

Istota podejścia sieciowego

Milena Ratajczak-Mrozek

Wprowadzenie

Przejawem coraz bardziej turbulentnego otoczenia, w którym obecnie działają przedsiębiorstwa, jest jego stale rosnąca złożoność. Wysoki stopień złożoności i częstość zmian (między innymi społeczno-gospodarczych, w zakresie wdrażanych innowacji i zmieniających się potrzeb klientów) powodują, że firmy, chcąc utrzymać się w grze rynkowej, coraz częściej są niejako zmuszane do nawiązywania współpracy z innymi podmiotami. W związku z tym znaczenia nabiera problematyka tak zwanych powiązań (relacji) sieciowych łączących przedsiębiorstwa i inne instytucje oraz tworzonych przez te relacje sieci biznesowych. Celem artykułu jest przedstawienie istoty i podstawowych założeń dotychczas mało rozpowszechnionego (zwłaszcza w polskiej literaturze przedmiotu) podejścia sieciowego (*network approach*).

Podejście sieciowe i Grupa IMP

Podejście sieciowe (*network approach*) jako nowa koncepcja współpracy między podmiotami gospodarczymi powstało pod koniec lat 70. 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. Przelomowe poglądy w tym zakresie¹⁾ zaprezentowała Grupa IMP - Industrial Marketing and Purchasing Group, 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: H. Håkansson, D. Ford, J. Johanson, L. G. Mattsson oraz I. Snehota.

Geneza podejścia sieciowego - podejście interakcyjne i koncepcja marketingu partnerskiego

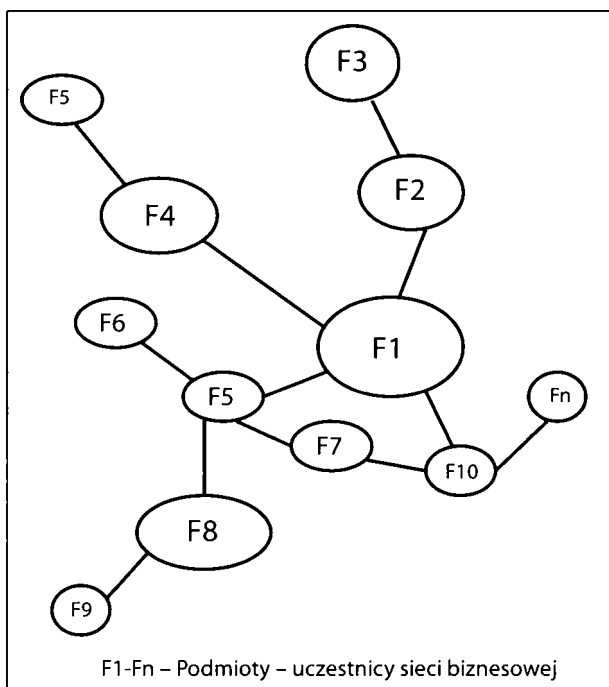
Dwiema koncepcjami teoretycznymi bezpośrednio związanymi z podejściem sieciowym są podejście interakcyjne (*interaction approach*) oraz idea marketingu relacji, zwanego też marketingiem partnerskim (*relationship marketing*). Tym samym interakcje, relacje i sieci stały się trzema filarami - głównymi obiektami badań Grupy IMP.

Podejście interakcyjne stanowi dynamiczny model powiązań łączących nabywcę i sprzedawcę na rynku przedsiębiorstw. Powstanie tego nurtu było reakcją przeciwko dotychczasowej tradycji badawczej, w której niezależnie analizowano pojedyncze transakcje zakupu-sprzedaży i związane z nimi indywidualne decyzje. Zgodnie z podejściem interakcyjnym proces zakupu i sprzedaży na rynku przedsiębiorstw nie stanowi serii jednostkowych i niepowiązanych transakcji. Wręcz przeciwnie, na ten proces składają się transakcje będące epizodami długoterminowych i złożonych relacji²⁾. Nurt interakcyjny ewoluował następnie do podejścia sieciowego poprzez poszerzenie perspektywy analizy i stwierdzenie, że pojedyncze dwustronne powiązania zachodzą w kontekście wielu innych relacji, budując przez to rozległą sieć powiązań - sieć biznesową.

