

## Sieci biznesowe na tle innych koncepcji kooperacji przedsiębiorstw

### Wprowadzenie

Szybkie tempo zmian i narastająca złożoność otoczenia znacznie ograniczają autonomię działań pojedynczych firm oraz zarządzających nimi menedżerów, coraz częściej wymuszając poszukiwanie źródeł przewagi konkurencyjnej ponad wewnętrznymi granicami organizacyjnymi przedsiębiorstw. W związku z tym na znaczeniu przybierają koncepcje naukowe związane z kooperacją, w tym relatywnie mało podkreślane w polskiej literaturze przedmiotu podejście sieciowe (*network approach*) wraz z ideą sieci biznesowej. W literaturze przedmiotu liczne zagadnienia są łączone lub wręcz utożsamiane z problematyką sieci biznesowych. Problem ten dotyczy między innymi koncepcji klastrów, sieci w logistyce, przedsiębiorstw wirtualnych, aliansów strategicznych oraz innych form współpracy między przedsiębiorstwami. Ponadto termin „sieć” staje się pewną kategorią pierwotną, która ma zająć miejsce tradycyjnie rozumianego rynku, rzeczywistości gospodarczej oraz związków łączących przedsiębiorstwa. W związku z tym powstaje pytanie, na ile podejście sieciowe jest koncepcją autonomiczną, wyróżniającą się na tle pozostałych nurtów badawczych. Pluralizm poznawczy wywołuje potrzebę systematyzacji terminów i rozważań. Dlatego celem artykułu jest prezentacja głównych założeń koncepcji sieci biznesowej według podejścia sieciowego oraz wyróżnienie zagadnienia sieci biznesowej na tle innych koncepcji kooperacji przedsiębiorstw.

### Podejście sieciowe

Podejście sieciowe jako nowa koncepcja analizy rzeczywistości gospodarczej i współpracy między podmiotami powstało pod koniec lat siedemdziesiątych XX wieku w następstwie zmian technologicznych zachodzących na rynku przedsiębiorstw (*Business-to-Business, B2B*) oraz zwiększonej konkurencji międzynarodowej. Eksponuje się w nim znaczenie całokształtu kontaktów firmy z otoczeniem, tworzących rozbudowaną sieć powiązań. Przełomowe poglądy w tym zakresie<sup>1</sup> zaprezentowała Grupa IMP - Industrial Marketing and Purcha-

---

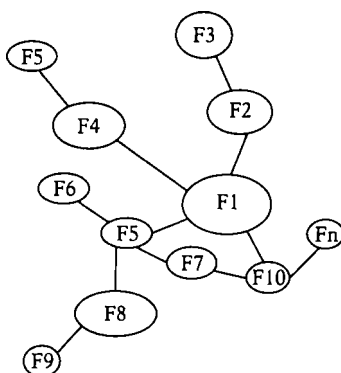
\*Autorka jest pracownikiem Katedry Marketingu Międzynarodowego na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu. Artykuł wpłynął do redakcji w czerwcu 2009 r.

<sup>1</sup> Zjawisko występowania powiązań między przedsiębiorstwami było wcześniej znane, jednak tradycyjnie koncentrowano się na analizie poszczególnych dwustronnych transakcji, a nie

sing Group. Grupa IMP została utworzona w 1976 roku przez badaczy wywodzących się początkowo z pięciu europejskich ośrodków naukowych. Obecnie Grupa IMP stanowi forum wymiany myśli i wyników badań dla naukowców z 42 krajów z całego świata, a jej główni przedstawiciele to Håkansson, Ford, Johanson, Mattson oraz Snehota.

Według przedstawicieli głównego nurtu badań Grupy IMP, sieć biznesowa (*business network*) jest zbiorem długoterminowych powiązań (relacji) formalnych oraz nieformalnych (bezpośrednich i pośrednich), jakie występują między dwoma lub więcej podmiotami [Håkansson, Snehota, 1989, s. 187] (porównaj rysunek 1).

Rysunek 1 Schemat sieci biznesowej



F5-Fn - podmioty - uczestnicy sieci biznesowej

— powiązania sieciowe

Źródło: opracowanie własne

W rozważanym ujęciu system powiązań tworzy się w dużym stopniu niezależnie od woli i aktywnej świadomości uczestników sieci, ma charakter niecentralizowany i w większości niesformalizowany. Proces powstawania sieci biznesowej nie wynika z realizacji planu strategicznego jednego silnego przedsiębiorstwa ani decyzji dotyczących aktywnego, formalnego kształtowania określonej struktury hierarchicznej, przywódczej lub organizacyjnej, a firma często staje się uczestnikiem sieci biernie, nieświadomie, w wyniku nawiązywanych transakcji. Można więc stwierdzić, że sieć biznesowa tworzy się w trakcie ewoluującej, długotrwałej współpracy i interakcji podmiotów gospodarczych. Powstającej w ten sposób quasi-struktury sieci nie można w pełni określić, gdyż jest ona pozbawiona wyraźnego centrum (głównej, kierującej firmy lub instytucji) i jasnych granic [Håkansson, Snehota, 1995, 2, 19].

poświęcano uwagi całokształtowi wielopodmiotowych, skomplikowanych układów zależności relacji.

