

MARCIN KOMAŃDA

SIECIOWE FORMY WSPÓŁPRACY GOSPODARCZEJ

Oryginalne opublikowano w: [w:] Zarządzanie: kierunki badań. Red. Danuta Kisperska-Moroń, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego w Katowicach. Centrum Badań i Ekspertyz. Katowice 2006, s. 157-167. ISBN: 83-89072-13-0

We współczesnej literaturze przedmiotu często używa się określenia „sieć” w charakteryzowaniu relacji pomiędzy przedsiębiorstwami. Bogactwo, a przy tym różnorodność przykładów zaczerpniętych z praktyki gospodarczej, a przedstawianych przez autorów prowadzi jednak do braku przejrzystości w opisie tego problemu. Praca ta ma więc na celu przedstawienie cech sieciowego układu powiązań między przedsiębiorstwami, a także dokonanie prezentacji form tej współpracy w oparciu o wybrane kryteria.

Wzmoczona walka konkurencyjna w obliczu potrzeby zmniejszenia ryzyka związanego z dynamiką otoczenia, zachowaniami partnerów rynkowych, a także kładzenie nacisku na efektywność działania, minimalizowanie kosztów funkcjonowania i podejmowanie nowych wyzwań, doprowadziły do powstania nowych stosunków pomiędzy organizacjami.

U podstaw współczesnych związków pomiędzy przedsiębiorstwami leży chęć przetrwania na rynku i rozwoju. By tego dokonać, podmioty gospodarcze muszą kreatywnie wykorzystywać turbulencje otoczenia i wprowadzać innowacje. Jednak by móc to uczynić i uzyskać wobec konkurentów lepszą pozycję, muszą mieć dostęp do zasobów, których same

często nie posiadają. Zasoby te mogą mieć charakter materialny, jak i nieuchwytny, czyli odnosić się do kompetencji, czy też wiedzy.

Aby wykorzystanie tych zasobów mogło być właściwe, w samych przedsiębiorstwach, jak i w układzie związanych ze sobą organizacji, musi dojść do uwzględnienia określonych wymogów narzuconych przez uwarunkowania otoczenia.

Wśród nich należy na pierwszym planie wyróżnić potrzeby elastyczności i samoorganizacji (zdolności dostosowywania się do zmian, rewizji dotychczasowych sposobów funkcjonowania w celu osiągnięcia lepszej efektywności). Postulaty te wymagają upraszczania struktur, zarówno w pojedynczym przedsiębiorstwie, jak i w układzie kilku organizacji. Jednak aby powyższe zmiany mogły zajść, istnieją jeszcze potrzeby wytworzenia pomiędzy przedsiębiorstwami wspólnoty celów, określenia zasad ich wspólnego funkcjonowania, a także nieustanne stymulowanie zaangażowania w realizację zadań i tworzenie wśród uczestników układu poczucia odpowiedzialności.¹

Współpracujące ze sobą organizacje, będą więc podejmować przedstawione powyżej wyzwania i jednocześnie dążyć do maksymalizacji korzyści jakie z niej odnoszą. Podstawą realizacji tego celu jest, jak zostało już wcześniej powiedziane, dysponowanie wyjątkowymi zasobami. Należy jednak zauważyć, że w przypadku wiedzy (czyli zasobów niematerialnych) przedsiębiorstwa poprzez współdziałanie mogą je dopiero tworzyć. W związku z tym, pozyskiwanie informacji powinno odbywać się w całym układzie, co prowadzi do stwierdzenia, że pomiędzy współpracującymi ze sobą podmiotami gospodarczymi wymagana jest bezpośrednia i szeroka komunikacja, która jest niemożliwa, jeśli pomiędzy uczestnikami tej sieci

¹ S.L. Dolan, S. Garcia, A. Anerbach, *Understanding and managing chaos in organisations*, „Intellectual Journal of Management” 2003, Vol. 20, Iss. 1, s. 30.

nie zostanie wytworzone zaufanie, gwarantujące rzeczywiste dzielenie się istotnymi informacjami/ istotną wiedzą. Oczywiście działania podejmowane przez podmioty muszą służyć realizacji nadrzędnych celów układu, a jego granice, w związku z potrzebą elastyczności i możliwymi modyfikacjami składu sieci, są relatywne i zmienne.²

