

CHARAKTERYSTYKA POWIĄZAŃ SIECIOWYCH PRZEDSIĘBIORSTW W ASPEKTCIE ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

Katarzyna TUBIELEWICZ

Streszczenie: Współczesne otoczenie społeczne i gospodarcze w jakim funkcjonują przedsiębiorstwa jest coraz bardziej konkurencyjne, a wymagania klientów są stale rosnące. W takich uwarunkowaniach poszczególne przedsiębiorstwa nie zawsze są w stanie podołać współczesnym wyzwaniom płynącym z otoczenia w sposób zapewniający im normalną działalność. Coraz częściej poszukują przewagi konkurencyjnej w tworzeniu powiązań i relacji gospodarczych z innymi przedsiębiorstwami tworząc w ten sposób sieć powiązań. Przedsiębiorstwo decydujące się na funkcjonowanie w sieci musi uwzględnić powiązania sieciowe, a nawet dostosowywać swoje działania do uwarunkowań płynących z przynależności do określonej sieci. W artykule przedstawiono wyniki analizy literatury w zakresie identyfikacji możliwych powiązań sieciowych przedsiębiorstw. Zwrócono uwagę na powiązania sieciowe w aspekcie doskonalenia zarządzania na poziomie strategicznym. Przedstawiono uwarunkowania tworzenia sieci organizacyjnej, wyjaśniono istotę i znaczenie sieci, wskazano najistotniejsze cechy i scharakteryzowano pokrótce najczęściej występujące formy powiązań sieciowych. W oparciu o przeprowadzone analizy literatury oraz analizę przypadku z praktyki gospodarczej sformułowano wytyczne do zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie funkcjonującym w sieci.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo w sieci, strategia, powiązania sieciowe przedsiębiorstw, relacje

1. Wstęp

Obecnie współdziałanie przedsiębiorstw w formie różnego rodzaju powiązań sieciowych nabiera coraz większego znaczenia. Intensyfikacji podlegają procesy współpracy organizacji między sobą. Przedsiębiorstwa poszukując możliwości współdziałania, nawiązują liczne umowy z dostawcami i nabywcami oraz aliance i inne formy współpracy z pozostałymi uczestnikami rynku. Kierownictwa przedsiębiorstw coraz powszechniej zgadzają się, że porozumienie, współpraca i partnerstwo przynoszą korzyści wszystkim. Dostrzegają znaczenie sieci i często wykorzystują atrybuty z tym faktem związane. Przedsiębiorstwo działające w pojedynkę ma ograniczone możliwości rozwoju i wsparcia. Staje się jedynie konkurentem łatwym do pokonania. Sieć tworzy określoną siłę w ramach której konsolidacja i wzajemne wsparcie (poczucie, że partnerzy stoją za plecami) daje przewagę konkurencyjną na rynku. Uczestniczenie w sieci prowadzi do kształtowania nowych uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo osadzone w sieci musi uwzględnić powiązania sieciowe, a nawet dostosowywać swoje działania do uwarunkowań płynących z przynależności do określonej sieci. Uwarunkowania dostosowawcze występują na różnych szczeblach zarządzania i w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. W opracowaniu skupiono się na wymaganiach

dostosowawczych, które należy w przedsiębiorstwie przeprowadzić na szczeblu planowania strategicznego. Podjęto problem badawczy związany z tym, jak opracowywać strategie i jak zarządzać na poziomie strategicznym w przedsiębiorstwie mając na uwadze jego przynależność do określonej sieci. Ze względu na obszerność i złożoność podjętego zagadnienia, w niniejszym artykule dokonano analizy literatury pod kątem istniejących form i relacji sieciowych z uwzględnieniem uwarunkowań mających wpływ na zasady zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie. Czynniki i procesy zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie funkcjonującym autonomicznie są obszernie prezentowane w literaturze przedmiotu. Dla przedsiębiorstwa funkcjonującego w sieci znaczenia nabierają różnego rodzaju powiązania i relacje pomiędzy przedsiębiorstwami co częściowo ogranicza swobodę wynikającą z faktu bycia odrębną jednostką. W. Czakon [1] podkreśla, że przedsiębiorstwo staje się węzłem w sieci powiązań, wywierającej wpływ na sprawność jego działania. Powstawanie i funkcjonowanie przedsiębiorstwa w uwarunkowaniach sieciowych stwarza konieczność nowego podejścia do zarządzania wynikające przede wszystkim z faktu rozwoju rozbudowanych procesów interakcji pomiędzy dużą liczbą podmiotów, które uczestniczą w sieciach i są od siebie w większym lub mniejszym stopniu zależne [2]. Ponadto niezbędna jest znajomość organizacyjnej kultury krajowego i zagranicznego otoczenia ekonomicznego, politycznego, społecznego i prawnego danej organizacji sieciowej i strategicznej grupy zewnętrznych i wewnętrznych interesariuszy sieci, w tym użytkowników końcowych.

