

BARBARA WOŹNIAK-SOBCZAK

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

STYMULATORY I DESTRUKTORY TWORZENIA WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW W PRZESTRZENI SIECIOWEJ

Streszczenie

W artykule postawiono hipotezę, że zasady budowy i funkcjonowania organizacji sieciowej nie zawsze sprzyjają tworzeniu wartości. W opracowaniu zidentyfikowano uwarunkowania i właściwości kreatywnej sieci, które stymulują tworzenie wartości organizacji sieciowej i wartości dla jej klientów, oraz wskazano na jej destrukторы, sugerując kierunki minimalizujące ich oddziaływanie.

Słowa kluczowe: organizacja sieciowa, wartość sieci, relacja międzyorganizacyjna

Wprowadzenie

Wartość w kontekście uniwersalnym jako cenna istnieje zawsze. Możemy ją zarówno cenić i szanować, jak i bagatelizować, poniewierać, lekceważyć.

Wartość ceniona przez człowieka jest dla niego satysfakcjonująca, jeśli ten współprzyczynia się do jej tworzenia lub ochrony albo daje mu możliwość konsumpcji. W zmaterializowanym świecie często symptomem satysfakcji z wartości jest pomnażanie bogactwa jej właścicieli, kreatorów, użytkowników.

Turbulentne, często chaotyczne otoczenie komplikuje zachowania, plany, a rezultaty czyni niewiadomymi i tylko spodziewanymi, pożądanymi. Szalenie wzrasta ryzyko działań skierowanych na tworzenie wartości. Odchylenie od planu przybliży częściej matematycznie do zera niż do nadwykonania. Utworzona wartość jest niesatysfakcjonująca. Dlaczego tak się dzieje?

1. Wyzwania kompetencyjności tworzenia wartości

Otoczająca nas współcześnie rzeczywistość ulega gwałtownym, trudno przewidywalnym przeobrażeniom. Dynamicznym zmianom ulegają role wszystkich aktorów scen: gospodarczej, politycznej, socjologicznej, kulturowej i innych. Zmiany te mają charakter nieciągły, a przez to niepewny. Niepewność stanowi problem decyzyjny. Jest źródłem napięć, których siła zależy od antycypacji zmian i kompetencji adaptacyjnych. Adaptacja jest dynamiczną kompetencją podmiotu zależną od wiedzy, intuicji i doświadczenia w antycypowaniu symptomów zmiany. Antycypacja wymaga szczególnego wyprzedzania percepcji możliwej przyszłości.

W tych warunkach rezultatem dostosowywania się przedsiębiorstw do wyzwań otoczenia jest ekspansja małych i średnich przedsiębiorstw na globalnych rynkach gospodarczych i rozpowszechnianie się handlu elektronicznego na nowe obszary gospodarki, małej działalności gospodarczej łatwiej bowiem wypełnić istniejącą lub antycypowaną lukę podażowo-popytową. W skali makroekonomicznej prawdopodobieństwo porażki takiej działalności zmniejsza się, ale paradoksalnie ryzyko pojedynczego podmiotu się zwielokrotnia. W takich działalnościach małe lub średnie firmy najczęściej kładą cały swój potencjał na zdobycie rynku i utrzymanie się na nim. Brak sukcesu w takim działaniu to dla nich absolutna klęska. Koniecznością stają się dywersyfikacja, integracja, porozumienia, alianse, współpraca i tym podobne zachowania wzmacniająco-obronne. Jakie zachowania wybrać w tak niepewnej gospodarczej i politycznej przestrzeni globalnej? Jaką prowadzić politykę? Jaką przyjąć strategię? Jak zmniejszać obszar niepewności? Jak sprostać nowym wyzwaniom?

Zmienność i jej niepewna dynamika ograniczają skuteczność tradycyjnych struktur gospodarczych opartych na więziach hierarchicznych, scentralizowanych i wyraźnie wyodrębnionych. Spowodowana tymi faktami ewolucja metod zarządzania doprowadziła do powstania nowych, ale już bardzo zróżnicowanych form organizacji sieciowych. Ich różnorodność identyfikuje Bartosz Jasiński na podstawie takich kryteriów wyróżnienia, jak:

- cechy budowy,
- cechy struktury sieci,
- cechy związków,
- stopień sformalizowania,
- stopień współprzyczyniania się do powodzenia całości i do powodzenia części,

- sposób powstania,
- charakter i siła wzajemnych relacji,
- zdolność generowania wiedzy,
- struktura zarządzania i trwałość powiązań,
- charakter układu sieciowego¹.

Zróznicowany charakter zasad współpracy międzyorganizacyjnych utrudnia jednoznaczne ich definiowanie. Upatrując w sieci antycypacyjnej i adaptacyjnej reakcji na zmienność i niepewność gospodarowania, można sięgnąć do ich organizacyjnego aspektu i rozumienia sieci jako „zbioru bezpośrednich relacji, które kreują współzależności między firmami i tworzą kontekst dla powiązań, dzięki którym poszczególnym firmom nadawane są funkcje i przydzielane środki ich realizacji”².