Rysunek 1
Wyzwania turbulentnego otoczenia wobec organizacji
a sieć podmiotów gospodarczych

Wyzwania otoczenia wobec organizacji:	Sieć podmiotów gospodarczych:
<ul style="list-style-type: none"> - podzielenie celów i zasad funkcjonowania, - elastyczność, - kreatywne wykorzystywanie chaosu i wprowadzanie innowacji, - upraszczanie struktur, - stymulowanie zaangażowania i współpracy, - tworzenie poczucia odpowiedzialności. 	<ul style="list-style-type: none"> - osiągnięcie korzyści płynących ze współpracy, - tworzenie wyjątkowych zasobów oraz ich jak najszerze wykorzystanie, - dążenie do osiągnięcia wysokiego poziomu zaufania pomiędzy uczestnikami układu, - szeroka i bezpośrednia komunikacja, - orientacja na realizację projektu, - kierunkowe poszukiwanie informacji w całym układzie.

Źródło: S.L. Dolan, S. Garcia, A. Anerbach, *Understanding and managing chaos in organisations*, „Intellectual Journal of Management” 2003, Vol. 20, Iss. 1, s. 30 oraz M. Van Alstyne, *The state of network organization: a survey in three frameworks*, www2.fmg.uvc.nl/sociosite/topice/organization, 1997.

² M. Van Alstyne, *The state of network organization: a survey in three frameworks*, www2.fmg.uvc.nl/sociosite/topice/organization, 1997.

Sieć jest więc, ze strategicznego punktu widzenia, długoterminowym, celowym powiązaniem różnorodnych organizacji, które pozwala im na osiągnięcie lub utrzymanie przewagi konkurencyjnej, a powstaje ona w warunkach niestabilności, gdy na wadze zaczynają zyskiwać powiązania poziome, które to pozwalają na lepsze wykorzystywanie dostępnych zasobów i sprawowanie nad nimi kontroli.³

W przypadku współpracujących ze sobą organizacji, jedna lub też kilka z nich może pełnić rolę tzw. koordynatora/integratora (ewentualnie w przypadku rozbudowanych układów tego typu, można mówić również o koordynatorach lokalnych). Są to podmioty, które dysponują strategicznymi informacjami, wiedzą, kompetencjami odpowiadają za podejmowanie kluczowych dla całego układu decyzji, określając w ten sposób kierunki działania (są one także nazywane brokerami, czy też kontrolerami). Z punktu widzenia kryterium celu działalności, wśród uczestników sieci można wyróżnić także: business units- podmioty prowadzące działalność w bezpośrednim kontakcie z klientami zewnętrznymi; staff units – świadczące usługi uczestnikom sieci; projekt teams – opracowujące projekty strategicznych usprawnień w funkcjonowaniu sieci; change teams – dokonujących systemowych reorganizacji; alliance teams – realizujące projekty wraz z innymi przedsiębiorstwami.⁴

Natomiast rozważając kryterium typu uczestnictwa mówi się o:

- operatorach sieci (jednej lub wielu na różnych jej, a w przypadku uczestniczenia w wielu sieciach jednocześnie, ich poziomach);

³ M. Van Alstyne, *op.cit.*, s. 2.

⁴ Z. Antczak, *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa*, Drukarnia Antykwa S.C., Warszawa-Kluczborg 2004, s. 157.

- wykonawców zbiorowych i pojedynczych (np. tzw. specjaliści, którzy mogą działać samodzielnie lub wchodzić w skład powoływanych zespołów).⁵

Warto również zauważyć, że w przypadku tworzenia sieci przez niezależne podmioty gospodarcze, wśród cech takiego układu można przedstawić:

1. dobrowolność przystąpienia do sieci,
2. równoległą realizację różnorodnych projektów przedsięwzięć gospodarczych (szczególnie w przypadku przenikania się kilku sieci),
3. kompatybilnością kompetencji firmy integratora oraz pozostałych współpracujących organizacji,
4. duży potencjał w zakresie organizacyjnego oraz międzyorganizacyjnego uczenia się,
5. wykorzystywanie sieci komputerowych w procesie komunikowania się.⁶

Stopień wykorzystywania narzędzi informatycznych w funkcjonowaniu układu sieciowego może być jednym z kryteriów klasyfikacji sieci. Dla potrzeb niniejszej pracy odrzuca się jednak pogląd głoszony często przez autorów prac z dziedziny informatyki, że organizacja sieciowa, to podmiot/ podmioty, który(e) wykorzystuje(ą) technologię informatyczną (sieci komputerowe)⁷. Takie podejście sprawiłoby, że musielibyśmy współcześnie uznać za sieć każdą firmę (wszak obecnie powszechne jest używanie np. do komunikowania się narzędzi informatycznych).