Drugą koncepcją związaną z podejściem sieciowym jest podejście relacyjne (*relationship approach*) i marketing relacyjny, zwany też marketingiem partnerskim (*relationship marketing*)³⁾. Koncepcja ta kładzie nacisk na rozwój i poprawę długoterminowych, interakcyjnych oraz obustronnie korzystnych stosunków z klientami i pozostałymi uczestnikami rynku. Podstawowymi elementami tego nurtu badawczego są bezpośrednio i złożoność kontaktów, wielostronność powiązań z otoczeniem oraz zarządzanie portfelem nabywców. Ważną cechą marketingu partnerskiego jest odejście od wymiany koncentrującej się wyłącznie na danej transakcji na rzecz wymiany opartej na ścisłej współpracy. Podejście sieciowe, zachowując z marketingu partnerskiego priorytet kontaktów między dostawcą a odbiorcą, dodatkowo rozpatruje całokształt relacji z otoczeniem, tworzących niekiedy bardzo rozbudowaną sieć powiązań.

Sieć biznesowa - główne założenia

Według przedstawicieli głównego nurtu badań Grupy IMP, sieć biznesowa (*business network*) jest zbiorem długoterminowych relacji formalnych oraz nieformalnych (bezpośrednich i pośrednich), jakie występują między dwoma lub więcej podmiotami⁴⁾. Schemat sieci biznesowej przedstawiono na rysunku 1. System powiązań tworzy się w dużym stopniu niezależnie od woli i aktywnej świadomości uczestników sieci, ma charakter niescentralizowany i zazwyczaj w większości niesformalizowany. Proces powstawania sieci biznesowej nie wynika z realizacji planu strategicznego jednego silnego przedsiębiorstwa ani decyzji dotyczących aktywnego, formalnego



Rys. 1. Schemat sieci biznesowej

Zródło: opracowanie własne.

kształtowania określonej struktury hierarchicznej lub przywódczej. Można więc stwierdzić, że sieć biznesowa tworzy się samoistnie, w trakcie długotrwałej współpracy podmiotów gospodarczych⁵⁾. 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 granic⁶⁾.

Paradoksalnie, zrodzone w wyniku ciągłych interakcji sieci biznesowe są jednocześnie stabilne - trwałe, jak i zmienne⁷⁾, gdyż relacje (oraz same firmy) ewoluują w czasie. Przy czym termin ewolucja wydaje się być szczególnie trafny, ponieważ żaden z podmiotów nie przewodzi tym zmianom i nie nadaje im kierunku. Zmienność wynika z powstawania nowych oraz zanikania starych relacji i jest indukowana przez niepewność otoczenia i konieczność reagowania na pojawiające się w nim szanse i zagrożenia. Z kolei sieci są stabilne, gdyż częsta zmiana kooperantów jest utrudniona z uwagi na koszty spowodowane zachodzącymi w przedsiębiorstwach procesami wzajemnej adaptacji.

Ze względu na współzależność uczestników sieci, pojawia się pewna potrzeba koordynacji działań. Trzeba jednak zaznaczyć, że w prezentowanym nurcie określenie „strategia sieci biznesowej” pojawia się raczej w kontekście pozycji w sieci, a nie rozważnego, przemyślanego narzucenia w pełni sformalizowanego planu konkretnej firmy. J. Johanson i L.G. Mattsson⁸⁾ sugerują, że pozycja w sieci jest kluczowym czynnikiem rozwoju przedsiębiorstwa. Charakteryzuje ona relacje w stosunku do pozostałych uczestników sieci i stanowi efekt przede wszystkim wcześniejszych interakcji. W tym kontekście rozróżnia się pozycję mikro i makro. Pozycja mikro odnosi się do relacji podmiotu w stosunku do konkretnego innego uczestnika sieci. Z kolei pozycja makro odwołuje

się do relacji z siecią biznesową jako całością lub jej wyznaczoną częścią. Co ważne, pozycja makro nie jest prostą sumą wszystkich pozycji mikro podmiotu. Pozycja firmy stale się zmienia i rozwija w wyniku ciągłych interakcji, co powoduje, że nie stanowi ona wyłącznie następstwa niezależnej strategii, ale jest kreowana również przez pozostałych uczestników sieci. Rolą menedżera jest tworzenie, rozwój, obrona i utrzymanie pozycji w sieci. Z reguły efektem działalności przedsiębiorstw w ramach sieci biznesowej jest połączenie konkurencji ze współpracą, przy zachowaniu zarówno indywidualnych (konkurencyjnych), jak i wspólnych (zbieżnych) celów podmiotów. W tym kontekście proponuje się wręcz stosowanie terminu kooperencji (*coopetition*) - neologizmu opisującego jednoczesne relacje konkurencji i kooperacji między konkurentami⁹⁾.