## Cechy powiązań sieciowych

Na podstawie krytycznej analizy literatury przedmiotu poświęconej podejściu sieciowemu można zaproponować trzy podstawowe cechy powiązań sieciowych (jednocześnie są to cechy całej sieci biznesowej). Są to:

- ciągła interakcja,
- współzależność (w zakresie zasobów, podmiotów i działań),
- nieskończoność (brak wyraźnych granic i struktury).

Ciągła interakcja jest centralną ideą podejścia sieciowego i stanowi jednocześnie ogólny wyznacznik działania przedsiębiorstw. Łączy się ona ze współistnieniem powiązań formalnych i nieformalnych oraz długoterminowością, która oznacza oczekiwanie kontynuacji relacji i decyduje o wielu korzyściach wynikających ze współpracy.

W gospodarce praktycznie nie występują podmioty całkowicie samowystarczalne. Stąd drugą cechą powiązań sieciowych jest współzależność w zakresie zasobów (*resource ties*), podmiotów, zwanych też aktorami sieci (*actor bonds*) i działalności (*activity links*). Przy czym najważniejszą jest pierwsza z nich.

Trzecia ze zdiagnozowanych cech - nieskończoność powiązań i sieci, oznacza, że nie można jednoznacznie i wyraźnie określić granic ani struktury sieci biznesowej. Brak wyraźnych granic oznacza w tym kontekście brak granic i kategorii narzucanych przez tradycyjne struktury organizacyjne. Trzeba podkreślić, że nieskończoność jest rezultatem nieskończonej potencjalnej liczby związków bezpośrednich i pośrednich między podmiotami, a nie - nieskończoności zasobów na świecie.

Na podstawie zidentyfikowanych cech relacji sieciowych można zaproponować *definicję sieci biznesowej*, określając ją jako łączący dwa lub więcej podmioty zbiór powiązań, które charakteryzuje ciągła interakcja (długoterminowość wraz z dużym znaczeniem kontaktów nieformalnych), współzależność (w zakresie zasobów, podmiotów i działań) oraz równoczesny brak wyraźnych granic i struktury. „Sieciowość” oznacza więc skupienie uwagi na powiązaniach występujących pomiędzy firmą a podmiotami jej otoczenia.

## Nieograniczony obszar działania sieci biznesowej

W konsekwencji nieskończonych powiązań sieciowych i licznych związków z otoczeniem, sieć biznesowa charakteryzuje się nieograniczonym obszarem działania zarówno terytorialnym (relacje sieciowe wykraczają poza granice jednego kraju), jak i przedmiotowym. Sieć tak naprawdę nie posiada wyraźnych granic, a ich wyznaczenie jest możliwe tylko na zasadzie arbitralnego osądu [Håkansson, Snehota, 1989, s. 192], [Forsgren, Hagg, Håkansson, Johanson, Mattson, 1995, s. 36]. Każdy uczestnik sieci może wyznaczyć jej granice, ale w rzeczywistości pozostają one relatywne [Forsgren, Johanson, 1994, s. 9], [Forsgren, Hagg, Håkansson, Johanson, Mattson, 1995, s. 36].

W konsekwencji powyższych założeń obraz sieci (*network picture*) nakreślony przez różne podmioty jest odmienny, ponieważ wiele firm nie zna pełnej

listy uczestników sieci biznesowej, w której funkcjonuje (zwłaszcza w zakresie powiązań niebezpośrednich). Z drugiej jednak strony, obrazy sieci tworzone przez przedsiębiorstwa stanowią podstawę ich zarządzania i postępowania.

Należy zwrócić uwagę, że nieskończoność powiązań sieciowych implikuje problemy badawcze. Relacje te są daleko bardziej złożone niż bezpośrednie więzi między najbliższymi ogniwami w łańcuchu dostaw, ponieważ na ich funkcjonowanie wpływają również powiązania z innymi podmiotami rynkowymi. Ze względu na wskazany brak wyraźnych granic, sieci biznesowe stają się nietrywialnym przedmiotem badań, gdyż trudne jest pełne wyznaczenie ich zakresu przestrzennego. Powstaje zagrożenie przyjęcia perspektywy, zgodnie z którą „wszystko jest siecią”. Nasuwa się więc istotne pytanie, jak analizować strukturę pozbawioną końca.