⁵ Z. Antczak, *op. cit.*, s. 157.

⁶ K. Perechuda, *Drgająca dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwach sieciowych* [w] *Efektywność źródłem bogactwa narodów*, materiały konferencyjne AE we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 468-469.

⁷ G. Symon, *Information and communication technologies and network organisation: a critical analysis*, „Journal of Occupational and Organizational psychology” 2000, Vol. 73, Part 4, s. 390.

Inną natomiast kwestią jest problem wirtualności współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami. Pojęcie to jest odnoszone wobec zjawiska, którego nie można dostrzec w przeciwieństwie do skutków jego działania.⁸ Kryterium, które pozwala wyróżnić formy współpracy sieciowej podmiotów gospodarczych ze względu na poziom jej wirtualności jest zatem stopień, w jakim zadania mające wesprzeć realizację ogólnych celów układu organizacji jest wykonywanych przy użyciu technologii informatycznej /informacyjnej (wydaje się zasadne, żeby nie zawężać tego problemu jedynie do sieci komputerowych – wszak przykładem innego sposobu tego typu wykonywania zadań może być na przykład wykorzystanie telefonii komórkowej). W takim ujęciu układ sieciowy współpracujących podmiotów o wysokim poziomie wirtualności (układ sieciowy o dużym stopniu realizacji zadań przez technologie informacyjne) może cechować się jeszcze, oprócz tych atrybutów, które zostały przedstawione wcześniej przy omawianiu układu sieciowego, aprzestrzennością (nieważne staje się gdzie podmioty współpracujące ze sobą znajdują się- i tak mogą realizować wspólnie zamierzone cele).

Za przykład takiego układu mogą zostać przedstawione tutaj tzw. programy partnerskie. Jest to umowa pomiędzy sprzedawcą/ producentem a właścicielem strony internetowej (partnerem), który zobowiązuje promować się na niej jego produkty i przekonać potencjalnych klientów do ich zakupu za swoim pośrednictwem. Wszelkie rozliczenia pomiędzy sprzedawcą a partnerem, wszystkie działania podejmowane przez partnera by pozyskać klientów, a także czynności podejmowane przez klientów przy ewentualnym zakupie odbywają się przy wykorzystaniu Internetu – nie licząc ewentualnej przesyłki towaru i obsługi posprzedażowej (jednak

⁸ M. Adamczyk, *Charakterystyka organizacji wirtualnej*, www.gazeta-it.pl, 2004.

w przypadku produktów informatycznych możliwe jest aby również te działania realizowane były przez elektroniczną wymianę informacji).

Sposobem, które pozwala wyróżnić kolejne formy współpracy sieciowej podmiotów gospodarczych, jest opisanie ich ze względu na dwa kryteria:

1. integracji pionowej i poziomej,
2. stopień ustrukturalizowania więzi pomiędzy podmiotami.

W ten sposób wyróżnia się następujące typy sieciowej współpracy pomiędzy organizacjami: sieć intrakorporacyjną, franczyza, aliance strategiczne, konsorcjum B&R, stowarzyszenia handlowe oraz obszar przemysłowy⁹.