Podsumowując, należy jeszcze raz zaznaczyć, że zgodnie z podejściem reprezentowanym przez główny nurt badawczy Grupy IMP tworzenie sieci biznesowej i powiązań sieciowych nie stanowi aktywnej realizacji planu strategicznego jednego głównego przedsiębiorstwa - partnerzy uczestniczący w sieci powiązań są w tym zakresie praktycznie równorzędni, a sieć nie jest własnością jednego podmiotu. Zasada strategicznej równości podmiotów odbiega w dużej mierze od rzeczywistości gospodarczej. Często w ramach jednostek połączonych relacjami można wyróżnić przedsiębiorstwo (lub przedsiębiorstwa) pod tym względem dominujące, a firmy coraz częściej świadomie tworzą skoncentrowane wokół siebie sieci biznesowe. Tego typu relacje ilustruje strategiczne podejście do powstawania sieci powiązań.

Idea sieci strategicznej

W podejściu strategicznym podkreśla się, że zazwyczaj istnieje jeden główny podmiot nadzorujący działania, zarządzający i tworzący strategię sieci (tak zwany lider sieci - *hub firm, network captain*¹⁰⁾). Lider sieci, realizując swoją strategię, decyduje o powstaniu powiązania i celowo dobiera partnerów. Przejmuje on także rolę centralnego podmiotu kontrolującego i organizującego przepływ dóbr oraz informacji między wieloma i często niezależnymi formalnie przedsiębiorstwami¹¹⁾. Powstała w ten sposób sieć strategiczna charakteryzuje się bardziej formalnymi powiązaniem w porównaniu z siecią biznesową opisywaną przez głównych przedstawicieli Grupy IMP. Według J.C. Jarillo¹²⁾ sieci strategiczne stanowią długotrwałe, celowe porozumienia pomiędzy samodzielnymi, ale powiązanimi organizacjami, które umożliwiają zdobycie lub utrzymanie przewagi konkurencyjnej wobec firm pozostających poza siecią (poprzez optymalizację kosztów działalności i minimalizację kosztów koordynacji). Należy podkreślić, że przedsiębiorstwa w takiej sieci, mimo zacieśnionej kooperacji, pozostają w pewnym zakresie niezależne.

Podejście strategiczne jest często wykorzystywane do wyjaśniania idei sieci tworzącej wartość dodaną (*value creating network*), w której główna firma definiuje sposób oferowania wartości dodanej. Podstawowymi cechami takiej sieci są

dzielony przez uczestników wspólny cel dotyczący wartości, wzajemne inwestycje służące dodaniu wartości, a także asymetria władzy, oferująca możliwość kontroli¹³⁾. Ponadto sieć strategiczna bardzo często jest utożsamiana z siecią subcontractingową lub franchisingową.

W kontekście powyższego spostrzeżenia należy zwrócić uwagę, że nie powinno się mylić pojęć sieci biznesowej i sieci strategicznej (takiej, jak sieci franchisingowe lub subcontractingowe)¹⁰⁾. Po pierwsze, sieci strategiczne zwykle są budowane przez jedno przedsiębiorstwo, natomiast sieci biznesowe pojawiają się z czasem jako efekt interakcji pomiędzy anonimowymi podmiotami. Po drugie, sieci strategiczne bazują przede wszystkim na formalnych kontraktach między podmiotami. W przeciwieństwie do tego, w sieci biznesowej formalne kontrakty mają drugorzędne znaczenie. Co ważne, sieci strategiczne mogą jednocześnie stanowić część sieci biznesowej. Podsumowując, można zauważyć, że pojęcie sieci strategicznej wyraźnie nawiązuje do pierwotnego podejścia sieciowego, zgodnego z nurtem Grupy IMP, zrywając jedynie z niektórymi jego założeniami, takimi jak brak podmiotu dominującego oraz niestrategiczny dobór partnerów powiązania. Wspólnym mianownikiem obu podejść jest uznanie sieci jako struktury ułatwiającej wymianę zasobów i umiejętności, a w ostatecznym efekcie służącej umacnianiu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw.