W tym zakresie pomocna jest myśl Fonfary [2004, s. 53-56], zgodnie z którą powiązania między firmami można podzielić na stosunki pierwszego oraz drugiego rzędu. Stosunek pierwszego rzędu zachodzi pomiędzy głównymi przedsiębiorstwami w sieci. Fonfara stwierdza, że są to powiązania łączące dostawcę i odbiorcę, jednakże wydaje się, że raczej powinno interpretować się te związki jako wszelkie silne - główne relacje łączące wybranych uczestników sieci (niezależnie od pełnionych przez nich funkcji). Z kolei słabsze relacje z otoczeniem stanowią stosunki drugiego rzędu. Oddziałują one pośrednio na stosunek pierwszego rzędu, a jednocześnie są przedmiotem oddziaływania ze strony tego stosunku. Wyznaczają tym samym miejsce podmiotów w sieci. Podobnie [Anderson, Håkansson, Johanson, 1994, s. 3] wyznaczają stosunki pierwszego rzędu, czyli pozytywne i negatywne efekty wywierane na dwie partnerskie firmy przez ich interakcję w głównej relacji dwustronnej. Natomiast stosunki drugiego rzędu definiują jako pozytywne lub negatywne efekty wywierane na to powiązanie z powodu bezpośrednich lub pośrednich związków z innymi relacjami.

W pewnym stopniu odmienne rozwiązanie nakreślonego problemu, wynikającego z nieskończoności powiązań sieciowych, można odnaleźć w pracach [Blankenburg, 1995, s. 377-378], która zaznacza, że każde przedsiębiorstwo w mniejszym lub większym stopniu jest powiązane z podmiotami wchodzącymi w skład jego otoczenia, które to z kolei mają łączność z innymi uczestnikami rynku. Tym samym sieć biznesowa składa się z dwóch typów powiązań - bezpośrednich relacji wymiany oraz związków pośrednich nawiązywanych poprzez kolejne ogniwa w sieci. Ponieważ firma nie może z podobną siłą utrzymywać wszystkich powiązań, dlatego skupia się na tych kontaktach, które wyznaczają zakres jej podstawowej działalności.

Postrzeganie przez przedsiębiorstwo zewnętrznego wpływu wywieranego na jego działalność odwołuje się do pojęcia *kontekstu sieci* (*network context*). Kontekst sieci danej firmy tworzy całkowita liczba powiązanych (bezpośrednio i pośrednio) ogniw sieci, ukonstytuowana przez podmioty świadomie wymieniane przez dane przedsiębiorstwo jako oddziałujące na jego sytuację i działalność [Blankenburg, 1995, s. 377, 379]. Poza kontekstem sieci znajdują się podmioty, które nie są bądź nie mogą być zidentyfikowane. Wydaje się to o tyle zrozumiałe,

że ze względu na wspomniane związki pośrednie firma nie może mieć całkowitego obrazu dotyczącego wszystkich swoich powiązań sieciowych. Ze względu na zachodzące interakcje, które stale prowadzą do powstawania nowych relacji, kontekst sieci danego przedsiębiorstwa (jak i jego pozycja w sieci) jest zmienną znaną wyłącznie na dany moment. Jednakże regularne wizualizowanie kontekstu sieci jest konieczne, gdyż pozwala przedsiębiorstwu zrozumieć zarówno warunki wywierające na nie wpływ, jak i daleko idące konsekwencje własnych działań.

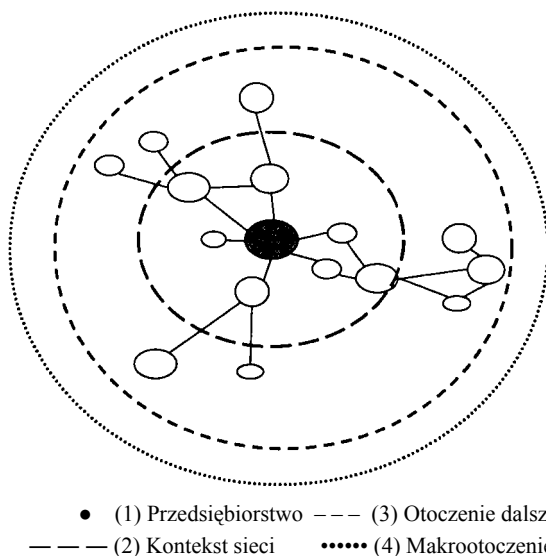
### Otoczenie przedsiębiorstwa - poziomy analizy sieci biznesowej

Mimo wyraźnego przenikania granic firmy, sieci i otoczenia zewnętrznego, istotne jest choć relatywne wyznaczenie poziomów otoczenia przedsiębiorstwa. W tym zakresie [Achrol, Reve, Stern, 1983, s. 57] wyróżniają otoczenie bezpośrednie - pierwszego rzędu (*primary task environment*), tworzone przez główną firmę i jej bezpośrednie powiązania sieciowe, otoczenie pośrednie - drugiego rzędu (*secondary task environment*), gromadzące powiązania pośrednie oraz makrootoczenie (*macro environment*).