Zarządzanie organizacją sieciową stanowi niezwykle skomplikowany proces decyzji biznesowych dotyczący samej organizacji, jak i poszczególnych jej uczestników. Zachodzące obecnie w otoczeniu przedsiębiorstw zmiany, zwłaszcza nasilające się procesy globalizacji wymusiły na podmiotach rynkowych konieczność współpracy i kooperacji w celu poprawy skuteczności swoich działań. Współczesne podmioty gospodarcze w większości nie funkcjonują w odosobnieniu – autonomicznie, a specyfika obecnego rynku wskazuje na budowanie bezpośrednich relacji pozwalających na osiągnięcie efektów synergii oraz wykorzystanie wzajemnych relacji. Szczególne znaczenie na kształtowanie relacji podmiotów rynkowych w warunkach globalizacji wywierają czynniki determinujące siły otoczenia dalszego (makrootoczenia). Do najistotniejszych zaliczyć można:

- czynniki wynikające z wymiaru ekonomicznego, w tym: poziom inflacji, poziom stóp procentowych decydujący o sile nabywczej konsumentów lub liczbie i wielkości udzielanych kredytów, poziom produktu krajowego brutto (PKB) itd.;
- czynniki wchodzące w zakres wymiaru polityczno-prawnego określającego ogólne ramy prawne funkcjonowania przedsiębiorstw w danym kraju, jak również aspekty związane z polityką zagraniczną (treść i forma umów, zasady kontraktowania, przepisy celne, drogowe itd.);
- czynniki określające wymiar społeczno-kulturowy, które stanowią istotny element wpływający na kształtowanie relacji podmiotów rynkowych obejmujące m.in. ogół wyznawanych przez społeczeństwo norm i wartości które stanowiąc będą podstawę do zawierania określonego rodzaju współpracy, wpływają na zakres zaufania partnerów biznesowych, możliwość prowadzenia działalności zgodnie z zasadami Społecznej Odpowiedzialności Biznesu itd.;
- czynniki określające wymiar technologiczny jako jednej z najważniejszych w koncepcji współpracy w ramach sieci organizacyjnych czy wirtualnych.

2. Istota i znaczenie sieci organizacyjnej

Pojęcie sieci i sieciowości organizacji szczegółowo opisał Castels w opracowaniu pt. "Społeczeństwo sieci" podkreślając znaczenie przepływu informacji kapitału w globalnej gospodarce [3]. Wspomniany autor jednoznacznie wiąże pojawienie się przedsiębiorstwa sieciowego z rewolucją informatyczną. Istotą sieci organizacyjnej jest wypracowana więź pomiędzy podmiotami wchodzącymi w jej strukturę. Sieci przedsiębiorstw powszechnie w literaturze przedmiotu są tożsame z określeniami takimi jak: sieci międzyorganizacyjne, organizacja sieciowa oraz struktura sieciowa. Sieci nadają interdyscyplinarny charakter badaniom w ramach poszczególnych dyscyplin mieszczących się w obrębie nauk o zarządzaniu (logistyka, zarządzanie strategiczne, marketing). W znaczeniu organizacyjnym sieci przedsiębiorstw rozumiane są jako odrębne pod względem formalno-prawnym podmioty współdziałające w tworzeniu wartości, gdzie podstawową cechą organizacji sieciowej jest brak hierarchii [1]. W definicjach sieci przedsiębiorstw wyraźnie podkreśla się znaczenie relacji wewnętrznych. Istota sieci opiera się na więzi między podmiotami wchodzącymi w strukturę tej sieci. Według H.B. Thorellego sieć stanowi układ co najmniej dwóch organizacji zaangażowanych w długoterminową relację [4]. Dwojacki i Nogalski definiują organizację sieciową jako mające względnie trwałe zgrupowanie jednostek, czy też przedsiębiorstw, które na zasadach rynkowych biorą udział we wzajemnej kooperacji. Sieć może stanowić przy tym układ stworzony przez przedsiębiorstwa niezależne kapitałowo bądź powiązane w niewielkim stopniu lub może występować w grupie kapitałowej czy nawet w jednym przedsiębiorstwie. [5]. Definicję sieci interpretuje Lichtarski wskazując, że sieć to wielopodmiotowa oraz złożona struktura, mająca różny stopień trwałości, wspólności i otwartości [6]. Z kolei Perechuda przedstawia pojęcie organizacji sieciowej jako "zbiór niezależnych w sensie prawnym jednostek gospodarczych, realizujących różnorodne przedsięwzięcia i projekty koordynowane przez firmę tj. integratora, która posiada wyróżniające (kluczowe, podstawowe) kompetencje" [7]. Szersza interpretacja omawianego pojęcia ujmuje sieć jako jeden ze sposobów regulowania współzależności między podmiotami, różniący się od koordynacji hierarchicznej i koordynacji rynkowej.

Prowadząc diagnozę identyfikacji powiązań sieciowych można wskazać podstawowe założenia sprawnego funkcjonowania sieci. Do najważniejszych zaliczono [8, 9]:

- zgodność celów pozwalająca na osiągnięcie przez partnerów własnych celów oraz celów określonych dla sieci;
- zaufanie i zaangażowanie wszystkich uczestników sieci;
- współzależność – zaangażowanie w sieć wiąże się w pewnym stopniu z uzależnieniem się od partnerów, które obejmuje m.in. korzyści i ryzyka, współzależność podnosi spójność sieci i przyczynia się do poprawy kooperacji;
- komunikację i informację – kluczowym elementem w tym zakresie jest stworzenie kanałów dobrej tj. sprawnej i szybkiej łączności między elementami sieci, wymaga to przygotowania oraz wdrożenia odpowiednich narzędzi w tym budowy odpowiedniej, zintegrowanej infrastruktury informacyjno – komunikacyjnej sieci. Niebagatelne w tym zakresie znaczenie mają nowoczesne technologie informatyczne i informacyjne. Sposób przekazywania informacji oraz ich treść jest jednym z głównych czynników od których zależy efektywność i osiągnięcie celów strategicznych organizacji sieciowej.