Relacje tworzące sieci powiązań powinny zapewnić wymianę informacyjną, materialną lub energetyczną na zasadzie wzajemnego zaangażowania. Stanowią wtedy wyraz wspólnych celów i możliwości pełniejszego ich osiągnięcia. Wojciech Czakon ich specyfikę sprowadza do wielopodmiotowego układu decydentów, którzy nie podejmują decyzji w izolacji, ale ze względu na oczekiwane zachowania innych uczestników oraz oczekiwane efekty³. Osiągnięcie wspólnych celów przez organizacje w sieci powinno być postrzegane w kategoriach efektywności. W tej kwestii formułowany jest pogląd, że więzi międzyorganizacyjne są dopuszczalne, gdy każdy jej uczestnik osiąga efekty nie mniejsze niż nakłady poniesione na ich uzyskanie⁴. Zatem sieć powinna tworzyć dla jej uczestników (stron) taką sytuację, w której nie istnieje lepsze rozwiązanie dla którejkolwiek ze stron bez obniżenia efektywności tego alternatywnego rozwiązania dla pozostałych stron⁵. Wydaje się więc, że wybór uczestnictwa w sieci może odbywać się przy uwzględnieniu poziomów takich wskaźników, jak rentowność, stopa zwrotu kapitału czy poziom dźwigni ekonomicznej. Ta ostatnia z proponowanych miar może mieć zastosowa-

¹ B. Jasiński, *Klasyfikacje sieci międzyorganizacyjnych*, w: J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 106–107.

² W. Sroka, *Sieci aliansów. Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej poprzez współpracę*, PWE, Warszawa 2011, s. 31.

³ W. Czakon, *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2007, s. 118.

⁴ S.H. Park, D. Zhon, *Firm Heterogeneity and Competitive Dynamics in Alliance Formation*, „The Academy of Management Review” 2005, Vol. 30, No. 3, s. 531 i dalsze.

⁵ W. Czakon, *Dynamika więzi...*, s. 120.

nie w stosunku do całej sieci przy dokonywaniu doboru jej uczestników. Wysuwając w tym miejscu takie propozycje, należy poczynić uwagę, że nie wszystkie skutki tworzenia układów sieciowych mogą być bezpośrednio kwantyfikowane (np. zmiany wśród konkurencji, zakres zdobytych kompetencji, siła pozyskanej władzy itp.), a skutki relacji między organizacyjnymi różnie rozkładają się w czasie. Jeśli współpraca ma być długotrwała, to można, jak się wydaje, traktować ją jak przedsięwzięcie inwestycyjne i posługiwać się miarami wykorzystywanymi w badaniu efektywności inwestycji. We wszystkich rachunkach kosztów trzeba dokonać estymacji kosztów transakcyjnych. Efektywność powinna być spoiwem łagodzącym strategiczne słabości zasobowe albo problemy konkurencyjne powiązanych organizacji.

Badania wykazują⁶, że aby współpraca międzyorganizacyjna była obopólnie możliwa i korzystna, powinny być spełnione następujące warunki:

- występowanie komplementarności strategicznej między stronami,
- trwale występowanie osłabionej siły rynkowej podmiotów w porównaniu z liderami rynku,
- przeświadczenie o możliwości zwiększenia kompetencji i jednocześniej ochrony własnych umiejętności.

Ich spełnienie jest przesłanką dobrowolnego samoorganizowania się. Powstają w ten sposób systemy społeczne zespalające grupy interesów i koalicji wokół konkretnych problemów – komunikowania się, kooperowania, tworzenia konsensusów, wyłaniania wspólnych postaw i działań w celu ich rozwiązywania⁷.

2. Fundamentalne podstawy stymulowania tworzenia wartości w warunkach usieciowienia przedsiębiorstw

Zasobowa szkoła zarządzania umożliwiła pojmowanie przedsiębiorstwa jako projektu inwestycyjnego. Dało to podstawy do formułowania celu tworzenia i rozwoju przedsiębiorstwa zgodnego z ogólnym celem inwestowania. Celem tym jest uzyskanie korzyści. Ta specyficzna inwestycja, jaką jest utworzenie przedsiębior-

⁶ M. Sakakibara, *Formation of R&D Consortia: Industry and Company Effects*, „Strategic Management Journal” 2002, Vol. 23, No. 11, s. 1043.

⁷ J. Rokita, *Myślenie systemowe w zarządzaniu organizacjami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2011, s. 154.

stwa, powinna przynieść inwestorom korzyści w postaci wzrostu jego wartości. Rosnąca dynamika funkcji przedsiębiorstwa i jego uwikłanie w relacje z różnymi podmiotami otoczenia (coraz częściej w wymiarze globalnym) powodują, że wzrostem wartości przedsiębiorstwa i wartością tworzoną w przedsiębiorstwie są zainteresowani wszyscy jego główni interesariusze⁸. Przedsiębiorstwo jest podmiotem zespalałym niezbędne postacie kapitału, które są jego siłą energetyczną (z perspektywy strategicznej niekiedy są one w nadmiarze, bywa, że występuje ich niedobór)⁹. Transformacja energii odbywa się w ramach łańcucha procesów tworzących wartość¹⁰. W przedsiębiorstwie nośnikami wartości są: posiadany kapitał (zasoby), jego użyteczność i umiejętność jej wydobywania dla dobra klienta, a przez to i właściciela kapitału¹¹. Współcześnie, kiedy większość decyzji podejmuje się w warunkach niepewności i zmienności, a skutki wielu z nich rozciągają się na kilka okresów, sprawność kreowania wartości spoczywa w coraz większym stopniu na kompetencjach przedsiębiorstwa. Ograniczone kompetencje indywidualne, potrzeba ich ochrony i rozwoju, niemal ekstremalnej elastyczności, to wskazane już wcześniej przesłanki tworzenia sieci międzyorganizacyjnych (sieci przedsiębiorstw).