W związku z powyższym można zaproponować cztery poziomy analizy sieci biznesowej, zgodnej z podejściem sieciowym (porównaj rysunek 2):

- (1) przedsiębiorstwo,
- (2) kontekst sieci, w praktyce często utożsamiany z samą siecią,
- (3) otoczenie dalsze związane z powiązaniem pośrednimi, których przedsiębiorstwo nie jest świadome,
- (4) makrootoczenie.

Rysunek 2 Poziomy analizy sieci biznesowej i relacji sieciowych



Uwagę badawczą skupia się więc na relacjach firmy, określanej *przedsiębiorstwem centralnym (focal firm)*, z innymi podmiotami. Przy czym tak nazwana firma centralna nie musi być głównym uczestnikiem sieci pod względem kontroli i władzy. Stanowi ona wyłącznie podmiot, z którego perspektywy rozpatruje się sieć biznesową i przyjmuje jego kontekst sieci wyznaczający granice sieci (stąd jedna sieć może mieć nawet kilka przedsiębiorstw centralnych).

### Przykład sieci powiązań - sieć biznesowa z perspektywy firmy PSO Sp. z o.o.

PSO Sp. z o.o.<sup>2</sup> jest małą firmą usługową. Misją spółki jest tworzenie „wielojęzycznych baz wiedzy” wykorzystywanych do tłumaczenia dokumentów oraz do udostępniania informacji. Oferowane przez PSO usługi są kompleksowe i wysoko wyspecjalizowane - stosowany system umożliwia tłumaczom pracę przez internet nad dokumentami znajdującymi się bezpośrednio na serwerze klienta. Takie rozwiązanie zwiększa stopień poufności, ponieważ pliki nie mogą zostać skopiowane poza siedzibę firmy klienta.

Spółka PSO jest częścią sieci powiązań, którą aktywnie kształtuje. Sieć ta w dużej mierze opiera się na współpracy nieformalnej. W skład sieci bezpośrednich powiązań firmy wchodzi dostawcy, z którymi PSO współpracuje od wielu lat oraz klienci. Ponadto spółka uczestniczy w dwóch sieciach bardziej sformalizowanych. Po pierwsze, PSO działa na terenie Inkubatora Technologicznego Poznańskiego Parku Naukowo-Technologicznego Fundacji Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. Na terenie Parku znajduje się kilkanaście firm sektora badawczo-rozwojowego oraz małych i średnich przedsiębiorstw. Oprócz powierzchni biurowej inkubowanym przedsiębiorstwom oferowane jest wsparcie w postaci doradztwa prawnego, patentowego, finansowego, księgowego, marketingowego i technologicznego. Z tej pomocy szeroko korzysta opisywana firma. Po drugie, PSO jest członkiem stowarzyszenia GUST - Polskiej Grupy Użytkowników Systemu TeX, którego celem jest upowszechnianie systemów komputerowego składu tekstu TeX i Metafont/Metapost.

Istotną część sieci powiązań spółki stanowią relacje z jej klientami. PSO posiada jednego głównego kontrahenta, którym jest duży zagraniczny koncern motoryzacyjny. Generalnie PSO nie posiada klientów jednorazowych i detalicznych. Bezpośredni dostęp do serwerów klientów i ich kluczowej wiedzy oraz informacji wymaga zaufania i wzmacnia wzajemne przywiązanie, co z kolei sprzyja powstawaniu sieci biznesowej. Ze względu na znaczne uzależnienie od kontrahentów oraz ogromną wagę zaufania we współpracy z nimi, w relacjach z podmiotami opisywana firma przykładą dużą wagę do marketingu partnerskiego. Większość kontaktów została zainicjowana przez samych klientów

<sup>2</sup> Przykład opisuje stan z 2008 roku i odwołuje się do studium przypadku zamieszczonego pierwotnie w: M. Ratajczak-Mrozek, [2009], *PSO Sp. z o.o.*, w: Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe, red. Fonfara K., Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 128-130.

PSO. W nawiązywaniu kontaktów pomocne stały się duża specjalizacja firmy, działalność w stowarzyszeniu GUST, funkcjonowanie w ramach Inkubatora Technologicznego Poznańskiego Parku Naukowo-Technologicznego oraz kontakty nieformalne.

Kolejną grupę powiązań firmy stanowią relacje z dostawcami. PSO stosuje outsourcing. Poddaje jemu między innymi IT, księgowość oraz część zarządzania zasobami ludzkimi, czyli funkcje, które nie stanowią głównej działalności przedsiębiorstwa.