3. Cechy i formy powiązań sieciowych przedsiębiorstw.

W literaturze wymienianych jest szereg elementów identyfikujących cechy powiązań sieciowych, które wpływają na wytypowanie różnych form powiązań między przedsiębiorstwami. Perchuda do głównych cech organizacji sieciowych zalicza [7]:

- dobrowolność przystąpienia do sieci;
- kompatybilność kompetencji firmy w tym integratora oraz pozostałych kooperantów;
- równoległą realizację różnorodnych projektów i przedsięwzięć gospodarczych;
- przenikanie się z innymi sieciami;
- wykorzystywanie sieci komputerowych w procesach komunikowania się.

W innym ujęciu za główne cechy organizacji sieciowych uznaje się [2]:

- dążenie do współdziałania;
- wykorzystanie mechanizmów rynkowej koordynacji działań;
- wspólnotę celów;
- naturalną rynkową elastyczność całej sieci i jej węzłów.

Dodatkowo podkreśla się, że organizacje sieciowe[8]:

- tworzą dźwignię wiedzy dzięki jej wymianie, zdobywaniu i zastosowaniu nowej wiedzy i jej transferu w ramach sieci;
- stanowią połączenie różnych umiejętności i kompetencji organizacji uczestniczących w sieci jak i ludzi o różnych umiejętnościach, doświadczeniach i sposobach myślenia co może pomóc w rozwiązywaniu złożonych problemów;
- umożliwiają zgromadzenie, przeanalizowanie i przetworzenie większej ilości informacji;
- dają możliwość szerszego dostępu do unikalnych, specjalistycznych zdolności zasobów partnerów w sieci;
- efektywna sieć umożliwia nie tylko efektywną koordynację działań rozproszonych jej uczestników ale także poprzez nawiązywanie partnerskich stosunków i budowanie twórczych relacji, stwarza wiele możliwości i znacznie skraca tradycyjne drogi do osiągnięcia sukcesu;
- są zdolne do pro aktywnego podejścia do realizacji planowanych projektów na płaszczyźnie ekonomicznej i społecznej oraz pozwalają na wykorzystanie różnych zaawansowanych narzędzi i technik do efektywnego zarządzania wspólnymi projektami.

Formy powiązań poszczególnych przedsiębiorstw w organizacji sieciowej można wyodrębnić na podstawie różnych kryteriów. Brillman stosuje kryterium trwałości i siły powiązań pomiędzy podmiotami tworzącymi sieć. Uwzględniając to kryterium wyróżnia się następujące formy organizacji sieciowych [10]:

- sieci zintegrowane, obejmujące rozproszone jednostki należące prawnie lub finansowo do jednej grupy bądź organizmu gospodarczego (filie, przedstawicielstwa, zakłady), gdzie głównym dysponentem zasobów finansowych jest centrala sieci, która wywiera znaczący wpływ na funkcjonowanie partnerów w sieci;
- sieci sfederowane, obejmujące grupy podmiotów gospodarczych, świadome wspólnych potrzeb, które we własnym zakresie dążą do ich zaspokojenia (spółdzielnie, stowarzyszenia, towarzystwa wzajemnej pomocy);

- sieci kontraktowe, które opierają się na umowach koncesyjnych lub franchisingowych i dotyczą statutowo niezależnych partnerów;
- sieci stosunków bezpośrednich rozumianych na przykład jako sieci sprzedaży bezpośredniej.

Organizacje sieciowe można klasyfikować również ze względu na charakter związków pomiędzy partnerami wyróżniając w tym [11]:

- sieci dostawców, które obejmują porozumienia podwykonawcze pomiędzy klientem oraz dostawcami pośrednich elementów produkcji;
- sieci producentów, tworzone w wyniku porozumień koprodukcyjnych umożliwiających konkurującym producentom połączenie zdolności produkcyjnych, zasobów finansowych i ludzkich w celu rozszerzenia oferty produktów i geograficznego zasięgu,
- sieci klientów mające charakter terminowych powiązań spółek produkcyjnych z dystrybutorami, pośrednikami handlowymi uzupełniającymi produkt o różne elementy oraz użytkownikami docelowymi na rynkach krajowych lub międzynarodowych;
- koalicje standardu, zawierane przez podmioty zdolne do narzucania standardów w skali globalnej, w celu podporządkowania określonej liczby firm wzorcom ich własnego produktu lub kompatybilności z nim;
- sieci kooperacji technologicznej, umożliwiające pozyskiwanie produktów i technologii produkcji, wspólną produkcję i rozwijanie technologii oraz wymiany generycznej wiedzy naukowej i wyników prac badawczo-rozwojowych.