Sieci międzyorganizacyjne, jak opisuje Ewa Stańczyk-Hugiet¹², to swoistego rodzaju organizacje, które są tworzone przede wszystkim dla uzyskania określonego rodzaju korzyści strategicznych¹³, najczęściej związanych z klasyczną synergią układów zbiorowego działania. To potencjalnie ogromna koncentracja zasobów i potencjalne korzyści z ich synerгии. Sieć tworzy formę organizacyjną, która daje szansę na wzrost elastyczności i pozwala na polepszenie kontroli rynku. Współpracujące strony zwiększają zakres wiedzy, umiejętności, co w efekcie oznacza korzystanie z kompetencji innych uczestników sieci.

⁸ Partnerzy w ramach sieci są głównie zainteresowani wartością dodawaną przez partnera, jego „wkładem” w wartość uzyskiwaną z działania synerгии i jego „wkładem” zasobowym (w znaczeniu wartości użytkowej – kompetencji intelektualnych).

⁹ B. Woźniak-Sobczak (red.), *Instrumenty zarządzania przedsiębiorstwem przez finanse*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2010, s. 60.

¹⁰ Przyjmujemy, że wartość oznacza dobro, czyli wszystko, co jest cenne i może stanowić cel ludzkich dążeń.

¹¹ B. Woźniak-Sobczak (red.), *Łańcuch tworzenia wartości dodanej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2007, s. 51.

¹² E. Stańczyk-Hugiet, *Konsekwencje przynależności do sieci*, w: J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, *Sieci międzyorganizacyjne...*, s. 86.

¹³ Wartość jest celem strategicznym.

Nowe, szerokie, elastyczne, dynamiczne korzyści wynikające z przynależności i współpracy w sieci wynikają wprost z wielu właściwości sieci. W niniejszym opracowaniu traktujemy je jako stymulatory tworzenia wartości. Owe właściwości pozwalają Kazimierzowi Krzakiewiczowi¹⁴ stosować pojęcie kreatywnej sieci. W odniesieniu do takiej organizacji katalog jej właściwości obejmuje:¹⁵

1. Celem kreatywnej sieci jest powiększanie wartości dodanej wewnątrz grupy.
2. Kreatywna sieć w centrum uwagi stawia grupę jako całość. Grupa ta poprzez działania zmienia elementy PARTS¹⁶.
3. Wewnątrz grupy dokonuje się współpraca dotycząca problemów produkcji, w wyniku której w grupie może nie być konkurentów.
4. Kreatywna sieć ma głównego koordynatora, który musi opierać się na sieci współzależności. Jest nim z reguły tzw. węzeł dominujący. Powinien być wyposażony w zestaw zdolności do wykorzystywania i przekształcania rzadkich i wartościowych zasobów otoczenia. Zdolności te (kompetencje) determinują nie tylko efektywność tegoż wiodącego węzła, lecz także poprzez pętlę relacji efektywność całej sieci. Firma koordynator czerpie pewne korzyści z uczestnictwa w sieci, a nawet w pewnych sytuacjach możliwości oddziaływania na zachowania pozostałych przedsiębiorstw w sieci. Pozycja dominującego węzła zapewnia tej firmie największą liczbę relacji bezpośrednich i pośrednich. Duża częstotliwość interakcji może zwiększać korzyści przede wszystkim tej firmy i sieci.
5. W granicach sieci występuje ciągła współzależność rozciągająca się także na ogniwa (węzły) i relacje najbardziej oddalone od centralnego koordynatora.
6. Istota wzajemnych relacji ma charakter pętli dwukierunkowej, tzn. poza kierunkiem przepływu komponentów i podzespołów w wyznaczonym przez procesy łańcucha dodawania wartości występuje także przepływ

¹⁴ K. Krzakiewicz, *Kreatywna sieć i nowe zadania menedżerów*, w: J. Rokita (red.), *Problemy zarządzania organizacjami w warunkach nieprzewidywalności zmian*, GWSH, Katowice 2010, s. 156.

¹⁵ Zestawiono na podstawie K. Krzakiewicz, *Kreatywna sieć...*

¹⁶ PARTS to różnorodny zestaw środków oddziaływania pomagający w kształtowaniu strategii
P – Pleyers – zmiana liczby uczestników w danym sektorze;
A – Added Value – ograniczanie wartości dodanej innych lub zwiększenie własnej wartości dodanej;
R – Rutes – zmiana reguł gry, np. polityki cenowej;
T – Tactics – zmiana taktyki wpływająca na percepcję innych uczestników;
S – Scope – zmiana obszaru działań, np. poprzez zerwanie więzi lub budowę nowych aliansów.

zwrotny. Przepływ zwrotny zawiera decyzje dotyczące zadań, procedur, trybu ich realizacji i niekiedy wsparcia finansowego. Może okazać się przesądający o sukcesie kreatywnej sieci.

7. Sukces kreatywnej sieci powinien się odzwierciedlać w otrzymywaniu przez wszystkich uczestników grupy zadawalającej rekompensaty.

Właściwości te są budulcem, fundamentem funkcjonowania sieci. Tworzą potencjał zdolności sieciowej: „Jest nim zbiór procesów i zachowań nakierowanych na wykorzystywanie szans związanych z osadzeniem przedsiębiorstwa w kreatywnej sieci międzyorganizacyjnej”¹⁷. Właściwości kreatywnej sieci stają się naturalnymi nośnikami dodawanej wartości. Dodawanie wartości wynikające z właściwości sieci zwiększa atrakcyjność dobrowolnego wejścia do sieci i pozostawania w niej¹⁸ i w większym stopniu satysfakcjonuje niż funkcjonowanie poza nią (niekiedy wyłącznie satysfakcjonuje).