Analizując sieć biznesową z perspektywy firmy PSO należy dodatkowo wyróżnić wchodzące w skład kontekstu sieci powiązania pośrednie. Przede wszystkim są to relacje głównego kontrahenta, którym jest koncern motoryzacyjny. Powiązania te tworzy jego sieć dostawców i poddostawców, dilerów samochodowych oraz inne firmy wchodzące w skład tej samej grupy kapitałowej.

W literaturze przedmiotu tworzenie sieci powiązań przypisuje się często dużym przedsiębiorstwom i globalnym korporacjom, tymczasem przykład spółki PSO wskazuje, że także małe firmy nawiązują powiązania i są aktywnymi uczestnikami sieci biznesowych. Ponadto przytoczony przykład potwierdza ogromne znaczenie kontaktów nieformalnych zarówno dla samego procesu powstawania relacji sieciowych, jak i całego rozwoju przedsiębiorstwa.

### Sieci biznesowe a alianse strategiczne i inne formalne formy współpracy między przedsiębiorstwami

Jak już zaznaczono we wstępie, liczne zagadnienia są łączone lub wręcz utożsamiane z problematyką sieci biznesowych. Jest to tym bardziej ważne, że analiza formalnych form współpracy między przedsiębiorstwami jest głęboko zakorzeniona w badaniach i literaturze przedmiotu. Brakuje jednak systematyzacji związków występujących między wymienionymi zagadnieniami. Czasami tematyka powiązań sieciowych jest wręcz mylnie utożsamiana wyłącznie z problemem aliansów strategicznych. Dodatkowo w literaturze przedmiotu brakuje odpowiedzi na pytanie, czy termin sieć biznesowa nie stanowi wyłącznie ogólnego, „zbioreczego” określenia różnych formalnych form współpracy.

W podejściu sieciowym centralny obiekt badań stanowi relacja, a formalny typ kooperacji jest kwestią wtórną. Co więcej, szczególnie podkreśla się wagę powiązań nieformalnych. Powiązania sieciowe mogą mieć także charakter bezumowny i wyrażać się jedynie w wymianie relacyjnej. Oznacza to, że przedmiot zainteresowania podejścia sieciowego jest szerszy niż w przypadku formalnych form współpracy przedsiębiorstw, takich jak alianse strategiczne czy joint-venture. Spowodowane jest to włączeniem do analizy tych związków, których nie można ująć w ramach formalnych - na przykład długoterminowych relacji kupna-sprzedaży lub tworzonych sieci społecznych (*social networks*), czyli kontekstu społecznego współdziałania przedsiębiorstw. Ponadto na przedsiębiorstwa funkcjonujące w ramach sieci biznesowej mogą wywierać wpływ, oprócz kontraktowych umów związanych z aliansami sensu stricto, także dodatkowe czynniki w postaci powiązań pośrednich. Również zakres podmiotowy analizy

w podejściu sieciowym jest znacznie szerszy, gdyż dotyczy współpracy nie tylko na drodze dostawca-odbiorca, ale także uwzględnia związki z wszystkimi możliwymi podmiotami otoczenia.

Podejście sieciowe zawiera w sobie formalne formy kooperacji. Wybór samej formy współpracy jest jednak kwestią wtórną dla faktu istnienia samej relacji współpracy i zależy między innymi od przyjętych celów, zakresu kooperacji, istotności dla kształtowania przewagi konkurencyjnej oraz od poziomu wzajemnego zaufania i rywalizacji (porównaj: [Cygler, 2007, s. 63]). Stąd sieć biznesowa nie może być porównywana do innych form kooperacji, gdyż koncepcja ta dotyczy analizy zachowań przedsiębiorstw, niezależnie od przyjętego formalnie rodzaju współpracy. Jednocześnie podejście sieciowe nie jest wyłącznie sumą wszystkich rodzajów współpracy. Poprzez koncentrację na relacji oraz włączeniu kontaktów nieformalnych i związków niebezpośrednich, tworzy własną specyfikę i podstawę dla niezależnych badań. Co więcej, zagadnienie sieci biznesowej nie odnosi się do żadnego konkretnego rodzaju działalności firmy, ale można je zastosować do analizy każdego rodzaju tej działalności.

W szczególności należy odróżnić problematykę powiązań sieciowych od zagadnienia samych aliansów strategicznych. W badaniach nad powiązaniem sieciowymi rozpatrywane są jednocześnie strumienie współpracy i konkurencji. Tymczasem, mimo występowania aliansów strategicznych między konkurentami, ich analizy mają charakter głównie jednowymiarowy (skupiają się w przeważającej mierze na współpracy i jednostkowych umowach kooperacyjnych) oraz nie uwzględniają w pełni złożoności problemów wynikających z występowania relacji konkurencyjnych [Cygler, 2007, s. 64]. Ponadto zakres form współpracy występujących w aliansach jest znacznie węższy niż w przypadku sieci biznesowych. Partnerzy sieci mogą współpracować w formie aliansów strategicznych, ale również wybrać inne formy współdziałania. Zarówno pod względem zakresu stosowanych form, złożoności i mnogości powiązań sieciowych, jak i zakresu analizy zjawisk i procesów, pojęcie sieci biznesowej jest znacznie szersze znaczeniowo niż aliansu strategicznego. Dlatego na podstawie dokonanych spostrzeżeń cenne wydaje się poszerzenie obszaru analizy - wykroczenie ponad zagadnienie aliansów strategicznych i stosowanie perspektywy sieci biznesowych.