W praktyce gospodarczej występuje szereg form i odmian powiązań sieciowych posiadających różne cechy charakterystyczne, ale we wszystkich niżej wymienionych formach podstawą tworzenia sieci jest chęć współpracy i poszukiwanie lepszych efektów dzielnosci poprzez wspolprace z innymi przedsiebiorstwami, tj. osiagniecie efektu synergii. W dalszej czesci opracowania krótko scharakteryzowano zidentyfikowane w praktyce gospodarczej następujące formy powiązań sieciowych:

- a) Alianse.
- b) Joint venture.
- c) Holding.
- d) Klaster.
- e) Franczyza.
- f) Kooperacja.
- g) Konsorcjum.

Alianse (ang. alliances) aktualnie znajdujące szerokie zastosowanie w praktyce biznesowej porozumienia partnerskie pomiędzy przedsiębiorstwami występują w postaci aliansu strategicznego. Omawiana forma powiązania sieciowego rozumiana jest jako strategiczny sojusz lub współdziałanie przynajmniej dwóch przedsiębiorstw, które najczęściej są konkurentami, zawiązany w celu osiągnięcia obustronnych korzyści poprzez koordynację działań w wybranej dziedzinie. Przedsiębiorstwa zachowują wysoki poziom autonomii, jednocześnie mają możliwość podejmowania niezależnych decyzji oraz posiadają dużą swobodę działania. Jest to rodzaj współpracy o stosunkowo łatwym uwolnieniu się z wzajemnego układu. Przykładem jest lotniczy Star Alliance, który obejmuje 28 przewoźników, z których każdy posiada własną charakterystyczną kulturę i styl pracy. Członkowie sojuszu wspólnie oferują płynne połączenia w całej ogromnej globalnej sieci powiązań lotniczych. Alians jest zarządzany przez Firmę Projekt z siedzibą we Frankfurcie. Głównym celem utworzenia aliansu było doskonalenie obsługi klienta[12].

Joint venture, to wspólne przedsięwzięcie oparte na wkładzie kapitału dwóch lub więcej niezależnych od siebie przedsiębiorstw, najczęściej pochodzących z różnych krajów, które współdziałają w ramach wspólnego przedsięwzięcia, utworzonego w celu osiągnięcia wspólnych korzyści. Joint venture jest formą aliansu strategicznego, w ramach którego dodatkowo występują wspólne inwestycje. Strony zawierające umowę o wspólnym przedsięwzięciu mogą we własnym zakresie uregulować swoje prawa i obowiązki, przy poszanowaniu norm bezwzględnie obowiązujących i klauzuli generalnej, jaką jest zasada dobrej wiary. Występują dwie formy takiej współpracy:

- udziałowe j.v. (ang. Equity joint venture), które polega na utworzeniu przez partnerów nowego podmiotu gospodarczego, którego stają się właścicielami;
- kontraktowe j.v. (ang. Contractual lub non-equity venture), w której występuje jedynie bardzo bliska współpraca dwóch podmiotów, które przeznaczyły kapitał na daną wspólnie realizowaną działalność. Przykładem jest sieć spożywcza Nestle[13].

Holding (ang. holding) jest związkiem kapitałowym i organizacyjnym przynajmniej dwóch przedsiębiorstw powołanym w celu prowadzenia działalności gospodarczej. Uczestnicy holdingu koordynują wspólnie podejmowane działania. Holding składa się z :

- Podmiotu dominującego (spółka-matka), zarządzającego działalnością holdingu, posiadającego udziały w podmiotach zależnych.
- Podmiotów zależnych - kontrolowanych (spółki-córki), których działalność poddawana jest bieżącemu monitoringowi. Jednocześnie do cech charakterystycznych omawianej formy należy zaliczyć:
 1. Każda ze spółek w holdingu pozostaje odrębnym podmiotem gospodarczym i zachowuje swoją osobowość i niezależność prawną. Holding powstaje w trybie nabycia akcji lub udziałów w spółkach córkach.
 2. Podmiot dominujący może nie prowadzić działalności produkcyjnej czy usługowej, a jedynie zarządzać spółkami holdingu koncentrując się na wyznaczaniu celów strategicznych, planowaniu i koordynowaniu działalności holdingu.
 3. W polskim ustawodawstwie holding jest określany jako struktura grupy kapitałowej.

Przykładem jest grupa kapitałowa Remontowa Holding S.A [14], Polska Grupa Zbrojeniowa S.A, która skupia ponad 60 spółek[15].

Klaster (ang. cluster), to skoncentrowana przestrzennie na danym terenie (regionie, kraju) grupa niezależnych podmiotów (przedsiębiorstw) pochodzących z tych samych lub pokrewnych branż, powiązanych ze sobą siecią pionowych i poziomych zależności.

Klaster stanowią firmy branży wiodącej i branż pokrewnych, a także ich dostawcy, nabywcy, kooperanci oraz inne organizacje niebiznesowe np. władze administracyjne, organizacje społeczne, wyższe uczelnie czy instytucje finansowe zlokalizowane na tym samym terenie. Klaster tworzą zarówno przedsiębiorstwa ze sobą konkurujące jak i współpracujące. Akces do określonego klastra deklarują przedsiębiorstwa i organizacje zainteresowane przede wszystkim interesem własnym, ale także rozwojem gospodarczym i wzrostem konkurencyjności branży lub regionu oraz zdobywaniem wiedzy i kontraktów biznesowych. Współpraca w ramach klastra ma charakter sformalizowany jest ukierunkowana na osiągnięcie założonych wspólnych celów.