Badania przeprowadzone przez Marzenę Kramarz¹⁹ dowiodły, że sukces sieci zależy od struktury sieci mierzonej jej gęstością²⁰. Wartość sieci jest duża, jeżeli wszystkie węzły, które ją tworzą, są mocno powiązane w jednej grupie lub w sieci występuje wiele takich grup. Ułatwia to rozwój grupowych norm, zmniejsza ryzyko związane z wymianą, zwiększa wydajność tej wymiany. Każdy dodatkowy uczestnik zwiększa wartość sieci, a to pociąga pozostałych uczestników, tworząc spiralę korzyści. Jeżeli zmniejsza się rozmiar węzłów, gwałtownie wzrasta liczba i jakość powiązań w sieci. Kiedy liczba węzłów zwiększa się asymetrycznie, wtedy wartość sieci rośnie wykładniczo²¹.

W niniejszych rozważaniach przyjmuje się, że wartość sieci to suma cenności zgromadzonych w niej zasobów i kompetencji dotyczących ich wykorzystania oraz możliwości ich wzrostu w drodze synergii, uczenia się i doboru partnerów (uczestników) sieci umożliwiających, poprzez ograniczenie konkuren-

¹⁷ M. Mitrega, *Zdolność sieciowa jako czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2010, s. 101.

¹⁸ Abstrahując od sytuacji „S-scope”, w której wiodący węzeł zrywa więź z konkretnym węzłem dalszego planu, zastępując go nowym aliansem. W sytuacji tej „odrzucony” partner poniesione koszty transakcyjne musi uznać za straty transakcyjne, a dodatkowo poniesie koszty utraconych korzyści.

¹⁹ M. Kramarz, *Relacje sieciowe w dystrybucji wyrobów hutniczych*, „Organizacja i Zarządzanie” 2008, nr 2.

²⁰ Gęstość sieci (*network density*) to miara spójności sieci, czyli proporcji istniejących relacji do wszystkich możliwych.

²¹ M. Kramarz, *Relacje sieciowe...*

cji i wzmocnienie pozycji na rynku, najlepsze kreowanie korzyści dla partnerów w sieci i klientów na rynku.

Sawhney i Parikh²² opisują odmiennosć kreowania wartości w warunkach usieciowienia w stosunku do tzw. tradycyjnej gospodarki. Składa się na nią:

1. Wartość na krańcach. Coraz częściej wartość jest kreowana na „krańcach” sieci, tj. w centrum (gdzie ma miejsce konsolidacja podstawowych funkcji biznesowych) i na peryferiach (gdzie realizowany jest bezpośredni, ściśle profilowany względem oczekiwań, kontakt z finalnym odbiorcą).
2. Wartość we wspólnej infrastrukturze. Elementy infrastruktury, które wcześniej były rozdzielone pomiędzy różnymi firmami, jednostkami organizacyjnymi czy urządzeniami są „umiejscawiane” w tej samej lokalizacji i traktowane jako wspólne dla uczestników sieci. W szczególności dotyczy to takich obszarów, jak przetwarzanie danych, księgowość, magazynowanie, dystrybucja, a także produkcja i obsługa klienta.
3. Wartość modularności. Urządzenia, oprogramowanie, kompetencje i procesy biznesowe coraz częściej funkcjonują na zasadzie modułów, które mogą szybko i przy niskim koszcie zostać połączone z innymi modułami. Źródłem wartości jest możliwość „włączenia” tych modułów do wielu różnych łańcuchów wartości. Rozwiązania modularne są czasem określane mianem organizacji typu *plug-and play*, czyli w dosłownym tłumaczeniu „podłącz i graj, funkcjonuj”, co ma odzwierciedlić łatwość tworzenia nowych konfiguracji biznesowych.
4. Wartość orkiestracji. W miarę postępu modularyzacji szczególnie cenną kompetencją staje się umiejętność koordynowania współpracy pomiędzy modułami. Możliwość realizowania tej funkcji – określanej mianem orkiestracji (*orchestration*) – w łańcuchu wartości lub sieci, staje się istotnym wymiarem walki konkurencyjnej.

Wspomniana już różnorodność sieci spowodowana jest m.in. różnymi szczegółowymi motywami ich tworzenia i przystępowania do nich poszczególnych partnerów. Wśród nich wymienia się dążenie do wykreowania pożądanej architektury przedsiębiorstwa, która pozwala elastycznie reagować, zdobywać wiedzę organizacyjną i zapewniać swobodny przepływ informacji. Coraz częściej jednak głównym motywem tworzenia i funkcjonowania w sieci międzyorganizacyjnej

²² M. Sawhney, D. Parikh, *Where value lives in a networked world*, „Harvard Business Review” 2001, No. 78, s. 81.

jest poszukiwanie „rent” i możliwości ich przywłaszczania²³. Nie negując tej tezy, autorka wyraża jednak swoją dezaprobatę co do nazwy (nie treści!) desygnatu renty w zderzeniu jego powszechnego rozumienia z aktywną (kreatywną) rolą oczekiwaną wobec partnerów sieciowych. Słownikowa interpretacja objaśnia rentę jako regularny dochód z włożonego kapitału, niewymagający wkładu pracy²⁴. W przypadku motywów tworzenia sieci chodzi raczej o profity, które na skutek zmienności otoczenia nie muszą być regularne, a samo ich zaistnienie wymaga aktywnych działań i elastycznych relacji. W niniejszym opracowaniu przyjmuje się więc za motyw tworzenia sieci pożytki, które są zawarte w przyjętej przez autorkę interpretacji wartości sieci.

