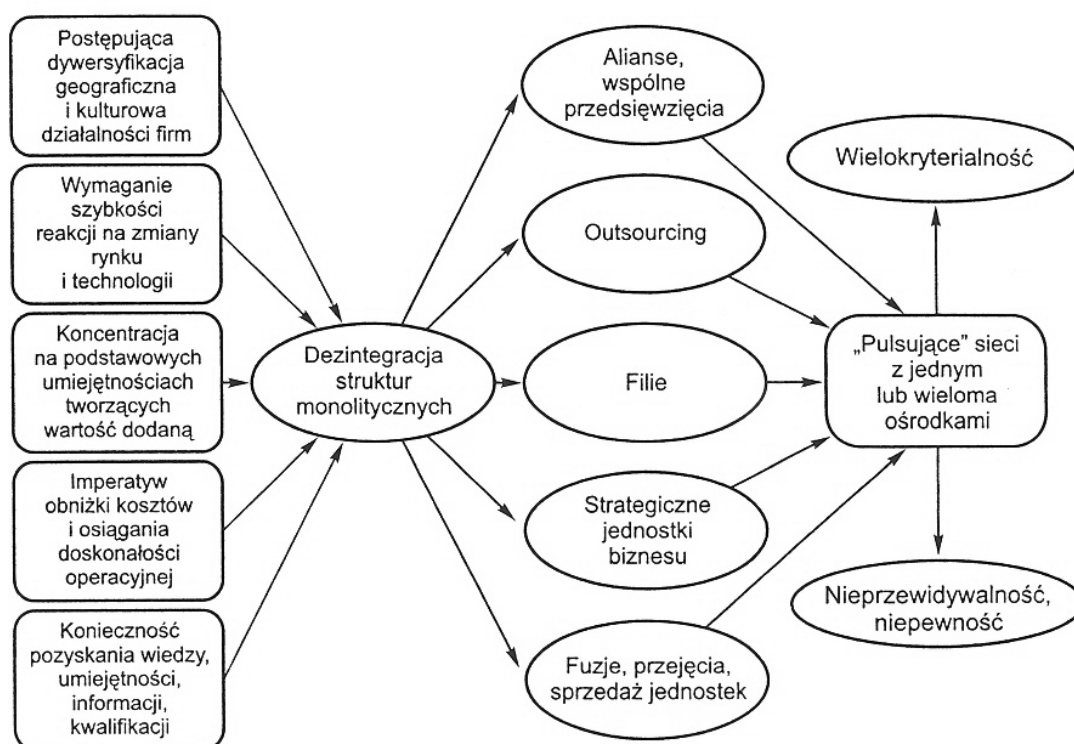
© Limanski A., 2016

The modern business environment turbulence manifests itself in the growing complexity and variability of operating conditions. Dynamics of social and economic changes in the field of clients' needs or innovation requires collaboration with other entities. The issue of so-called network organizations, which constitute a particular interaction space for relatively independent entities and created because of their common or individual goals, is becoming more and more important. Within the network there are certain links (relationships) of a social and economic character, and network management is implemented through contracts and interpersonal decision-making processes.

Key words: cooperation; network organization; content and functions of relationships; network management; business network; strategic network.

Określenie problemu naukowego. Charakter współczesnego otoczenia, jego turbulencja, wymaga zmiany zasad funkcjonowania przedsiębiorstw. Procesy globalizacji gospodarki i towarzysząca im postępująca dywersyfikacja działalności przedsiębiorstw, zarówno geograficzna, jak i kulturowa, powodują konieczność zapewnienia dostępu i wykorzystania „lokalnej” wiedzy dotyczącej konkretnych rynków, procesów, produktów, technologii. Otoczenie staje się coraz bardziej niepewne, co z jednej strony wymaga umiejętności szybkości reakcji na zachodzące zmiany rynku i technologii, a z drugiej wskazuje na konieczność rozłożenia ryzyka działalności. Wymagana szybkość reakcji nie pozwala na powolne tworzenie w jednym przedsiębiorstwie kompletnej wiedzy i umiejętności oraz gromadzenie niezbędnych zasobów pozwalających na efektywne funkcjonowanie. W obecnych warunkach przedsiębiorstwa coraz częściej odwołują się do pomocy podmiotów zewnętrznych (innych przedsiębiorstw i instytucji), które autonomicznie rozwijają takie zdolności i zasoby. W ten sposób tworzone są swoiste sieci współdziałających ze sobą różnych podmiotów. Z punktu widzenia danego przedsiębiorstwa okazuje się, że wyspecjalizowani partnerzy zewnętrzni są w stanie realizować określone działania taniej i lepiej, a wejście z nimi w relacje umożliwia koncentrację na rozwijaniu własnych podstawowych kompetencji,

które decydują o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa na obsługiwanym rynku. Kryterium wyróżniającym podmioty wchodzące w skład sieci jest więc posiadanie specyficznego rodzaju wiedzy (np. wiedza naukowa służąca rozwojowi nowych produktów, wiedza dotycząca wytwarzania oraz zapewnienia jakości produktu, znajomość lokalnego rynku i potrzeb klienta), a podstawową funkcją sieci – dzielenie się wiedzą między podmiotami tworzącymi sieć. W ten sposób, jak określa to A. K. Koźmiński, dochodzi do dekompozycji struktur monolitycznych (rysunek 1), polegającej na tym, że miejsce struktur organizacyjnych z jednym centralnym ośrodkiem kierowniczym, hierarchią i wyraźną strukturą zajmują organizacje sieciowe (określane również jako sieci międzyorganizacyjne), tworzone przez powiązane ze sobą i w różnym stopniu autonomiczne podmioty, które wspólnie realizują określone działania. Powstałe sieci mają charakter „pulsujący”, tzn. odznaczają się zmiennym składem, zmienną siłą powiązań, a przede wszystkim zmiennymi celami i zadaniami [6, s. 39-41]. Mimo wskazywanych zalet takiego rozwiązania, pamiętać trzeba o negatywnych aspektach, wśród których wymienia się m.in. uzależnienie działalności przedsiębiorstwa (uczestnika sieci) od sprawności partnerów zewnętrznych oraz brak pełnej kontroli nad realizowanymi operacjami.