Podsumowanie - propozycja podziału zachowań przedsiębiorstw w aspekcie sieciowym

A analizując zachowania przedsiębiorstw, przyjęcie wyłącznie zaprezentowane-

Łgo ujęcia sieci strategicznej wydaje się wносить zbyt małą wartość dodaną do rozwoju naukowego. To podejście jest zbyt zbliżone do analizy typowej dla aliansów strategicznych lub sieci franchisingowych i sieci sprzedaży. Podejście reprezentowane przez główny nurt badawczy Grupy IMP wydaje się wносить większą wartość dodaną i przedstawiać bardziej kompleksowo rzeczywistość rynkową. Jednakże z kolei przyjmując wyłącznie tę perspektywę, można odnieść wrażenie, że „wszystko jest siecią”. Stąd, chcąc odzwierciedlić rzeczywiste zachowania firm, bazując na powyższych spostrzeżeniach, na zakończenie można zaproponować w aspekcie sieciowym nieco odmienny podział przedsiębiorstw na dwie podstawowe grupy. Pierwsza z nich zawiera firmy świadome korzyści wynikających z nawiązywania powiązań, tworzenia sieci biznesowych i aktywnego, strategicznego wpływania na nie. Natomiast druga grupa to przedsiębiorstwa pozbawione tej świadomości, które poniekąd biernie i samoistnie stają się członkami sieci w wyniku realizowanych transakcji. W tym przypadku system powiązań tworzy się niezależnie od woli podmiotów i nie wynika z podjętych strategicznych decyzji dotyczących stworzenia określonej struktury. Co więcej, wydaje się, że mogą istnieć również firmy tylko w pewnych wymiarach, w stosunku do wybranych podmiotów, aktywnie kształtujące swoje sieci powiązań, a w pozosta-

łych rezygnujące z tej możliwości. Oznacza to, że postawy przedsiębiorstwa w stosunku do różnych podmiotów mogą być również różne. Zaproponowany podział nie podkreśla różnicy władzy, a raczej stosuje decydujące wymiary, jakimi są świadomość, celowość i aktywność w zakresie kształtowania relacji sieciowych.

dr Milena Ratajczak-Mrozek

Katedra Marketingu Międzynarodowego
Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu

PRZYPISY

- 1) Zjawisko występowania powiązań pomiędzy przedsiębiorstwami było wcześniej znane, jednak tradycyjnie koncentrowano się na analizie poszczególnych dwustronnych transakcji, a nie poświęcano uwagi całokształtowi wielopodmiotowych, skomplikowanych układów zależności relacji między podmiotami.
- 2) D. FORD, *The IMP Group and International Marketing*, „International Marketing Review”, 2004, vol. 21, no. 2, s. 139.
- 3) Porównaj: K. FONFARA, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004; M.H. MORRIS, J. BRUNZEE, M. PAGE, *Relationship Marketing in Practice*, „Industrial Marketing Management”, 1998 vol. 27, no. 4, s. 359.
- 4) H. HÅKANSSON, I. SNEHOTA, *No Business in an Island: the Network Concept of Business Strategy*, „Scandinavian Journal of Management”, 1989 vol. 5, no. 3, s. 187.
- 5) Porównaj: J. ANDERSON, H. HÅKANSSON, J. JOHANSON, *Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context*, „Journal of Marketing”, 1994 vol. 58, no. 10, s. 1.
- 6) H. HÅKANSSON, I. SNEHOTA, *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London 1995, s. 19.
- 7) J. JOHANSON, L.G. MATTSSON, *Interorganizational Relations in Industrial Systems. A Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach*, „International Studies of Management and Organization”, 1987 vol. 17, no. 1, s. 34.
- 8) *Ibidem*, s. 35.
- 9) M. BENGTTSSON, S. KOCK, „Coopetition” in *Business Networks - to Cooperate and Compete Simultaneously*, „Industrial Marketing Management”, 2000 vol. 29, no. 5, s. 414.
- 10) A.J. CAMPBELL, D.T. WILSON, *Managed Networks, Networks in Marketing*, (ed.) E. LACOBUCCI, Sage Publications USA 1996, s. 136.
- 11) J.C. JARILLO, *Strategic Networks. Creating the Bordless Organization*, Butterworth Heinemann, Oxford 1995, s. 6.
- 12) *Ibidem*, s. 149.
- 13) A.J. CAMPBELL, D.T. WILSON, *op.cit.*, s. 136-140.
- 14) Porównaj: M. FORSGREN, J. JOHANSON, *Managing Internationalization in Business Networks, Managing Networks in International Business*, (ed.) M. FORSGREN, J. JOHANSON, Gordon and Breach Science Publishers, 1994, s. 7-8.

Summary

The aim of the article is presentation of the essence and main assumptions of network approach, that especially in the polish literature of the subject is disseminated to a little extent.

The article includes review and systematisation of main assumptions of the network approach, as well as two research issues connected with the subject - interaction approach and relationship marketing. In addition an analysis of differences between two research perspectives (the main research stream of Industrial Marketing and Purchasing Group and the strategic approach) is carried out. At the conclusion of the article own classification of companies network behaviour is proposed.