Studia literaturowe pozwalają na następujące zestawienie dostrzeganych pożytków z funkcjonowania sieci międzyorganizacyjnych:

- pożytek ekonomiczny²⁵, czyli dochód z zasobów i umiejętności ich strategicznego rozmieszczenia w celu zbudowania trwałej przewagi konkurencyjnej;
- pożytek ricardiański²⁶ z tytułu wartościowych i rzadkich zasobów;
- pożytek monopolistyczny²⁷, czyli nadwyżka uzyskiwana z tytułu ograniczania konkurencji poprzez kontrolę;
- pożytek Penrose²⁸, czyli korzyść będąca efektem synergii wewnętrznej przynależna całej sieci;
- pożytek organizacyjny²⁹ wynikający z doboru właściwości organizacyjnych i systemów zarządzania;
- pożytek menedżerski³⁰ generowany przez zasoby menedżerskie, których nie można szybko imitować;

²³ E. Stańczyk-Hugiet, A. Sus, *Konsekwencje przynależności do sieci...* s. 88.

²⁴ W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Świat Książki, Warszawa 2000, s. 430.

²⁵ R.M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell, Oxford 2005.

²⁶ J.A. Mathews, *Rent vs. Profits. What are the Appropriate Goals of Strategizing?*, za E. Stańczyk-Hugiet, A. Sus, *Konsekwencje przynależności do sieci...*, s. 89.

²⁷ M.A. Peteraf, *The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view*, „Strategic Management Journal” 1993, Vol. 14, No. 3.

²⁸ J.C. Spender, *Rethinking Organizational Rents: The Place of Collective Knowledge and Penrose Rents in Strategic Analysis*, „International Business Review” 2006, Vol. 3, No. 4.

²⁹ R. Amit, P. Schoemaker, *Strategic Assets and Organizational Rent*, „Strategic Management Journal” 1993, No. 14.

³⁰ R. Castanias, C. Helfat, *The Manaoerial Rents Model: Theory and Empirical Analysis*, „Journal of Management” 2001, No. 27.

- pożytek przedsiębiorczy³¹ generowany przez przedsiębiorcę, który dobiera, zespala, mobilizuje zasoby i organizuje inicjatywy przedsiębiorcze.

Podstawą osiągnięcia pożytków przez sieć międzyorganizacyjną jest układ relacji między jej uczestnikami. Nie każda jednak relacja pomiędzy przedsiębiorstwami może być elementem sieci. Można zidentyfikować co najmniej cztery warunki przynależności relacji do sieci:

1. W ramach relacji pomiędzy stronami musi dochodzić do wymiany informacyjnej, materialnej lub energetycznej.
2. W relacji musi występować pewien poziom zależności wyrażających się w ponoszeniu nakładów na rzecz relacji, które nie mogą być odzyskane po jej zakończeniu.
3. Relacje stanowiące tworzywo sieci mają charakter trwałe.
4. Relacje w ramach sieci zawsze zawierają komponent interpersonalny³².

Istnieją liczne próby kwantyfikacji relacji sieciowych. Jest to problem trudny. Zawiera wiele zmiennych wycenianych intuicyjnie. Może być rozpatrywany w dwojakiej optyce: sieci jako całości i przynależności do sieci.

Ze względu na zidentyfikowane w niniejszym opracowaniu nośniki wartości w sieci warto przytoczyć celowościowe podejście kwantyfikacji relacji sieciowych. Akcentuje ono problem osiągnięcia celu (głównie w kontekście czasu i stopnia osiągnięcia założeń) z uwzględnieniem ponoszonych nakładów. Opisuje to funkcja³³:

$$F(V_k \sigma_k) = V_k + \alpha * \sigma_k$$

gdzie:

- V_k – oczekiwana wartość zdyskontowana (zaktualizowana) dochodów w wariancie k ,
- σ_k – odchylenie standardowe wartości,
- α – współczynnik ostrożności.

³¹ S.A. Alvarez, J.B. Barney, *Organizing Rent Generation and Appropriation: Toward a Theory of the Entrepreneurial Firm*, „Journal of Business Venturing” 2004, No. 19.

³² M. Mitreğa, *Zdolność sieciowa...*, s. 71.

³³ P. Kosiń, *Kwantyfikacja relacji sieciowych – badania statutowe Katedry Zarządzania Przedsiębiorstwem UE Katowice 2011* (maszynopis).

Tym samym wskaźnik efektywności zaistnienia w sieci E_s będzie odpowiadał zapisowi:

$$E = F(V_s \sigma_s) - F(V_w \sigma_w) = V_s + \alpha * \sigma_s - V_w + \alpha * \sigma_w$$

lub w innej postaci:

$$E = \frac{F(V_s \sigma_s)}{F(V_w \sigma_w)}$$

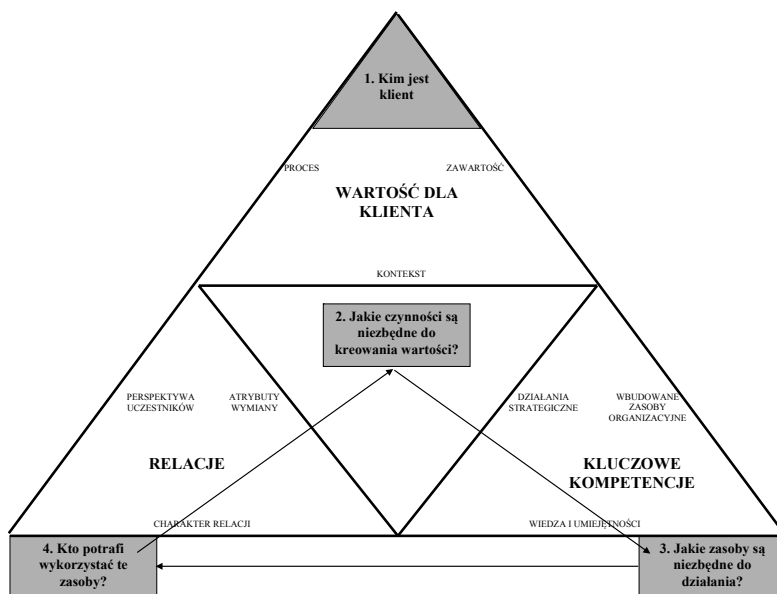
gdzie indeksy „s” i „w” oznaczają odpowiednio wariant zaistnienia przedsiębiorstwa w sieci – s i rozwoju wewnętrznego – w. Przyjęcie dochodu, w szerokiej tego pojęcia przestrzeni interpretacyjnej, wydaje się uzasadnione z uwagi na uniwersalizm interpretacyjny. Wykorzystanie kategorii celu/celów definiowanych specyficznie mogłoby być zawodne, szczególnie w turbulentnym otoczeniu. W tych warunkach obserwuje się przenoszenie w praktyce zarządczej punktu ciężkości z celów strategicznych na cele taktyczne, a nawet operacyjne³⁴.