Rys. 1. Od monolitu do sieci

Źródło: [6, s. 41]

Analiza ostatnich badań naukowych i publikacji. Organizacje sieciowe są stosunkowo nową formą funkcjonowania współczesnych podmiotów gospodarczych, której początki i rozwój można wiązać z powiązaniami kooperacyjnymi. Występowanie trwałych, długookresowych powiązań między przedsiębiorstwami jest powszechnie znane od lat, jednak początkowo zjawisko to nie interesowało badaczy i mieściło się w ramach tradycyjnych ujęć z zakresu zarządzania. Kooperacja zazwyczaj dotyczyła wąskich zagadnień, mniej znaczących z punktu widzenia realizacji całościowej strategii współpracujących podmiotów, takich jak zaopatrzenie w podzespoły, wspólne optymalizowanie gospodarki magazynowej czy doskonalenie organizacji zbytu. Ponadto w powyższym podejściu koncentrowano się na charakterystyce poszczególnych transakcji, a zdecydowanie mniej miejsca poświęcano całokształtowi powiązań między przedsiębiorstwami na tle otoczenia. W miarę upływu czasu i zmiany charakteru otoczenia na coraz bardziej turbulentne, powiązania występujące między podmiotami gospodarczymi zaczęły przyjmować postać bardziej złożoną, tj. działań mających na celu zapewnienie dostępu do rynku i

technologii, wspólnej polityki rynkowej czy dekompozycji łańcucha wartości i korzystania z efektów koncentracji na kluczowych kompetencjach (core competencies).

Zmiana zakresu i specyfiki powiązań kooperacyjnych spowodowała wzrost zainteresowania problematyką tzw. sieci przedsiębiorstw oraz pojawienie się pierwszych publikacji szerzej analizujących omawiane zagadnienie (przełom lat 70. i 80. XX wieku). Przełomowe poglądy w tym zakresie zaprezentowała Grupa IMP (Industrial Marketing and Purchasing Group, utworzona w 1976 roku przez badaczy wywodzących się początkowo z pięciu europejskich ośrodków naukowych. Gwałtowny wzrost zainteresowania problematyką nastąpił na początku lat 90. XX wieku w sytuacji przyspieszenia procesów globalizacyjnych w gospodarce. Obecnie Grupa IMP stanowi międzynarodowe forum wymiany myśli i wyników badań dla naukowców z 42 krajów z całego świata, a jej główni przedstawiciele to: H. Håkansson, D. Ford, J. Johanson, L. G. Mattsson oraz I. Snehota [3, s. 27; 10, s. 18].

Obecnie w literaturze światowej dużo miejsca poświęca się analizie podejścia sieciowego. Brakuje jednak systematyzacji zjawiska i wskazania charakterystyk jednoznacznie odróżniających relacje sieciowe od innych związków transakcyjnych zachodzących między przedsiębiorstwami. Ponadto nie ma jednej, uniwersalnej i powszechnie akceptowanej definicji organizacji sieciowej, a termin sieć powoli staje się kategorią pierwotną, która ma zająć miejsce tradycyjnie rozumianego rynku.

Cele artykułu. W artykule podjęto próbę wyjaśnienia istoty organizacji sieciowej, charakterystyki podstawowych cech organizacji sieciowej i jej rodzajów, a także warunków tworzenia i rozwoju. W podsumowaniu artykułu przedstawiono podstawowe różnice między tzw. siecią biznesową a siecią strategiczną.

Podstawowy materiał naukowy artykułu. Współczesne organizacje funkcjonujące na zasadach sieci tworzą rozległą strukturę charakteryzującą się niestałością form oraz nieciągłością działań. Powoduje to, że termin organizacja sieciowa nie znajduje w literaturze jednoznacznej interpretacji, próba tworzenia typologii napotyka duże trudności w tym zakresie. Organizacja sieciowa jest zbiorem rozproszonych przestrzennie samodzielnych podmiotów często zachowujących samodzielność kapitałową, a zawsze prawną i organizacyjną. Zgodnie z szerszym ujęciem sieci w jej skład mogą wchodzić jednostki w pełni zależne kapitałowo od danego podmiotu, np. filie i oddziały przedsiębiorstwa międzynarodowego zlokalizowane poza krajem macierzystym. Bez względu na przyjętą interpretację sieć może być traktowana jako wiązka procesów gospodarczych zmieniająca swój kształt, skład oraz wielkość, przystosowująca dynamicznie swoją działalność do zmian otoczenia rynkowego oraz potrzeb i oczekiwań klientów. Podstawową determinantą funkcjonowania organizacji sieciowej jest możliwość korzystania z zasobów jej uczestników. Pozwala to na elastyczność działania, samoorganizację i wzrost zaangażowania współpracowników oraz pobudza wprowadzanie innowacji [11, s. 391–392]. Dla zrozumienia istoty organizacji sieciowej ważne jest stwierdzenie, że sieci powinny tworzyć pewną wartość dodatkową w stosunku do wartości stanowiącej sumę działań indywidualnych poszczególnych podmiotów. Organizacja sieciowa powinna umożliwiać układowi powiązanych przedsiębiorstw realizację kolektywnej strategii, która podnosi ich łączną efektywność. Jej tworzenie jest więc uzasadnione wyłącznie w sytuacji, w której istnieje swoisty potencjał synergiczny między partnerami. Synergia jest czynnikiem generującym wzajemną atrakcyjność podmiotów współdziałania i jako taka decyduje o zasadności istnienia i rozwoju organizacji sieciowej.