Przykłady klastrów: Klaster ICT Pomorze Zachodnie [16] oraz Polski Klaster Morski.[16].

Franczyza (ang. franchising), to rodzaj współpracy między niezależnymi przedsiębiorcami tj. francyzodawcą a francyzobiorcą, uregulowanej długookresową, stałą

umową o współpracy. Franchyzodawca udostępnia w sposób ciągły, przez cały okres obowiązywania umowy swoje „know-how” oraz markę, udziela wsparcia i porad w prowadzeniu przedsiębiorstwa oraz nadzoruje jego działalność z zachowaniem odrębności obu stron, ale w zamian pobiera opłatę od franchyzobiorcy. Franchyzobiorca działa na własny rachunek, podporządkowując się jednocześnie standardom określonym przez franchyzodawcę, dotyczących wyposażenia, jakości produktów, sposobów sprzedaży, logo, opakowania itp.

Przykład: Franchyza jest stosowana w różnych branżach, najczęściej w branży handlowej w obszarze mody oraz w gastronomii [17].

Kooperacja (ang. cooperation), jest stosunkowo luźną formą współpracy przedsiębiorstw (kooperantów) w celu wspólnego koordynowania lub/i realizowania zadań. Podmioty nie tracą samodzielności ekonomicznej i odrębności prawnej. Kooperanci współpracując ze sobą zachowują autonomię decyzyjną, niektórzy utrzymują swoją autonomię w jak najwyższym stopniu i minimalizują swój udział we współpracy zaś inne całą swoją działalność opierają na wspólnym działaniu z innym kooperantem. Najczęściej działania kooperantów uzupełniają się, chociaż w pewnych sytuacjach mogą także ze sobą konkurować. Powiązania kooperacyjne mogą być realizowane na podstawie zawartej wcześniej umowy lub bezumownie. Najczęściej występuje kooperacja produkcyjna lub kooperacja produktowa. Kooperacja produkcyjna występuje w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo współpracuje z innym w sposób skoordynowany wykonując pewne fazy procesu produkcyjnego, zaś kooperacja przedmiotowa polega na dostarczaniu produktów, półproduktów lub materiałów do kooperanta.

Przykład: Kooperacja podejmowana przez przedsiębiorstwo WZL nr 2 w Bydgoszczy w zakresie usług grawerskich, szlifowania, ciecicia strumieniem wody, ciecicia i frezowania na przemysłowym ploterze CNC, spawanie [18].

Konsorcjum (ang. consortium) w tej formie współpraca polega na zrzeczeniu się kilku przedsiębiorstw na ściśle określony czas, najczęściej w celu realizacji przedsięwzięcia o dużej skali, np.: budowa infrastruktury transportowej i przemysłowej, które ze względu na potencjał finansowy lub produkcyjny przekracza możliwości jednego podmiotu. Współpraca w ramach konsorcjum obejmuje wspólne ryzyko i solidarną odpowiedzialność członków konsorcjum. Podmioty tworzące konsorcjum są niezależne w swoich dotychczasowych działaniach (w działaniach niezwiązanych z konsorcjum), a działaniach związanych z konsorcjum realizują wspólną politykę finansową objętą porozumieniem. Zawierając umowę konsorcyjną podmioty mogą określić, który z podmiotów lub osób będzie reprezentował konsorcjum na zewnątrz. Reprezentowanie konsorcjum winno mieć umocowania prawne. Najczęściej jest sporządzana dodatkowa umowa między uczestnikami konsorcjum a osobą lub podmiotem mającym je reprezentować. Dodatkowo podkreślić należy, że konsorcja nie mają wspólnego majątku (mogą mieć wspólne konto rozliczeniowe), a wszystkie formy płatności regulowane są przez firmę lub osobę reprezentującą konsorcjum.

Przykład: W czerwcu 2016 roku podczas IV Międzynarodowego Kongresu Morskiego w szczecinie podpisano list intencyjny dotyczący budowy przez polskie stocznie dwóch promów samochodowo - pasażerskich Polskiej Żeglugi Bałtyckiej. Porozumienie podpisali uczestnicy przyszłego konsorcjum, które ma zbudować promy. List podpisały także Polski Fundusz Rozwoju (PFR) oraz PKO BP, które mają finansować budowę statków[19].