Partnerstwo w sieci w warunkach turbulentnego otoczenia może być szansą na przetrwanie firmy. Ten problem próbuje się wartościować przy zastosowaniu metod analizy dyskryminacyjnej. Przykładem może być znany już od 1968 roku model Altmana i wiele późniejszych modeli przewidywania upadłości podmiotów. Alternatywne do metod dyskryminacyjnych są zastosowania sztucznych sieci neuronowych i drzew decyzyjnych. Należy do nich także wycena przedsięwzięć przy pomocy opcji realnych, która znajduje podłoże w osiągnięciach rachunkowości kontraktów terminowych.

W każdym przypadku pomiar efektywności usieciowienia jest porównaniem wyników analizy w wariancie sieciowym z wariantem rozwoju wewnętrznego.

Pożytki w znaczeniu rentowym są odzwierciedleniem wartości zasobów zgromadzonych w sieci. Samo ich posiadanie jest jednak tylko potencjalną wartością. Satysfakcjonująca wartość jest rezultatem synergii powstałych w ten sposób kompetencji, które przejawiać się powinny w wartości dodawanej dla głównych interesariuszy kreatywnej sieci. Obrazuje to model procesu tworzenia wartości (rysunek 1).

³⁴ R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005, s. 70.



Rysunek 1. Model procesu tworzenia wartości

Źródło: N. Hellander, M. Kukko, *A value-creating network analysis from software business*, „International Journal of Management and Marketing” 2009, No. 2, s. 76.

Jego najważniejszym elementem jest wartość postrzegana (wyceniana) w umyśle klienta.

W optyce zawartości jest ona rezultatem efektu mierzonego różnicą między korzyściami/pożytkami i stratami, istniejących relacji między dostawcą i odbiorcą (optyka procesu) oraz przewagi kompetencyjnej sieci (optyka kontekstu). Należy podkreślić, że interesariusze są powiązani nie tylko z daną siecią międzyorganizacyjną, lecz także wzajemnie ze sobą różnymi relacjami, co potęguje dynamikę sieci stosunków.

3. Siły destrukcji wartości w przestrzeni sieciowej

Organizacje sieciowe często traktuje się jako specyficzne remedium na chaotyczny dynamizm występujący w przestrzeni gospodarczej. Każde lekarstwo poza łagodzeniem objawów choroby ma działania uboczne. Organizacja sieciowa, choć z założenia powinna tworzyć określoną wartość dodaną w porównaniu do

wartości stanowiącej sumę działań indywidualnych, zawiera w swej naturze siły destrukcji wartości. Jak piszą Gulati, Nohira i Zaheer, sieci mają również „ciemne strony”³⁵. Są to organizacje nieformalne, budowane na zasadzie dobrowolności i konsensusu co do celu. Konsensus jest niewidoczny i może być aktywny lub pasywny. W praktyce sieć działa spontanicznie przez telefony, maile, spotkania, komputery³⁶. Budowane są na bazie zaufania, czyli założenia, że innych członków danej społeczności cechuje uczciwe i kooperatywne zachowanie oparte na wspólnie wyznawanych normach. Podstawa więzi ma więc charakter subiektywny, wymaga czasu, a w sytuacjach szczególnie ryzykownych także formalnych poręczeń. Zaufanie jest określoną postawą wobec otoczenia i tak jak otoczenie podlega zmianom. W przypadku rozbudowanych sieci, w których występuje wiele węzłów wyrażających chęć dominacji, rozmywa się odpowiedzialność uczestników sieci, co osłabia siłę zaufania, a tym samym prowadzić może do destrukcji wartości sieci. Zaufanie osłabia się w sytuacji nierównomiernego wykorzystania przez partnerów szans wynikających z sieci, której przyczyną może być różna szybkość organizacyjnego uczenia się. Działania jednostronne mogą zagrażać pozycji konkurencyjnej firmy. Mogą spowodować utratę ich reputacji, co może wynikać także z uwikłania firmy w nieproduktywne relacje czy wykluczenia partnerstwa z innymi podmiotami³⁷. Należy zwrócić uwagę, że więzi międzyorganizacyjne nie powodują utraty tożsamości ani samodzielności stron, dlatego w sieci dostrzega się zróżnicowany układ dążeń indywidualnych, zbiorowych oraz wspólnych. W pewnych warunkach sprzeczności interesów mogą przekształcić się w konflikt. Zażegnany konflikt prowadzi do kompromisu, a brak możliwości kompromisu może prowadzić do rozpadu więzi. Zarówno kompromis, jak i trwający konflikt są destruktorami wartości sieci. Kompromis zmniejsza wartość, a utrzymujący się konflikt ją niszczy.