Analizując istotę relacji między podmiotami w ramach organizacji sieciowej, można wyróżnić treść relacji oraz ich funkcje. Powiązania stanowiące o treści relacji zachodzących w organizacji sieciowej mogą dotyczyć podmiotów, działań i zasobów. Podmiotami są wszyscy uczestnicy rynku tworzący sieć, których powiązanie wynika ze społecznego podziału pracy. Podejmowane działania można podzielić na czynności realizowane pod kontrolą jednego podmiotu (prace badawczo-rozwojowe, wytwarzanie dóbr itp.) i działania wymagające zaangażowania dwóch lub więcej podmiotów, oparte na wymianie zasobów, podejmowaniu wspólnych akcji itp. Do zasobów zaliczamy: zasoby techniczne (w tym patenty i licencje), surowce i materiały, kapitał finansowy, a coraz częściej kapitał ludzki i posiadaną wiedzę. Unikatowe zasoby należące do poszczególnych podmiotów sieci są w trakcie interakcji kreowane, dzielone,

przenoszone, zmieniane oraz adaptowane w celu wzrostu konkurencyjności uczestników organizacji. W efekcie zasoby niejednokrotnie stają się niezależne od przedsiębiorstwa, a ich zaangażowanie skutkuje dodatkowymi korzyściami dla całej organizacji. Relacje zachodzące między podmiotami mogą się sprowadzać jedynie do doraźnej współpracy bez większego nasilenia wymiany i koordynacji. Powyższy przypadek nie oddaje jednak istoty organizacji sieciowej. W innych sytuacjach – związanych ze współczesnym rozumieniem sieci – relacje obejmują powiązania zarówno między podmiotami, jak i między zasobami, a jednocześnie wpływają na wzrost wymiany wartości i koordynację działań. Możliwa jest sytuacja, w której podstawową rolę odgrywają powiązania działań, mniejszą zaś powiązania zasobów i podmiotów. Rola poszczególnych rodzajów powiązań będzie zależeć od specyfiki branży, istoty funkcjonowania poszczególnych podmiotów tworzących sieć oraz organizacji sieciowej jako całości.

Jeśli chodzi o funkcje relacji, to koncentrują się one na trzech aspektach. Po pierwsze, mamy do czynienia z tworzeniem – przez wspomniane powiązania podmiotów, działań i zasobów – nowego jakościowo układu organizacji, w ramach którego podmioty wspólnie realizują działania i wykorzystują posiadane zasoby w sposób niemożliwy do osiągnięcia przez pojedyncze przedsiębiorstwo. Po drugie, dochodzi do zaistnienia wpływu relacji na wyniki poszczególnych podmiotów przez oddziaływanie na strukturę ich działań, zestaw zasobów możliwych do wykorzystania oraz struktury organizacyjne. Relacje między podmiotami umożliwiają rozwój kompetencji, produktywności i innowacyjności danego podmiotu i stanowią jego wartościowe aktywa. I po trzecie, relacje między podmiotami oddziałują na ich relacje z innymi uczestnikami rynku i w ten sposób wpływają na całą sieć powiązań [3, s. 28–29].

Mając na uwadze powyższe uwagi organizacja sieciowa oznacza układ współdziałania zróżnicowanych pod względem organizacyjno-prawnym podmiotów, powiązanych kapitałowo bądź też nie, lecz zawsze oparty na potencjale synergicznym podmiotów sieci w jednym obszarze funkcjonowania bądź ich większej liczbie oraz na współpracy szerszej niż jednorazowa wymiana. Z tego względu dla organizacji sieciowych charakterystyczne są procesy wzajemnej koordynacji działań. Jeśli między podmiotami sieci występują zależności kapitałowe, to nie służą one budowaniu portfela inwestycji, lecz zabezpieczeniu efektywności współpracy. Głównymi składowymi sieci są jej uczestnicy, tj. podmioty – określane czasem jako tzw. węzły (wierzchołki) – oraz powiązania podmiotów, działań i zasobów (połączenia między węzłami) w różnorodne kombinacje sieciowe (zależnie od potrzeb), których liczba i charakter zdeterminowane są liczbą i rodzajem relacji między węzłami sieci. Wspomniane powiązania najczęściej są wielostronne, co powoduje, że sieci mogą przyjmować zróżnicowane formy, rozmiary i charakter organizacyjny [8, s. 114–115].

W literaturze przedmiotu można znaleźć różne podejścia do podstawowych cech organizacji sieciowych. Przykładowo, K. Łobos wyróżnia [7, s. 162–163]:

- wzajemną koordynację działań i dostosowanie w sferze procedur działania, technologii, infrastruktury itd., czyli wnętrza organizacji – niespotykane w klasycznej wymianie rynkowej;
- podejmowanie decyzji w sprawie zasobów nie tylko indywidualnie, ale również wspólnie w wyznaczonym obszarze współpracy;
- powtarzalny charakter wymiany i zamierzenia współdziałania obejmujące dłuższy horyzont czasowy;
- obszerny zakres informacji o partnerach współdziałania dostępny podmiotom sieci.

Inaczej do problemu podchodzi M. Ratajczak-Mrozek, która proponuje trzy podstawowe cechy świadczące o tym, że dany związek jest relacją sieciową:

- ciągła interakcja jako centralna idea podejścia sieciowego i jednocześnie ogólny wyznacznik działania przedsiębiorstw; interakcja z pozostałymi podmiotami rynkowymi stanowi najbardziej fundamentalną aktywność przedsiębiorstw;
- współzależność w zakresie zasobów, podmiotów oraz działań;
- nieskończoność powiązań i sieci oznacza, że nie można jednoznacznie i wyraźnie określić granic ani struktury sieci.

Kolejne sposoby przedstawiania cech organizacji sieciowych proponowanych w polskiej i zagranicznej literaturze przedmiotu przedstawiono w tabeli 1.