### Sieci biznesowe a organizacje sieciowe i sieci w logistyce

Należy zaznaczyć, że rozpatrywana problematyka powstawania sieci biznesowych i termin organizacja sieciowa to różne pod względem jakościowym zjawiska. W przypadku organizacji sieciowych najczęściej zakłada się, że stanowią one kompleksową strukturę organizacyjną, będącą rezultatem wielu aliansów strategicznych (porównaj: [Plawgo, 2005, s. 24]) lub stanowią efekt restrukturyzacji (fragmentacji) wielkich organizacji. W tym znaczeniu można przytoczyć cztery główne typy sieci wyróżnione przez Boulanger [Szudrowicz, 2003, s. 45-46]. Są to sieci zintegrowane (rozproszone jednostki, które prawnie lub finansowo należą do jednej grupy albo jednego organizmu gospodarczego, na przykład banki, dyrekcje regionalne), sfederowane (przykładowo spółdzielnie



i stowarzyszenia), kontraktowe (opierające się na umowach koncesyjnych lub franchisingowych zawieranych między partnerami statutowo niezależnymi) oraz stosunków bezpośrednich (na przykład sieci sprzedaży obnośnej). Dwa ostatnie typy nawiązują do zagadnienia sieci występujących w logistyce. Sugeruje się, że łańcuch dostaw (*supply chain*) bardziej precyzyjnie można zdefiniować jako sieć powiązanych i współzależnych organizacji, które działając na zasadzie wzajemnej współpracy, wspólnie kontrolują, kierują oraz usprawniają przepływy surowców i towarów od dostawców do ostatecznych użytkowników [Szudrowicz, 2003, s. 45-46]. Można więc stwierdzić, że sieci logistyczne stanowią jedynie fragment ogólnej problematyki sieci biznesowych. Jest to o tyle istotna uwaga, że bardzo często analiza zagadnienia sieci biznesowych jest ograniczana właśnie do kwestii łańcucha dostaw, co stanowi wyraźny błąd zawężenia. Jednocześnie sieci biznesowe nie powinny być utożsamiane z łańcuchami produkcyjnymi, w których kolejne etapy produkcji są identyfikowane i badane jako system.

### Sieci biznesowe a organizacje wirtualne

Określenie organizacja sieciowa jest równie często traktowane jako tożsame z pojęciem organizacja wirtualna. Stąd w następstwie sieć biznesowa jest utożsamiana nie tylko z organizacją sieciową, ale wręcz z organizacją wirtualną. Tymczasem wąsko pojmowaną organizację wirtualną definiuje się jako organizację zdecentralizowaną, składającą się z wielu rozrzuconych geograficznie jednostek działających na rzecz przedsiębiorstwa i wykorzystujących do tego celu technologie informacyjne. Natomiast szeroko pojmowana organizacja wirtualna to organizacja nie posiadająca swojego fizycznego wymiaru, istniejąca tylko formalnie, łącząca różne firmy, jednostki organizacyjne lub osoby indywidualne we wspólnym dążeniu do realizacji określonego celu gospodarczego. Organizacja taka posiada strukturę istniejącą jedynie do realizacji wspólnego celu [Brzozowski, 2007, s. 10]. Wirtualne organizacje stanowią więc sieci firm, zorganizowanych wokół specyficznej okazji rynkowej i funkcjonujące na czas trwania tej okazji [Anderson, Håkansson, Johanson, 1994, s. 1]. Istotą organizacji wirtualnych jest krótkoterminowość (powoływane są na okres realizacji jednego przedsięwzięcia) oraz wykorzystanie technologii informacyjnych. Tymczasem, choć technologie informacyjne zdecydowanie sprzyjają rozwojowi i pomagają w funkcjonowaniu sieci biznesowej, to jednakże nie stanowią o jej istocie. Jednocześnie to właśnie krótkoterminowość odróżnia pojęcie organizacji wirtualnej od sieci biznesowej, którą charakteryzuje relatywna długoterminowość relacji.