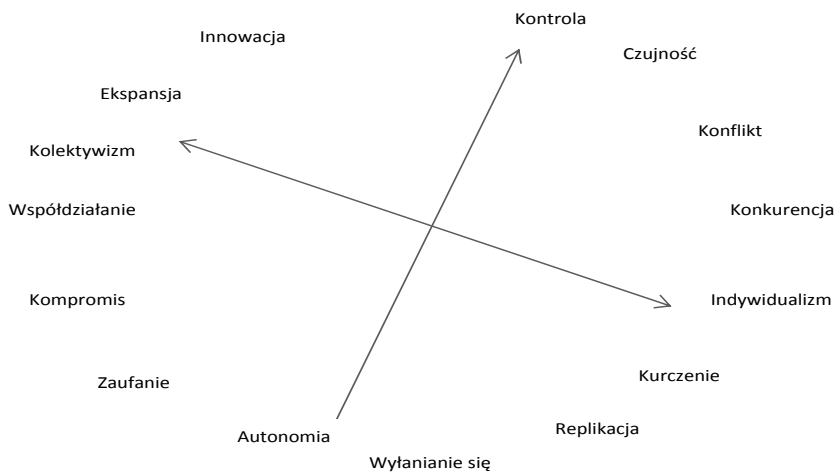
Konflikt, a przynajmniej osłabienie zaangażowania, mogą wynikać z frustracji spowodowanych nierównymi korzyściami w stosunku do przepływów zasobów w obszarze majątku, informacji wiedzy, zamiarów i formalnych warunkowań między firmami.

³⁵ R. Gulati, N. Nahira, A. Zaheer, *Strategic Networks*, „Strategic Management Journal” 2000, No. 21.

³⁶ R.K. Mueller, *Corporate Networking: Building Channels for Information and Influence*, The Free Press, New York 1986, za J. Rokita, *Dynamika zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2009, s. 87.

³⁷ E. Stańczyk-Hugiet, A. Sus, *Konsekwencje przynależności do sieci...*, s. 93.

Przedstawione w zarysie³⁸ siły destrukcyjne wartości sieci wynikają z ograniczonej doskonałości tworzenia relacji międzyorganizacyjnych. Przyczyn niszczenia wartości należy także szukać w niedoskonałości procesów zarządczych i kompetencji menedżerów. Wskazuje na nie Jerzy Rokita³⁹, podkreślając dualny charakter zachowań osób w procesie decyzyjnym i wykonawczym, dodajmy (B.W.-S.): także w relacjach formalnych i niesformalizowanych.



Rysunek 2. Sprzeczności strategiczne w więziach międzyorganizacyjnych

Źródło: M. De Rond, H. Bouchikhi: *On The Dialectics of Strategic Alliances*, „Organization Science” 2004, No. 1, s. 66.

Maciej Mitręga⁴⁰ zwraca uwagę, że w relacjach międzysieciowych nie można dostrzec aspektu afektywno-kognitywnego, który determinuje postawy pracowników współpracujących ze sobą przedsiębiorstw (nie zawsze oczekiwane przez inne podmioty). Odmienne sposoby podejmowania decyzji i kontroli wywołują sprzeczności, napięcia i paradoksy. Wykonawcy decyzji często działają

³⁸ Ich kompletne i kompleksowe ujęcie w warunkach wielkiej niepewności i znacznej różnorodności relacji sieciowych staje się niemożliwe.

³⁹ J. Rokita, *Dynamika zarządzania...*, s. 80.

⁴⁰ M. Mitręga, *Zdolność sieciowa...*, s. 71.

według różnych zbiorów zasad i norm. Poza tym presja sytuacji wywołuje system działań obronnych, dlatego⁴¹:

- zdarzenie może wywoływać więcej niż jeden skutek,
- przyczyna i skutek mogą być „oddzielone” od siebie w czasie i przestrzeni,
- skutek powstały w przeszłości może ewoluować.

W płaszczyźnie strategicznej poszczególne dążenia stron występują w układach dychotomicznych, które jednak łącznie tworzą dynamiczną przestrzeń sprzeczności. Zilustrowano to na rysunku 2.

W literaturze funkcjonują dwa poglądy dotyczące sposobów minimalizacji zagrożeń wartości sieci. Są nimi:

1. Działania związane z kontrolą procesu przywłaszczania zasobów⁴².
2. Kontrola alokacji zasobów poprzez rozwój zaufania między uczestnikami sieci⁴³.

4. Pozasięciowe przyczyny niszczenia wartości

Przedsiębiorstwa funkcjonujące w sieci jako względnie samodzielne organizacje mogą także współpracować z pozasięciowymi jednostkami. W ten sposób są poddawane skutkom ich zewnętrznej i wewnętrznej sytuacji zarówno w pozytywnym, jak i negatywnym znaczeniu. W początkowej części niniejszych rozważań wskazano, że trudności funkcjonowania tzw. tradycyjnych przedsiębiorstw często stanowią przesłankę przystąpienia do sieci. Identyfikując destrukторы tworzenia wartości w przestrzeni sieciowej, nie można abstrahować od przyczyn niszczenia wartości przedsiębiorstw funkcjonujących w tradycyjnych układach gospodarowania. Ich najważniejszy zbiór zawarto w tabeli 1⁴⁴.

⁴¹ J. Rokita, *Myslenie systemowe w zarzadzaniu organizacjami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2011.

⁴² R. Gulati, H. Singh, *The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Cost and Appropriation Concerns in Strategic Alliances*, „Administrative Science Quarterly” 1998, No. 43.