Przegląd cech relacji sieciowych proponowanych w literaturze przedmiotu

Autor	Cechy
H. Håkansson	– bliskość – kompleksowość – długoterminowość
G. Easton	– wzajemna orientacja podmiotów – zależność – wzajemne zobowiązania – inwestowanie w powiązania sieciowe – atmosfera wzajemnych kontaktów (wywodząca się z konfliktów lub dobrej współpracy)
D. Ford, H. Håkansson, J. Johanson, M. Holmund, J. Å. Törnroos	– specyfika powiązania (dynamika, stopień wykorzystania potencjału, charakter wymiany oraz interakcji) – wzajemność (stopień wzajemności, symetryczność, posiadanie władzy, zależność od zasobów) – osobliwość (wyróżniające cechy) – długoterminowe podejście – związki z otoczeniem
D. Ford, L. E. Gadde, H. Håkansson, I. Snehota	– interakcja – współzależność – niekompletność organizacji
H. Håkansson, I. Snehota, D. McLoughlin, C. Horan	– cechy strukturalne (kontynuacja, kompleksowość, symetryczność, nieformalność) – cechy procesowe (adaptacje, kooperacja i konflikt, społeczne interakcje, rutyny)
K. Fonfara	– kontynuacja powiązań – wielostronny charakter relacji – złożoność – bezpośredniość – nieformalny charakter – symetryczność
W. Czakon	– wymiana (informacyjna, materialna i energetyczna) – zaangażowanie (pogłębianie i poszerzanie istniejących relacji wymiany) – wzajemność (obejmująca wymianę informacji oraz wspólne, skoordynowane podejmowanie decyzji na tej podstawie)

Źródło: [9, s. 76]

Organizacja sieciowa powstaje z udziałem tych podmiotów rynkowych, które charakteryzuje określonego typu zbieżność, co można rozumieć jako podobieństwo bądź tożsamość domeny (produktu, rynku, grupy docelowej nabywców), stosowanych technologii, wiedzy i sposobów działania. Jeśli podmioty nie wykazują takiej zbieżności, to z definicji nie mogą osiągać efektu synergicznego, a jeśli osiągają synergii wynikającą jedynie z operacji finansowych, są ugrupowaniami gospodarczymi. Opierając się na powyższym stwierdzeniu, można bardziej dokładnie scharakteryzować grupy podmiotów, których wejście w układ współdziałania typu sieciowego jest prawdopodobne [7, s. 163-164]:

1) Pierwszą grupę tworzą podmioty reprezentujące tę samą domenę działania w sensie przedmiotowym, chociaż niekoniecznie w sensie rynku rozumianego terytorialnie. Są to więc podmioty stanowiące grupę strategiczną – bezpośrednią (działając na tym samym rynku) bądź potencjalną konkurencję (działając na różnych rynkach). Charakteryzuje je zależność od tej samej (terytorialnie lub z uwagi na cechy) grupy nabywców docelowych. Jako przykład podać można banki komercyjne działające na terenie danego kraju.

2) Druga grupa to podmioty, które mają pokrewne, lecz nie identyczne w sensie przedmiotowym domeny i działają na tych samych bądź innych rynkach. Przykładem są firmy reprezentujące branżę doradczą, lecz specjalizujące się na przykład w doradztwie kadrowym i finansowym.

3) Trzecią grupę tworzą podmioty reprezentujące różne domeny, lecz komplementarne w sensie przedmiotowym. Ich kompetencje złożone w całość mogą zostać wykorzystane do skompletowania pewnej oferty rynkowej. Przykładem są producenci, projektanci, dystrybutorzy, logistycy, reprezentujący dowolną branżę.

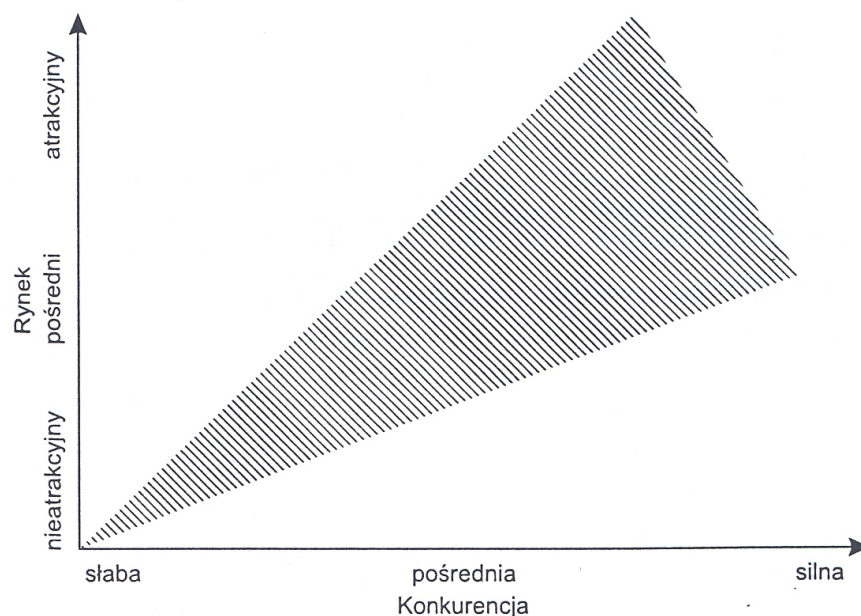
4) Grupa czwarta składa się z podmiotów reprezentujących różne domeny, lecz takich, które łączą te same kompetencje (np. techniczne), wiedzę, umiejętności, know-how. Zbieżność polega na tworzeniu wyspecjalizowanych tego typu wartości (np. umiejętności w dziedzinie hartowania wyrobów metalowych), dysponowaniu nimi i ich wykorzystywaniu (produkcja wyrobów do obróbki mechanicznej).

5) Piątą grupę stanowi zbiór podmiotów składających się z dużego podmiotu – operatora – oraz wielu małych podmiotów realizujących jego koncepcję rynkową. Przykładem mogą być sieci franchisingowe działające w domenie barów szybkiej obsługi lub sieci firm turystycznych składające się z dużego operatora oraz małych firm dystrybuujących jego ofertę rynkową.