Generalnie współpraca w ramach przedstawionych form uwzględnia wiele korzyści dla przedsiębiorstw podejmujących współpracę. Do istotnych pozytywnych aspektów wynikających z usieciowienia organizacji zaliczyć można [20, 21, 22, 23]:

- możliwości dotarcia do unikatowych zasobów i specyficznych umiejętności;
- możliwości transferu deficytowych zasobów pomiędzy partnerami (uczestnikami) sieci;
- ograniczenie ryzyka działania wynikające ze wsparcia i kooperacji z partnerami;
- redukcję niepewności w podejmowaniu strategicznych biznesowych decyzji;
- szybsze pozyskiwanie i wymiana informacji związane z wykorzystaniem różnorodnych metod komunikowania się, przepływu i obiegu informacji;
- optymalne wykorzystanie posiadanego potencjału oraz możliwości rozwojowych partnerów sieci poprzez specjalizację i integracje działań oraz koordynację realizacji wspólnych projektów;
- możliwość uzyskania większego dostępu do rynków związanych z wykorzystaniem efektu skali działalności wszystkich uczestników sieci;
- możliwość wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw tworzących sieć poprzez zwiększanie szybkości działania, sprawniejsze dostosowywanie się istniejących na różnych rynkach warunków;
- transfer innowacji;
- łączenie komplementarnych elementów pozwalających na uzyskanie efektów synergicznych w tym umiejętności, kompetencji oraz dostępu do cennych zasobów wiedzy;
- łączenie sił w celu tworzenia koalicji do realizacji wspólnych celów;
- wspólne zdobywanie wiedzy i uczenie się zarówno z partnerem, jak i od partnerów.

4. Relacje przedsiębiorstw powiązanych w sieci

Przedsiębiorstwa w sieci są połączone relacjami, które można klasyfikować według różnych kryteriów. Po pierwsze wyróżnić można kryterium formalności, które pozwala na rozróżnienie pomiędzy relacjami regulowanymi za pomocą umów tj. relacje formalne np. alias strategiczny, franczyza, holding oraz bazującymi na kontaktach międzyludzkich tj. relacje nieformalne np. klaster. Po drugie wyróżnia się relacje z podmiotami znajdującymi się w najbliższym otoczeniu przedsiębiorstwa tj. relacje bezpośrednie oraz relacje, które wymagają pewnego rodzaju „pośrednictwa” czyli relacje pośrednie. Po trzecie wskazać można na występowanie relacji pionowych, których przejawem są relacje zachodzące pomiędzy podmiotami tworzącymi łańcuch dostaw czyli relacje łączące dostawców, sprzedawców i nabywców. Po czwarte, na występowanie relacji poziomych, które najczęściej obserwuje się pomiędzy konkurującymi podmiotami np. partnerstwo.

Relacje z dostawcami i nabywcami w strukturze łańcucha dostaw [24, 25] mogą przyjmować różne formy w zależności od układu i rodzaju powiązań międzyorganizacyjnych. Możliwości formowania relacji dostawczych obejmują dwa skrajne zachowania[26] tj. **zachowanie dystansu**, w którym partnerzy zawierają umowę szczegółowo określającą ich prawa i obowiązki oraz warunki współpracy, unikają zbędnej poufałości we wzajemnych kontaktach i pozostają całkowicie od siebie niezależni oraz **odgórną integrację**, w której generalnie relacje opierają się na wzajemnym zaufaniu np. kooperacja, gdzie partnerzy ustalają ogólne zasady współpracy. Do proponowanych typów relacji w łańcuchu dostaw zalicza się: formalny dystans, partnerstwo, alians strategiczny, wspólne przedsięwzięcie oraz integracje pionową. Na szczególną uwagę zasługuje partnerstwo, które może wnieść nową jakość do relacji zaopatrzeniowych. Na partnerstwo składa się siedem elementów w tym: wymiana informacji, zaufanie i otwartość,

koordynacja i planowanie, wspólne korzyści i dzielenie się ryzykiem, zrozumienie wzajemnych zależności, wspólne cele i zbieżność korporacyjnych filozofii. Dlatego ważnym zadaniem stojącym przed zarządzającymi siecią jest zaplanowanie, a następnie wdrożenie struktury komunikacji wewnątrz sieci i na zewnątrz oraz stałe pilnowanie aby przepływ informacji następował zgodnie z jej założeniami. Struktura komunikacji powinna być dostosowana do skali sieci jak i celów i zadań przed nią stojących i określonych kluczowych zdarzeń występujących w projekcie realizacyjnym sieci. W procesie opracowania strategii przedsiębiorstwa działającego w sieci, w ramach wszystkich przedstawionych w artykule form i powiązań warto zwrócić uwagę na relacje zachodzące między partnerami wynikającymi z formy powiązań sieciowych (uczestnikami) według paradygmatu KKK obejmującego trzy formy koordynacji rynkowej [27], w tym: konkurencję oznaczającą rywalizację i walkę pomiędzy podmiotami; kooperację obejmującą współpracę przedsiębiorstw, współdziałanie, porozumienia pomiędzy podmiotami oraz kontrolę, formalną lub nieformalną obejmującą władzę decyzyjną jednego lub kilku podmiotów.