### Sieci biznesowe a klastry

Podobny problem jak w przypadku zagadnienia formalnych form kooperacji i sieci biznesowych odnośnie podobieństwa i pewnego „zazębiania się” teorii dotyczy koncepcji klastrów. Najbardziej znana definicja klastra autorstwa Portera podkreśla, że jest nim znajdująca się w geograficznym sąsiedztwie

grupa firm i powiązanych z nimi instytucji zajmujących się określoną dziedziną, połączona podobieństwami i wzajemnie się uzupełniająca [Porter, 2001, s. 248]. Z kolei zgodnie z definicją stosowaną przez OECD, klastry stanowią lokalne skupiska powiązanych horyzontalnie lub wertykalnie przedsiębiorstw działających w pokrewnych sektorach, wraz z innymi instytucjami wobec nich komplementarnymi [*Business Clusters...*, 2005, s. 1]. Często klastry powstają w regionach przemysłowych, tworzą się wokół silnych ośrodków akademickich oraz dużych aglomeracji. Z perspektywy analizy związków między zagadnieniem sieci biznesowej a klastrami istotna jest definicja DeBressona [Gorynia, Jankowska, 2007, s. 322], według którego klastry nie są zwykłym skupiskiem niezależnych podmiotów gospodarczych, ale funkcjonującymi na poziomie branż sieciami powiązanych ze sobą kooperujących firm. Definicja ta jednoznacznie eksponuje sieciowy charakter powiązań między uczestnikami klastra.

Na podstawie przytoczonych definicji niezaprzeczalnie zarysowuje się bliskość pojęć sieci biznesowej oraz klastra. Jednocześnie wyraźnie można wskazać na istotne między nimi różnice. Zarówno w przypadku sieci, jak i klastrów ważny element stanowią powiązania i kooperacja, które w następstwie (mimo że wymienione definicje nie mówią o tym wprost) mają dawać wartość dodaną i prowadzić do przewagi na rynku. Jednakże w koncepcji klastrów, w przeciwieństwie do sieci biznesowych, dodatkowo podkreśla się wagę bliskości geograficznej (uczestnicy klastra muszą znajdować się odpowiednio blisko siebie, aby mogły wystąpić pozytywne efekty przenikania i korzystania z tych samych zasobów [Ketels, 2003]), a także wspólnego poziomu branży (DeBresson), pokrewnego sektora (OECD) lub bardziej ogólnie określonej dziedziny (Porter)<sup>3</sup>. Tymczasem trzeba się zgodzić z autorami, którzy podkreślają, że sieci biznesowe pod żadnym względem nie są identyczne z daną branżą lub sektorem [Forsgren, Hagg, Håkansson, Johanson, Mattson, 1995, s. 60]. Ponadto bliskość geograficzna powoduje, że przeprowadzając analizę potencjalnych źródeł przewagi firm działających w ramach klastra, wielu badaczy podkreśla głównie korzyści płynące z bliskiej i odpowiedniej lokalizacji, co niewątpliwie zawęża omawianą problematykę.

Klastry w praktyce dość często (ale nie zawsze) tworzą formalną strukturę - zawiązane są w formalną instytucję lub posiadają instytucję centralną (brokera sieciowego), koordynującą ich wzajemne relacje. Natomiast sieć biznesowa w większości odbiega od tak rozumianej formalnej struktury.

Podsumowując, na podstawie przeprowadzonej analizy problematyka sieci biznesowych zdaje się być bardziej ogólna i uniwersalna od koncepcji klastrów, a same klastry można raczej nazwać specyficzną formą sieci biznesowej, spełniającej określone dodatkowe warunki - bliskości geograficznej i wspólnej branży.

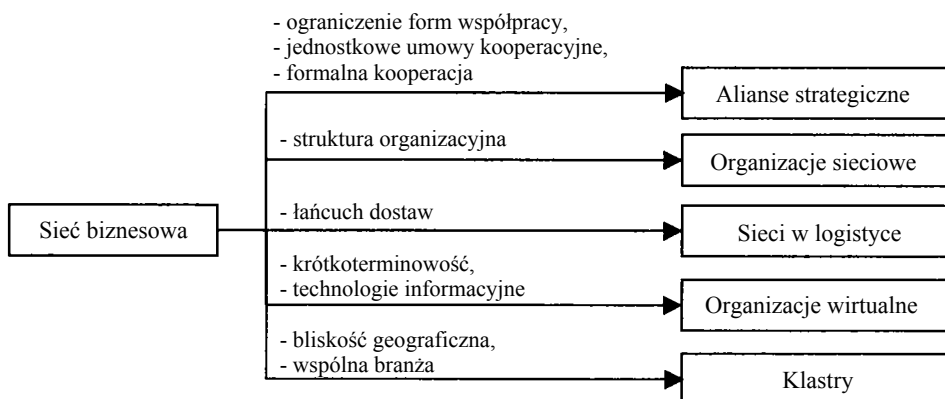
---

<sup>3</sup> Wszystkie wymienione określenia tak naprawdę w rozumieniu przytoczonych definicji odpowiadają branży

## Podsumowanie

Podsumowując przeprowadzoną dyskusję można stwierdzić, że każde z omówionych zagadnień (formalne formy kooperacji, alianse strategiczne, organizacje wirtualne, sieci w logistyce, klastry) stanowi swego rodzaju sieć. Co więcej, przy spełnieniu dodatkowych założeń zawężających (porównaj rysunek 3), każda z wymienionych koncepcji może stanowić część sieci biznesowej według podejścia sieciowego.