Organizacja sieciowa musi być zawsze gotowa do zmian swoich dotychczasowych strategii, produktów, personelu i nawet dotychczasowych klientów, aby działalność dostosowywać do rynków przynoszących jej więcej korzyści lub prowadzić ją w sposób bardziej efektywny. Umiejętności zarządzania wiedzą, uczenia się organizacji oraz kapitał intelektualny odgrywają podstawową rolę w kształtowaniu sieci oraz osiąganiu przez nią sukcesów na rynku. Tzw. „organizacje wiedzy” są czynnikiem rozwoju współczesnej gospodarki. Są to organizacje, których działalność opiera się na wiedzy i szeroko rozbudowanych relacjach. Posiadana wiedza w połączeniu z wiedzą partnerów jest podstawowym źródłem tworzenia wartości, przy czym wartość ta jest osiągana przez wszystkie podmioty wchodzące w interakcje w ramach sieci [12, s. 82]. W sieci mają miejsce efekty synergiczne w obszarze wzrostu innowacji, co jest powiązane z efektywnością współpracy jej partnerów podczas tworzenia oraz wykorzystania wiedzy w społeczeństwie i gospodarce.

Możliwe są dwa podstawowe podejścia do tworzenia organizacji sieciowej, a mianowicie na zasadach integracji pionowej i poziomej [2, s. 24]. W przypadku integracji pionowej sieć jest inicjowana i realizowana przez podmiot o znanej marce, który stara się obniżyć koszty swojej działalności poprzez outsourcing. Podmiot taki przyjmuje rolę „rdzenia” sieci współpracowników. Organizatorami takiej sieci są podmioty o znaczącym udziale w rynku, wypracowanej renomie, zdobytej dzięki temu, że rodzaj oraz jakość produkowanych przez nie produktów lub świadczonych usług w sposób optymalny spełnia oczekiwania klientów. Taką siecią jest zintegrowany łańcuch dostaw, w którym współpracują ze sobą dostawcy (w tym usług w sferze badań i rozwoju), producenci, pośrednicy w sprzedaży i klienci. Odmienny charakter ma integracja pozioma, w której specjalizujące się w określonej działalności podmioty współpracują ze sobą na zasadzie partnerstwa. Potencjalni partnerzy sieci widzą w przystąpieniu do niej szansę skorzystania ze wspólnych zasobów oraz minimalizacji ryzyka, jakie w warunkach nasilającej się konkurencji niesie prowadzenie w sposób samodzielny przedsięwzięcia gospodarczego (np. w wykorzystaniu nowej technologii), wymagającego specjalistycznej wiedzy i dużego doświadczenia. Przykładem takiej sieci jest park naukowo-technologiczny.

Dla zrozumienia istoty organizacji sieciowej przydatne jest rozpoznanie warunków ich tworzenia i rozwoju z uwzględnieniem parametrów atrakcyjności rynku i natężenia konkurencji (rysunek 2). Jedną z głównych decyzji strategicznych każdego podmiotu rynkowego jest decyzja związana z relacjami względem potencjalnych konkurentów lub podmiotów współpracujących. Poprzedza ona nawet tak ważne decyzje, jak decyzje dotyczące zachowania w ramach domeny (strategie poszczególnych obszarów działalności). Każdy podmiot zarządzający strategicznie swą działalnością powinien odpowiedzieć na pytanie, czy jest w stanie samodzielnie konkurować w branży, czy być może należy połączyć siły i sprzedać własne przedsiębiorstwo (jego część), osiągając korzystną pozycję w ramach przedsiębiorstwa większego, bądź też nawiązać strategiczną współpracę z przedsiębiorstwami, których obszar działań umożliwi osiągnięcie synergii.



Rys. 2. Warunki tworzenia sieci międzyorganizacyjnych

Źródło: [7, s. 167]

W przypadku gdy przedsiębiorstwo funkcjonuje na atrakcyjnym rynku o słabej konkurencji brak jest podstaw do tworzenia organizacji sieciowych. W takiej sytuacji silne przedsiębiorstwa o ugruntowanej pozycji na rynku nie rozważają tworzenia układów sieciowych, lecz ewentualne zakupy (przejęcia) mniejszych podmiotów. Kolejną, często występującą obecnie sytuacją, która również nie skłania do kreowania powiązań sieciowych, jest powstanie nowego segmentu rynku w efekcie komercjalizacji określonej strategicznej innowacji przez młodą czy niewielką firmę nowych technologii, co jest często dla dużych podmiotów – operatorów – jednoznacznym sygnałem do jej przejęcia. Kluczowe dla podjęcia decyzji są tutaj przewidywania dotyczące wielkości i stabilności potencjalnego nowego rynku.

Szczególnie korzystne warunki tworzenia strategicznych układów współpracy przedsiębiorstw zachodzą w sytuacji istnienia atrakcyjnego rynku oraz silnej konkurencji. Brak możliwości samodzielnej realizacji strategii rozwoju skutkuje poszukiwaniem możliwości współdziałania z innymi podmiotami, niejednokrotnie z konkurentami. Praktyka wskazuje, że mniejsze podmioty tworzą układy sieciowe również na nieco mniej atrakcyjnych rynkach. Bardziej problematyczne jest powstawanie układów sieciowych w warunkach słabego rynku i takiej samej konkurencji, choć i tutaj znane są przykłady organizacji sieciowych.

Przyjmuje się, że średnio atrakcyjny lub nieatrakcyjny rynek i jednocześnie silna konkurencja, a także nieatrakcyjny rynek i zróżnicowana konkurencja (kilka dużych i silnych podmiotów oraz liczne małe i słabe) nie sprzyjają zarówno przejęciom, jak i podejmowaniu strategicznych działań współpracy oraz tworzeniu sieci międzyorganizacyjnych. W tego typu sytuacjach bardziej prawdopodobny jest swoisty impas strategiczny i samodzielna działalność kontynuowana wskutek istnienia dużej inercji związanej z wiedzą, brakiem wolnych środków, poczynionymi inwestycjami itd.