5. Wytyczne do zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie funkcjonującym w sieci

Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie funkcjonującym autonomicznie różni się od zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie funkcjonującym w sieci. To pierwsze jest stosunkowo obszernie opisane w literaturze, natomiast specyfika zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie funkcjonującym w sieci jest jeszcze przedmiotem dociekań i dyskusji wśród praktyków oraz badaczy tego obszaru wiedzy. Zagadnienie zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie funkcjonującym w sieci na pewno uzależnione jest od cech i form powiązań sieciowych, które opisano we wcześniejszym rozdziale. W dalszej części opracowania podjęto próbę sformułowania wytycznych do zasad i procesów zarządzania strategicznego bazując na przedstawionych wcześniej analizach i sytuacji zidentyfikowanej w przedsiębiorstwie Wojskowe Zakłady Lotnicze (WZL) nr 2 w Bydgoszczy. Przedsiębiorstwo jest spółką akcyjną wchodzącą w skład grupy kapitałowej Polskiej Grupy Zbrojeniowej. Jednocześnie, jak zauważono w poprzednim rozdziale, przedsiębiorstwo WZL nr 2 wchodzi w powiązania kooperacyjne z innymi przedsiębiorstwami oferując szeroką gamę usług obróbki mechanicznej. Bazując na wspomnianym przykładzie w toku prac nad sformułowaniem strategii podjęto próbę wyłonienia wytycznych, które należałoby uwzględnić w procesie zarządzania strategicznego w zależności od formy powiązań sieciowych (por rozdz. 3) w przedsiębiorstwie funkcjonującym w sieci. Do najistotniejszych wytycznych zaliczono:

- a) zidentyfikowanie i określenie form współpracy pomiędzy partnerami w sieci. Pewne zidentyfikowane wcześniej formy są dedykowane do określonych typów prowadzonej działalności np. franczyza lub holding, ale w ramach tego zestawu możliwe jest zastosowanie różnej formy powiązań sieciowych. Często jedna forma nie wyklucza innej, np. przedsiębiorstwo funkcjonujące w grupie kapitałowej może przystąpić do określonego klastra podejmując w ten sposób współpracę z innymi przedsiębiorstwami;
- b) niezbędne jest zidentyfikowanie i określenie zakresu autonomii w formułowaniu strategii i celów strategicznych, tj. należy określić stopień swobody w ramach celów wyznaczonych przez podmiot dominujący;

- c) zdefiniowanie zakresu swobody decyzyjnej przedsiębiorstwa funkcjonującego w sieci, na ile autonomicznie może działać przedsiębiorstwo aby nie eksponować przesadnego dążenia do samodzielności;
- d) zidentyfikowanie, monitorowanie i uwzględnianie przy budowaniu strategii miary oceny korzyści płynących ze współpracy w ramach sieci;
- e) opracowanie lub dostosowanie modelu biznesu w kontekście współpracy lub ewentualnie konkurowania z innym przedsiębiorstwem w sieci (zgodnego z zasadą – nie konkurować, a konkurencyjność zamienić w kooperację);
- f) zidentyfikowanie potencjału reprezentowanego przez partnerów biznesowych w sieci oraz określić stopnia partnerstw i współpracy z innymi uczestnikami sieci;
- g) zidentyfikowanie i wypracowanie koncepcji formułowania, tworzenia i migracji wartości pomiędzy przedsiębiorstwami funkcjonującymi w sieci,
- h) określenie mechanizmów reagowania na zasady współpracy z partnerami w sieci w zależności od zmian występujących w otoczeniu społeczno - gospodarczym (tworzenie scenariuszy) lub w zależności od stopnia wywiązywania się ze swoich zobowiązań przez partnerów w sieci;
- i) wyłonienie czynników kluczowych w procesie formułowania strategii przedsiębiorstwa będącego uczestnikiem sieci w dowolnej z przedstawionych w artykule form z uwzględnieniem atutów i ewentualnych mankamentów wynikających z przyjętej współpracy;
- j) określenie zakresu i mechanizmów utrzymywania stałej komunikacji z innymi partnerami wewnątrz sieci, w tym określenie zakresu informacji przekazywanej między partnerami w sieci oraz transferu wiedzy, kompetencji i doświadczeń;
- k) określenie zakresu i zasad wymiany informacji strategicznych z innymi partnerami w sieci.

Strategia przedsiębiorstwa jest dokumentem poufnym (np. wspomniana strategia WZL nr 2) dlatego też należy określić do jakiego stopnia szczegóły ze strategii można prezentować innym partnerom w sieci. W dużym stopniu zależy to od formy współpracy w ramach sieci. Niemniej jednak można konkludować, że zakres zachowania tajemnicy i poufności danych nie sprzyja wypracowaniu spójności działań strategicznych przedsiębiorstw działających w sieci.

6. Podsumowanie

Nie ma wątpliwości, że funkcjonowanie przedsiębiorstwa w sieci albo też współpraca z innymi przedsiębiorstwami w sieci przynosi szereg korzyści dla współpracujących podmiotów. Zidentyfikowane zalety takiej współpracy, to przede wszystkim:

- występowanie efektu synergii wynikającego ze współpracy przedsiębiorstw w sieci;
- możliwość współtworzenia kluczowych kompetencji i zdolności wyróżniających będących podstawą sukcesu w danym sektorze;
- doskonalenie obszaru zarządzania wiedzą;
- sprawny przepływ kluczowych zasobów technologicznych i informacyjnych;
- budowanie szeroko rozumianego pozytywnego wizerunku przedsiębiorstw działających w sieci;
- tworzenie platform biznesowych w ramach funkcjonujących sieci bazujących na wiedzy, doświadczeniu i kompetencjach uczestników sieci.