**Rysunek 3. Sieć biznesowa a inne koncepcje kooperacji przedsiębiorstw**



Źródło: opracowanie własne

Wartość idei sieci biznesowej polega zarówno na dużej uniwersalności, jak i uwzględnieniu kompleksowych współzależności i interakcji. Przedstawiona w artykule analiza pozwala podkreślić znaczenie podejścia sieciowego jako autonomicznej koncepcji - wyróżniającej się na tle pozostałych nurtów badawczych. Ponadto należy zauważyć, że dzięki uwzględnieniu kompleksowych współzależności i interakcji koncepcja sieci biznesowej według podejścia sieciowego wydaje się być szczególnie przydatna do analizy współczesnej rzeczywistości gospodarczej, w której coraz częściej nawet bardzo duże firmy są zmuszone budować swój potencjał konkurencyjny w powiązaniu z innymi podmiotami.

## Bibliografia

- Achrol R.S., Reve T., Stern L.W., [1983], *The Environment of Marketing Channel Dyads: A Framework for Comparative Analysis*, „Journal of Marketing”, nr 4.
- Anderson J., Håkansson H., Johanson J., [1994], *Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context*, „Journal of Marketing”, nr 10.
- Blankenburg D., [1995], *A network approach to foreign market entry*, [w:] Business marketing: an interaction and network perspective, (red.) Molier K., Wilson D.T., Kluwer Academic Publishers, USA.
- Brzozowski M., [2007], *Istota organizacji wirtualnej*, „Przegląd Organizacji”, nr 2.

- Business Clusters: Promoting Enterprise in Central and Eastern Europe Summary in Polish*, [2005], OECD Multilingual Summaries, OECD.
- Cyglar J., [2007], *Kooperencja - nowy typ relacji między konkurentami*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2.
- Fonfara K., [2004], *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Forsgren M., Hagg I., Håkansson H., Johanson J., Mattson L.G., [1995], *Firms in networks. A New Perspective on Competitive Power*, Uppsala University, Uppsala.
- Forsgren M., Johanson J., [1994], *Managing Internationalization in Business Networks*, [w:] *Managing Networks in International Business*, (red.) Forsgren M., Johanson J., Gordon and Breach Science Publishers.
- Gorynia M., Jankowska B., [2007], *Koncepcja klastrów jako sposób regulacji zachowań podmiotów gospodarczych*, „Ekonomista”, nr 3.
- Håkansson H., Snehota I., [1989], *No business in an island: the network concept of business strategy*, „Scandinavian Journal of Management”, nr 3.
- Håkansson H., Snehota I., [1995], *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London.
- Ketels Ch., [2003], *The Development of the Cluster Concept - Present Experience and Further Developments*, NRW Conference on Clusters, Duisburg, Niemcy.
- Plawgo B., [2005], *Przesłanki i formy powiązań kooperacyjnych przedsiębiorstw*, [w:] *Partnerskie współdziałanie w sektorze publicznym i prywatnym*, (red.) Plawgo B., Zaremba W., Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok.
- Porter M.E., [2001], *Porter o konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Ratajczak-Mrozek M., [2009], *PSO Sp. z o.o.*, [w:] *Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, (red.) Fonfara K., Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Szudrowicz A., [2003], *Sieci gospodarcze a sieci logistyczne*, [w:] *Logistyka we współczesnym zarządzaniu*, (red.) Ciesielski M., Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

## **BUSINESS NETWORKS VERSUS OTHER CONCEPTS OF COOPERATION BETWEEN ENTERPRISES**

### Summary

The paper is concerned with the notion of a business network and compares this form of ties between businesses with other forms of cooperation in the corporate sector.

The paper is predominately theoretical in nature. The analysis was carried out from the perspective of what is known as a network approach. In addition, an example of a business network was described.

A business network is defined as a set of relations connecting two or more entities characterized by continuous interaction, with a great significance of informal contacts and interdependence in the area of resources, entities and activities.

In research reports on the subject, many forms of ties among businesses are linked with the idea of a business network. These include business clusters, virtual organizations, supply chains, logistics networks, and strategic alliances. The author discusses the differences between these forms of cooperation.

Practice shows that a business network can be any group of small to medium-sized businesses with common interests and goals. Companies within a business network collaborate with one another in order to pool their resources and capitalize on shared assets. Working together, the group members can take on projects that they might not have been able to manage individually.

**Keywords:** network approach, business networks, cooperation