Literatura przedmiotu zawiera różne klasyfikacje sieci. A. K. Koźmiński wyróżnia pięć podstawowych typów układów sieciowych, wśród których wskazuje zarówno powiązania między niezależnymi podmiotami, jak i w ramach przedsiębiorstw funkcjonujących na zróżnicowanych rynkach, w tym [6, s. 40]:

- Sojusze i wspólne przedsięwzięcia, w ramach których dwóch lub więcej partnerów wspólnie realizuje jakieś zadanie (np. opracowanie nowego produktu lub opanowanie nowego rynku), znacznie trudniejsze, kosztowniejsze i bardziej oddalone w czasie dla każdego z nich pojedynczo.

- Układy dostawca-odbiorca, w przypadku których część kosztów, inicjatywy i korzyści z wytwarzanego produktu przechodzi w gestię dostawców lub podwykonawców, często przejmujących także

część inicjatywy w sferze rozwoju nowych produktów oraz charakteru, jakości i zakresu usług świadczonych na rzecz innych elementów sieci.

– Filie przedsiębiorstw działające stosunkowo samodzielnie na rynkach wyodrębnionych geograficznie i(lub) produktowo.

– Strategiczne jednostki biznesu, czyli jednostki realizujące względnie samodzielnie własne modele biznesu i własne strategie rozwoju dotyczące określonych konfiguracji: produkt-rynek.

– Firmy wykupione, przejęte lub sprzedane przez inne podmioty i z tego powodu utrzymujące z nimi związki współpracy.

Biorąc za punkt odniesienia pozycję przedsiębiorstwa w danym powiązaniu biznesowym, organizacje sieciowe można podzielić na sieci zdominowane oraz równorzędnych partnerów [4, s.170-171]. Zaklasyfikowanie sieci do jednej z powyższych grup daje odpowiedź na pytanie: czyją strategią jest strategia realizowana w ramach układu. Odpowiedź na pytanie ma pierwszorzędne znaczenie, gdyż sieci, jak zostało to stwierdzone wcześniej, są narzędziem realizacji określonych strategii w układach współdziałania przedsiębiorstw. Możliwe jest więc, że jest to strategia realizowana przez jeden z podmiotów układu, podmiot centralny (sieć zdominowana), bądź też jest raczej wspólną strategią większości bądź nawet wszystkich podmiotów sieci (sieć równorzędnych partnerów). W pierwszym przypadku organizacja sieciowa przyjmuje postać sieci niesymetrycznej – dominuje w niej podmiot centralny, który formułuje strategię i koordynuje działalność całego układu. W drugim przypadku sieć międzyorganizacyjna ma charakter symetryczny, tzn. strategia jest wspólnie formułowana, a koordynacja opiera się na wzajemnych uzgodnieniach. Tworzy się wówczas sieć w postaci swoistego grona bądź organizacji modularnej. W zależności od szczegółowych czynników wpływu sieci niesymetryczne i symetryczne przyjmują postać sieci społecznej, biurokratycznej bądź opartej na prawach własności (tabela 2).

Tabela 2

Typy sieci międzyorganizacyjnych z uwagi na charakter więzi stanowiącej podstawę koordynacji całości układu

Typ sieci	Przykłady	Uwagi
Społeczne (social network)	Symetryczne - sieci społeczne w parkach technologicznych - uwspólnione zarządy (interlocking directorates) Niesymetryczne - powierzanie do przetworzenia (putting off) - grupy producenckie (constellation)	Cel: zdobywanie know-how Sytuacja niepewności i nieprzewidywalności realizacji nowych, wspólnych przedsięwzięć Włoski przemysł włókienniczy, odzieżowy, rola centralna związana z newralgiczną częścią łańcucha wartości (zbyt)
Biurokratyczne (formalizacja dotyczy sposobu organizacji oraz warunków współpracy)	Symetryczne - związki handlowe (trade associations), poziomy charakter - konsorcja Niesymetryczne - sieci agencyjne (agency networks) - sieci licencyjne - sieci franchisingowe	- Uzgodnienia dotyczące zachowania się na rynku, kartele, świadczenie usług wspólnie dla wszystkich firm - Wyższy poziom formalizacji, charakter wytwórczy, badawczy, finansowy Istnienie centralnego aktora sieci
Oparte na prawach własności (własność pełni funkcję zabezpieczenia, a nie inwestycji kapitałowej)	Symetryczne - joint venture Niesymetryczne - capital venture	Działalność innowacyjna, badawczo-rozwojowa, udziały kapitałowe w nowym podmiocie nie muszą być równe Branże młode, innowacyjne, trudności z pozyskaniem kapitału i legitymacją otoczenia

Źródło: [7, s. 172]

Niesymetryczna sieć społeczna opiera się na relacjach interpersonalnych nawiązanych przez podmiot centralny (dominujący). Tworzy się swoisty „potencjał” wszystkich podmiotów współpracujących, gotowych do podjęcia działania w momencie, gdy zaistnieje taka potrzeba. Tej formie nie towarzyszą umowy formalne czy zależności kapitałowe. Zasadniczą właściwością postępowania mniejszych podmiotów współpracujących w ramach sieci staje się więc długofalowa lojalność wobec całości układu. Strategią w sensie domeny jest fragment łańcucha wartości zlecony przez podmiot centralny. Uczestnicy układu postępują zgodnie z interesem całości, który jest tożsamy z ich własnym. Zachowania oportunistyczne wykluczają ich z układu sieciowego współdziałania, a więc i pozbawiają zleceń.

W ramach niesymetrycznej sieci biurokratycznej konstruowane są umowy o współpracy, określające m.in. klauzule wyłączności, prawa w zakresie kontroli działalności, formy transferu know-how bądź też systemy motywujące do dostosowania mniejszych podmiotów sieci do wymagań centralnego podmiotu układu. Typowymi przykładami są sieci agencyjne, licencjonowanie, franchising oraz wspomniane układy niesymetrycznych organizacji (gron) działających w sferze wytwórczej. Umowy formalne są często stosowane w sytuacjach, w których współpraca jest złożona, usługi są dosyć skomplikowane i zapisy formalne o możliwości okresowej kontroli zastępują dokładne specyfikowanie warunków wywiązania się ze zobowiązań.