Charakterystyka trzech głównych form współpracy podmiotów gospodarczych w układzie sieciowym przedstawia się następująco:

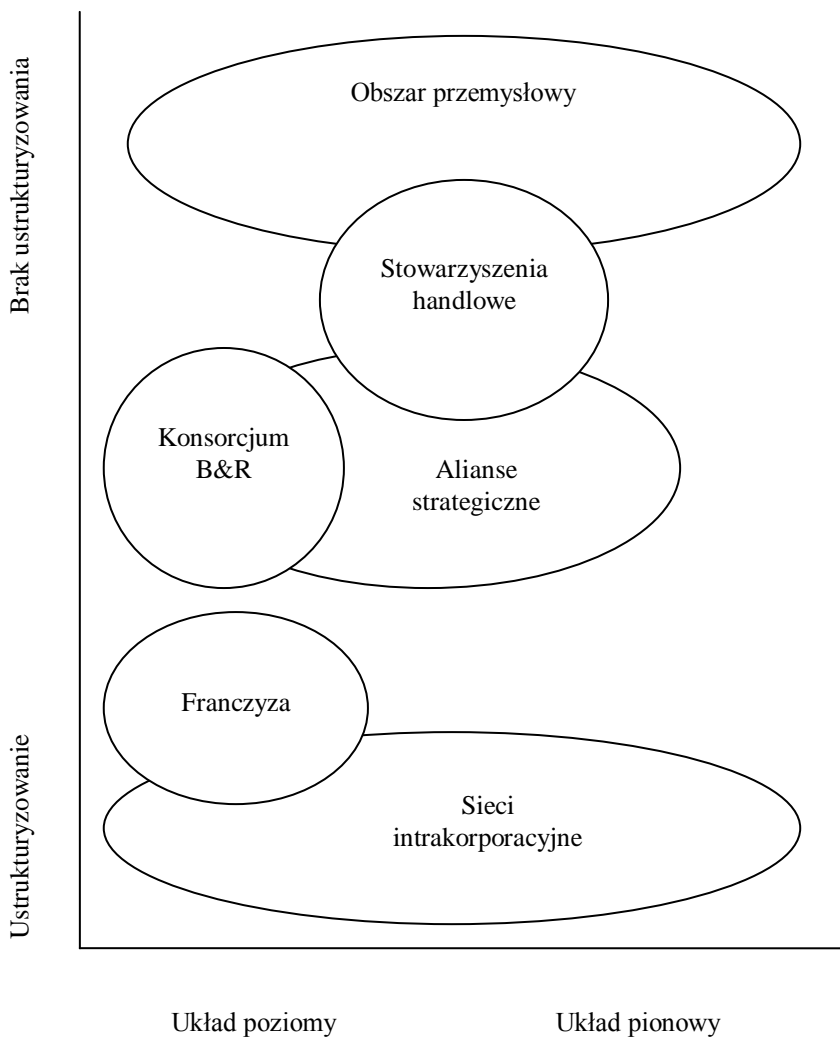
- sieć ntrakorporacyjna: jest to grupa organizacji prowadząca działalność pod wspólnym szyldem; istnieje koordynator tej sieci, który posiada udziały rysunek pozostałych podmiotach, a w związku z tym, można wyróżnić hierarchię opartą na prawie własności; jednak kształt relacji pomiędzy podmiotami zależy również od wielu innych czynników, jak np. zakres uprawnień decyzyjnych przekazanych przez integratora sieci innym uczestnikom układu, czy też ewentualne różnice kulturowe występujące pomiędzy współpracującymi jednostkami;¹⁰
- aliance strategiczne: jest to grupa przedsiębiorstw tworzących porozumienia mające na celu wymianę oraz dzielenie się wiedzą, wspólne rozwijanie produktów, technologii, czy też usług; mogą one być

⁹ A.C. Inkpen, E.W.K. Tang, *Social capital, networks and knowledge transfer*, „Academy of Management Review” 2005, Vol. 30, Iss. 1, s. 148.

¹⁰ Y. Kagami, *In search of alliance capability- as conditions facilitating knowledge creation in creative industry*, „Keio Communication Review” 2006, No. 28, s. 88.

tworzone przez firmy ulokowane w tych samych lub różnych miejscach łańcuchów wartości.

Rysunek 2
Typologia sieci



Źródło: A.C. Inkpen, E.W.K. Tang, *Social capital, networks and knowledge transfer*, „Academy of Management Review” 2005, Vol. 30, Iss. 1, s. 148.