Wymienione korzyści w konsekwencji mogą przenieść się na wynik finansowy określonego przedsiębiorstwa i jego pozycję na rynku. Jednocześnie należy zwrócić uwagę

na fakt, że w praktyce biznesowej odnotowuje się liczne niepowodzenia przedsiębiorstw funkcjonujących w sieci. Do najistotniejszych mankamentów takiej współpracy zaliczyć można między innymi:

- konflikty wynikające z niedopasowania partnerów w sieci;
- rozbieżności w postrzeganiu wzajemnego zaufania wynikającego z odmienności kulturowej partnerów sieci;
- wzrost kosztów transakcyjnych;
- niebezpieczeństwo ewentualnego „podkradania” lub niewłaściwego wykorzystania istotnych biznesowo informacji;

Konkludując, proces zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie powiązanych sieciowo wymaga zintegrowania wielu procesów biznesowych, technologicznych i dystrybucyjnych w celu osiągnięcia zamierzonego sukcesu rynkowego. Przedstawione w artykule zagadnienia związane z identyfikacją występujących powiązań sieciowych przedsiębiorstw w aspekcie zarządzania strategicznego stanowią podstawę do dalszej eksploracji tego obszaru badawczego. Wzrost powiązań sieciowych i występujące niepowodzenia w tej współpracy opisywane zwłaszcza w mediach uzasadniają dalsze prowadzenie prac badawczych w tym obszarze.

Literatura

1. Czakon W.: Sieci w zarządzaniu strategicznym, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s.13-17.
2. Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B., C.H.Beck C.H.: Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania, Warszawa 2012, s.12.
3. Castells M.: Społeczeństwo sieci, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 8.
4. Thorelli H.B.: Networks: between markets and hierarchie. „Strategic Management Journal“, No 7, 1986, p. 37.
5. Dwojacksi P. Nogalski B.: Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanych przedsiębiorstw. Przegląd Organizacji nr 4, 1998, s. 69.
6. Lichtarski J.: Współdziałanie gospodarze przedsiębiorstw, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1993, s.17.
7. Perechuda K.: Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym, Wydawnictwom UE, Wrocław 2007, s.80-82.
8. Tubielewicz A.: Koncepcja tworzenia organizacji sieciowej, Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji, Oficyna Wydawnicza PTZP, Opole 2015, s. 389-394.
9. Niemczyk J.: Wyróżniki budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2006.
10. Brillman J.: Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania. PWE, Warszawa 2002,s. 426-427.
11. Lachiewicz S., Zakrzewska- Bielawska A.,: Sieć przedsiębiorstw jako skuteczna forma organizacyjna w warunkach kryzysu gospodarczego, Łódź dostępność http://www.kozminski.edu.pl/wspolne_elementy/jednostki/Czasopismo_MBA data dostępu 17.01.2017.
12. <http://www.staralliance.com/en/about> data dostępu (12.01.2017)
13. <http://www.portalspozywczy.pl/slodycze-przekaski/wiadomosci/nestle-tworzy-lodowe-joint-venture-froneri-spolka-bedzie-obecna-m-in-w-polsce,135070.html> data dostępu (10.01.2017)

14. <http://remontowaholding.pl/pl/index> data dostępu 910.01.2017)
15. <http://pgzsa.pl/#pgz> data dostępu (10.01.2017)
16. <http://klaster.it/pl/o-nas/o-klastrze>,<http://klastermorski.com.pl> data dostępu (10.01.2017)
17. <http://franchising.pl/katalog> data dostępu (10.01.2017)
18. <http://wzl2.mil.pl/oferta/uslugi-mechaniczne> data dostępu (11.01.02107)
19. <http://biznes.onet.pl/wiadomosci/kraj/mars-przejal-stocznie-szczecinska/h7tw41> data dostępu (10.01.2017)
20. Cygler J.: Organizacje sieciowe jako forma współdziałania przedsiębiorstw. w: Romanowska M, Trocki M (red.) Przedsiębiorstwo partnerskie, Difin, Warszawa 2002, s.151-155.
21. Czop K., Leszczyńska A.: Systemy przyszłości. W: Brzeziński M (red) Organizacja i sterowanie produkcją. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2002,s.282-294.
22. Koźmiński A.K.: Zarządzanie międzynarodowe. PWE, Warszawa 1999, s. 129.
23. Tubielewicz K.: Biznes w środowisku globalnym, Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji, Oficyna Wydawnicza PTZP, Opole 2015, s. 204-212.
24. Tubielewicz A; Tubielewicz K.: Projektowanie modelu doskonalenia łańcucha logistycznego, w: Gospodarka Materiałowa i Logistka, Nr 11/ 2016, s. 289-296.
25. Tubielewicz A, Tubielewicz K.: Doskonalenie funkcjonowania łańcucha logistycznego na bazie strategicznej karty wyników. Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji, Oficyna Wydawnicza PTZP, Opole 2016, s. 1045-1056.
26. Harison A., Hoek van R.: Zarządzanie logistyką. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 343.
27. Sulejewicz A.: Partnerstwo strategiczne. Modelowanie współpracy przedsiębiorstw, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997.

Dr Katarzyna TUBIELEWICZ
Katedra Zarządzania
Politechnika Gdańska
80-233 Gdańsk, ul. Narutowicza 11/12
tel./fax: 58 34724 55
e-mail: katarzyna.tubielewicz@zie.pg.gda.pl