Sieci niesymetryczne oparte na prawach własności są podobne w swej formie do ugrupowań gospodarczych poszukujących synergii w systemie współdziałania własnych podmiotów. Najbardziej znanym przykładem jest forma zwana capital venture. Jej celem strategicznym jest operowanie w branżach ryzykownych, które nie uzyskały jeszcze akceptacji rynku, lecz mają znaczny potencjał. Udziały pełnią funkcję inwestycyjną, zabezpieczającą i udrażniającą przepływ wiedzy, technologii, konkretnych rozwiązań między poszczególnymi podmiotami, które są pod wpływem oddziaływania podmiotu centralnego. Strategie inwestowania w ryzykowne branże są więc często realizowane przy wykorzystaniu tej formy współpracy międzyorganizacyjnej. W sytuacjach zabezpieczania się podmiotów wzajemnymi udziałami wartość zainwestowanych środków jest duża, podobnie jak ryzyko wynikające z niepewności efektów współdziałania. Z powyższego wynika ściślejsza forma powiązania uczestników organizacji sieciowej.

W sytuacji, w której sieć międzyorganizacyjna jest strukturalnym narzędziem realizacji strategii większości bądź wszystkich uczestników układu, dochodzi do formowania się sieci symetrycznych. W sieciach symetrycznych nie występuje podmiot dominujący, brak jest organu podejmującego najważniejsze decyzje i biorącego na siebie problem koordynacji działań. Każdy uczestnik jest więc zaangażowany w tworzenie systemu koordynacji współpracy i jego późniejszą realizację. Podobnie jak w przypadku sieci niesymetrycznych, również tutaj można mówić o pewnym stopniowaniu siły związku między uczestnikami układu sieciowego. Powstałe układy także mogą mieć charakter sieci społecznych, biurokratycznych czy sieci opartych na prawach własności.

W przypadku sieci symetrycznych bardzo ważna jest kwestia narzędzi koordynacji wspólnych działań, które zabezpieczą z jednej strony efektywną współpracę, z drugiej zaś prawa uczestników. Z tego punktu widzenia ważniejszy od problemu formy w podziale na sieć społeczną, biurokratyczną oraz opartą na prawach własności wydaje się problem formy koordynacji (bilateralnej bądź trilateralnej). Sieć oparta na koordynacji bilateralnej funkcjonuje na podstawie wzajemnych uzgodnień uczestników układu. Formą koordynacji jest więc wzajemne dopasowanie uczestników sieci. W przypadku koordynacji trilateralnej są tworzone osobne podmioty, które reprezentują interes całego układu, przejmują funkcję koordynacyjną i kontrolną w pewnych obszarach, na które uczestnicy sieci wyrażają zgodę. Podmioty te w ściśle określonych obszarach interweniują, podejmując wiążące decyzje. Są to te obszary, w których uczestnicy sieci godzą się na utratę części autonomii na rzecz całości układu.

Nieco inaczej do problemu klasyfikacji sieci podchodzą G. J. Hooley, J. A. Saunders, N. F. Piercy. Proponują oni klasyfikację, która bierze pod uwagę dwa wymiary: zmienność otoczenia oraz rodzaj powiązania sieciowego. Kierując się tymi kryteriami, wyróżniają cztery typy sieci (tabela 3) [5, s. 182-184]:

– „pusta sieć” (hollow network), w której dominuje transakcyjne podejście partnerów, a środowisko zewnętrzne cechuje się dużą zmiennością; „pustka” oznacza, że główne przedsiębiorstwo w sieci, aby zaspokoić potrzeby nabywców, korzysta w dużej mierze z pomocy innych przedsiębiorstw, z którymi jest powiązane;

- „zmienna sieć” (flexible network), która istnieje wtedy, gdy otoczenie jest bardzo zmienne, natomiast partnerzy wykazują chęć współpracy; jednostka odpowiedzialna za sieć kieruje wewnętrznym zespołem, który identyfikuje zmieniające się potrzeby nabywców oraz opracowuje metody, aby te potrzeby zaspokoić;
- „sieć z wartością dodaną” (value-added network) ma miejsce wówczas, gdy otoczenie nie jest zmienne, a partnerzy odznaczają się podejściem transakcyjnym; w tego typu sieci główne przedsiębiorstwo w sieci korzysta z pomocy innych dostawców, ale najważniejsze działania są podejmowane wewnątrz tego przedsiębiorstwa;
- „sieć wirtualna” (virtual network) występuje wtedy, gdy otoczenie nie jest zmienne, natomiast partnerzy wykazują chęć długotrwałej współpracy; przedsiębiorstwa działające w takiej sieci starają się dostosować swoją ofertę do wymagań danego segmentu rynku poprzez długotrwałe powiązania; głównymi czynnikami rozwoju tego typu sieci jest chęć dostępu do rynku i technologii.

Tabela 3

Podział sieci według G. J. Hooley’a, J. A. Saundersa, N. F. Piercy’ego

		Zmienność otoczenia	
		Niska	Wysoka
Rodzaj powiązania sieciowego	Kolaboracyjny	Sieć wirtualna	Sieć zmienna
	Transakcyjny	Sieć z wartością dodaną	Pusta sieć

Źródło: [5, s. 182]

Ostatni prezentowany podział sieci proponuje R. Achrol, według którego można je podzielić na [1, s. 56–71]:

- sieci istniejące na rynku wewnętrznym (internal market networks) – istnieją, gdy główne podmioty pracujące w obrębie danego powiązania dzielą swoje przedsiębiorstwa na konkurujące ze sobą wewnętrzne rynki, a zasięg konkurencji nie ogranicza się tylko do granic sieci;
- sieci kanałów marketingowych (marketing channel network); podmiotem decydującym jest ten, do którego należy marka i który specjalizuje się w działalności marketingowej, natomiast podmioty współpracujące z nim dostarczają produkt oraz technologie produkcji;
- sieci wewnątrzrynkowe (intermarket networks) – podmioty są połączone ze sobą poprzez wielowymiarowe struktury; charakteryzują się rozbudowaną siecią powiązań zasobowych, kulturowych, decyzyjnych pomiędzy działającymi w obrębie tej sieci podmiotami;
- sieci okazjonalne (opportunity networks); istnieją tylko przez określony czas, np. aby zrealizować dany projekt lub rozwiązać konkretny problem; centrum sieci stanowi podmiot odpowiedzialny za negocjacje, koordynację projektów dla klientów i dostawców, monitorowanie rynku oraz kontrolowanie tego, co się dzieje w sieci.