- obszary przemysłowe: jest to sieć składająca się z niezależnych firm działających na tym samym lub pokrewnym segmencie rynku i dzielące geograficzne położenie; obok przedsiębiorstw w skład wchodzi również: lokalny rynek pracy, a także podmioty świadczące dodatkowe usługi na rzecz głównych podmiotów.¹¹

Stowarzyszenie handlowe polega na porozumieniu pomiędzy podmiotami gospodarczymi dotyczące ich oferty. W przypadku np. usługodawców mogą oni uzyskać dostęp do nowych rynków poprzez współpracę z lokalnymi oferentami podobnych usług.

Konsorcjum B&R to często związek instytucji społecznych, podmiotów gospodarczych, a także często agencji rządowych, które podejmują wysiłek przeprowadzenia badań w wybranej dziedzinie (określonego problemu, którym chcą te podmioty rozwiązać) i wdrożenia ich rezultatów.

Franczyza (ang. franchising) to system sprzedaży produktów lub usług, który polega na współpracy niezależnych przedsiębiorstw, a jego charakterystyka przedstawia się następująco:

- udzieleniu przez francyzodawcę francyzobiorcy pozwolenia na wykorzystywanie marki lub znaku handlowego,
- francyzobiorca prowadzi działalność danej jednostki, lecz francyzodawca utrzymuje kontrolę nad marketingiem,
- francyzodawca otrzymuje opłatę za użyczenie znaku lub marki, natomiast francyzobiorca ma możliwość odbycia szkoleń, posiada dostęp do wiedzy o produktach oraz otrzymuje doradztwo biznesowe¹²

¹¹ A.C. Inkpen, E.W.K. Tang, *op. cit.*, s. 148, 149.

¹² *Analysis franchising: frameworks facts*, „Travel Trade Gazette” , U.K. and Ireland, 2006, Jun. 9, s. 6.

Warto zauważyć, że rzeczywistość gospodarcza wskazuje, że w kontekście układów sieciowych coraz większą rolę zaczynają odgrywać ośrodki naukowe. Jest to szczególnie widoczne w przypadku obszarów przemysłowych, czy też konsorcjów B&R. Przykładem mogą tu być niedawne inwestycje zagranicznych koncernów w województwie Dolnośląskim (Wrocław jest spostrzegany jako ośrodek akademicki o wysokim potencjale naukowo-technicznym), czy też w województwie Wielkopolskim, gdzie potencjał intelektualny poznańskich uczelni był główną przyczyną powstania centrum obsługi technicznej i informatycznej GlaxoSmithKline dla krajów europejskich.

Forms of the networking business cooperation

Summary

The net organization is created as a reply to dynamic alternations in an environment. It's often composed of separate firms collaborating to achieve the definite purpose.

Using different dimensions we can show the types of networking:

- level of using information technologies: from non-virtual to virtual network;
- dimensions of occupying different positions along the network in value chains and the extend to which network governance is structured: intracorporate network, franchising, strategic alliance, R&D consortium, trade association, industrial district.

Literatura:

Adamczyk M., *Charakterystyka organizacji wirtualnej*, www.gazeta-it.pl, 2004.

Analysis franchising: frameworks facts, „Travel Trade Gazette” , U.K. and Ireland, 2006, Jun. 9, s. 6.

- Antczak Z., *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa*, Drukarnia Antykwa S.C., Warszawa-Kluczborg 2004, s. 256.
- Dolan S.L., Garcia S., Anerbach A., *Understanding and managing chaos in organisations*, „Intellectual Journal of Management” 2003, Vol. 20, Iss. 1, s. 23.
- Inkpen A.C., Tang E.W.K., *Social capital, networks and knowledge transfer*, „Academy of Management Review” 2005, Vol. 30, Iss. 1, s. 146.
- Kagami Y., *In search of alliance capability- as conditions facilitating knowledge creation in creative industry*, “Keio Communication Review” 2006, No. 28, s. 87.
- Perechuda K., *Drgająca dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwach sieciowych* [w] *Efektywność źródłem bogactwa narodów*, materiały konferencyjne AE we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 468.
- Symon G., *Information and communication technologies and network organisation: a critical analysis*, „Journal of Occupational and Organizational psychology” 2000, Vol. 73, Part 4, s. 389.
- Van Alstyne M., *The state of network organization: a survey in three frameworks*, www2.fmg.uvc.nl/sociosite/topice/organization, 1997.