Wnioski oraz perspektywy przyszłych badań naukowych. Złożoność analizowanego zagadnienia skutkuje koniecznością rozróżnienia tzw. sieci biznesowych i sieci strategicznych. Sieć biznesowa tworzy się samoistnie, w trakcie długotrwałej współpracy podmiotów gospodarczych. Oznacza zbiór długoterminowych relacji formalnych oraz nieformalnych (bezpośrednich i pośrednich) występujących między dwoma lub większą liczbą kooperujących ze sobą podmiotów w trakcie realizacji odrębnych celów i zadań. System powiązań tworzy się w dużym stopniu niezależnie od woli i aktywnej świadomości uczestników sieci. Proces powstawania sieci biznesowej nie wynika z realizacji planu strategicznego jednego silnego przedsiębiorstwa ani decyzji dotyczących aktywnego, formalnego kształtowania określonej struktury hierarchicznej lub przywódczej. Powstającej w ten sposób quasi-struktury sieci nie można w pełni określić, gdyż jest ona pozbawiona wyraźnego centrum (podmiotu dominującego) i jasnych granic. Powstałe w wyniku kooperacji i ciągłych interakcji sieci biznesowe ewoluują w czasie. Wprawdzie podmioty mogą dążyć do stabilizacji relacji, ale w praktyce sieci biznesowe charakteryzują się dużą zmiennością. Stabilność relacji jest pożądana, gdyż częsta zmiana kooperantów jest niekorzystna z uwagi

na koszty spowodowane zachodzącymi w przedsiębiorstwach procesami wzajemnej adaptacji. Zmienność wynika z powstawania nowych oraz zanikania starych relacji i jest potęgowana przez niepewność otoczenia i konieczność reagowania na pojawiające się w nim szanse i zagrożenia.

Zgodnie z podejściem strategicznym organizacje sieciowe są ściśle związane z opracowaniem strategii w układzie współdziałających podmiotów. Są powoływane z zamiarem wdrożenia określonej strategii, która dopiero wtórnie przekłada się na działania taktyczne czy operacyjne, stanowiące jej rozwinięcie. Wyróżnikiem sieci w podejściu strategicznym jest to, że stanowią one długotrwałe, celowe porozumienia pomiędzy samodzielnymi, ale powiązanymi podmiotami, które umożliwiają zdobycie lub utrzymanie przewagi konkurencyjnej wobec podmiotów pozostających poza siecią (poprzez optymalizację kosztów działalności i minimalizację kosztów koordynacji).

W podejściu strategicznym podkreśla się, że zazwyczaj istnieje jeden główny podmiot nadzorujący działania, zarządzający i tworzący strategię sieci. Lider sieci, realizując swoją strategię, decyduje o powstaniu powiązania i celowo dobiera partnerów. Przejmuje on także rolę centralnego podmiotu kontrolującego i organizującego przepływ wiedzy, umiejętności, zasobów między wieloma i często niezależnymi formalnie przedsiębiorstwami. Powstała w ten sposób sieć strategiczna charakteryzuje się bardziej formalnymi powiązaniami w porównaniu z siecią biznesową. Podejście strategiczne jest często wykorzystywane do wyjaśniania idei sieci tworzącej wartość dodaną (value creating network), w której podmiot dominujący specjalizuje się w działalności w tych obszarach łańcucha wartości, które w największym stopniu pozwalają na uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej na rynku oraz definiuje sposób wykorzystania ostatecznie wykreowanej wartości dodanej. Współpraca lidera sieci z innymi podmiotami najczęściej opiera się na subcontractingu lub outsourcingu.

Na koniec warto podkreślić, że sieci, bez względu na ich charakter, nie muszą być ani w pełni kooperacyjne, ani konkurencyjne. Efektem działalności przedsiębiorstw w ramach szeroko rozumianych układów sieciowych (biznesowych i strategicznych) może być połączenie konkurencji z kooperacją przy zachowaniu zarówno jednostkowych, jak i wspólnych celów poszczególnych podmiotów. W tym kontekście proponuje się stosowanie terminu kooperencja (coopetition) jako neologizmu opisującego jednoczesne relacje konkurencji i kooperacji między podmiotami uczestniczącymi w powiązaniach sieciowych [3, s. 41–42; 10, s. 18–20].

1. Achrol R.: *Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing. Toward Network Paradigm*. "Journal of the Academy of Marketing Science" 1997, vol. 25, no. 1. 2. Dolińska M.: *Działalność organizacji wirtualnych w sieci powiązań*. „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 1. 3. Fonfara K. (red.): *Zachowania przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*. PWE, Warszawa 2009. 4. Gołębiowski T. (red.): *Marketing na rynku instytucjonalnym*. PWE, Warszawa 2003. 5. Hooley G. J., Saunders J. A., Piercy N. F.: *Marketing Strategy and Competitive Positioning*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 1998. 6. Koźmiński A. K.: *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*. WN PWN, Warszawa 2004. 7. Krupski R. (red.): *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*. PWE, Warszawa 2005. 8. Malara Z.: *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*. WN PWN, Warszawa 2007. 9. Ratajczyk-Mrozek M.: *Główne cechy relacji sieciowych przedsiębiorstw (podejście sieciowe, network approach)*. „Organizacja i Kierowanie” 2009, nr 4. 10. Ratajczyk-Mrozek M.: *Istota podejścia sieciowego*. „Przegląd Organizacji” 2009, nr 4. 11. Potocki A. (red.): *Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach*. Difin, Warszawa 2007. 12. Urbanczyk E. (red.): *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, nr 6, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2008.