⁴³ H.C. Dekker, *Control of Inter-Organisational Relationships: Evidence and Appropriation Concerns and Coordination Requirements*, „Accounting, Organisation and Society” 2004, No. 29.

⁴⁴ Niszczący mechanizm działania tych czynników opisują w: B. Woźniak-Sobczak (red.), *Strategiczny controlling wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2011, s. 68.

Tabela nr 1

Źródła niszczenia wartości

Niszczenie wartości	
obszary (nośniki)	przyczyny
Kryzys	Niezależne od przedsiębiorstwa, błędna strategia, zmiany popytu, brak umiejętnego odczytania sygnałów wczesnego ostrzeżenia
Otoczenie	Turbulencja, błędne rozpoznanie szans i zagrożeń, spóźnione wejście na rynek, zbyt wczesne wycofanie się z rynku, kurczący się rynek, migracja wartości, brak informacji
Inwestycje	Brak inwestycji rozwojowych, nieodpowiednia rzeczywista stopa zwrotu, zła struktura kapitału (nadmierne zadłużenie), wysoki koszt pozyskania kapitału, brak efektu dźwigni, przeinwestowanie lub niedoinwestowanie spółek/zakładów, utrata zdolności kredytowej
Alokacja zasobów	Błędne wybory obszarów działania, nieefektywne wykorzystanie zasobów, pokusa nowego „błękitnego oceanu”, braki innowacyjnych zasobów ludzkich, nieumiejętne tworzenie portfela klientów
Zarządzanie kapitałem obrotowym	Zerowe lub ujemne Cash flow, utrata płynności, nadpłynność, niedopasowane cykle konwersji kapitału (błędne kredytowanie odbiorców)
Organizacja	Mała elastyczność organizacji, brak ośrodków odpowiedzialności, błędy usieciowienia, błędne fuzje, wrogie przejęcia
Procesy	Nieinnowacyjne, zbędne, dające relacje: dochód < koszt procesu
Komunikacja z inwestorami	Błędy w polityce dywidend, forsowanie wzrostu marży zysku z akcji
Inne	Mity tworzenia wartości

Źródło: opracowanie własne.

Rozpoznanie ich działania wskazuje, że także decyzje podejmowane przez uczestników sieci mogą być w wielu przypadkach obarczone skutkami niszczenia wartości identyfikowanymi poza płaszczyzną relacji organizacji sieciowych⁴⁵.

Podsumowanie

Dynamika zmian przestrzeni gospodarczej powoduje, że zwiększenia skuteczności i pewności działania poszukuje się w nieformalnych strukturach

⁴⁵ Tamże, s. 67–85.

sieciowych. Ich istota opiera się na dobrowolności powiązań i dążeniu do wspólnych korzyści. Więzy międzyorganizacyjne powinny przyczyniać się do osiągnięcia przez każdego uczestnika organizacji sieciowej efektów nie mniejszych niż uzyskiwane poza nią. Badania wykazują, że w przestrzeni sieciowej tworzenie wartości zależy od warunków, jakie stwarza sieć. Mogą one wzmacniać siły tworzenia ich sukcesu, a nawet być swoistym panaceum na trwanie w turbulentnym otoczeniu. Należy jednak także postrzegać determinanty tworzące wartość przedsiębiorstw funkcjonujących w tradycyjnej gospodarce, gdyż organizacje sieciowe zazwyczaj nie funkcjonują w izolacji od pozostałych podmiotów rynku. Poza tym wiele determinant tworzenia wartości ma charakter ogólny, wynikający z systemu ekonomiczno-finansowego. Synergia zgromadzonych w sieci zasobów i zasady korzystania z nich powinny umożliwić tworzenie wysokiej wartości dla wszystkich interesariuszy.

Zasady budowy organizacji sieciowej oraz tworzenia w nich powiązań nie zawsze sprzyjają tworzeniu wartości. Należy więc znaleźć działania i powiązania, które raczej odejmują wartość zamiast jej przysparzać i wyeliminować je.

Postuluje się nasilić kontrolę procesu przywłaszczania zasobów oraz rozwijać zaufanie między uczestnikami sieci.

Literatura

- Alvarez S.A., Barney J.B., *Organizing Rent Generation and Appropriation: Toward a Theory of the Entrepreneurial Firm*, „Journal of Business Venturing” 2004, No. 19.
- Amit R., Schoemaker P., *Strategic Assets and Organizational Rent*, „Strategic Management Journal” 1993, No. 14.
- Castanias R., Helfat C., *The Managerial Rents Model: Theory and Empirical Analysis*, „Journal of Management” 2001, No. 27.
- Czakon W., *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2007.
- Dekker H.C., *Control of Inter-Organisational Relationships: Evidence and Appropriation Concerns and Coordination Requirements*, „Accounting, Organisation and Society” 1994, No. 29.
- Grant R.M., *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell, Oxford 2005.
- Gulati R., Nahira N., Zaheer A., *Strategic Networks*, „Strategic Management Journal” 2000, No. 21.

- Gulati R., Singh H., *The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Cost and Appropriation Concerns in Strategic Alliances*, „Administrative Science Quarterly” 1998, No. 43.
- Jasiński B., *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012.
- Kramarz M., *Relacje sieciowe w dystrybucji wyrobów hutniczych*, „Organizacja i Zarządzanie” 2008, nr 2.
- Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005.
- Krzakiewicz K., *Kreatywna sieć i nowe zadania menedżerów*, w: J. Rokita (red.), *Problemy zarządzania organizacjami w warunkach nieprzewidywalności zmian*, GWSH, Katowice 2010.
- Mitręga M., *Zdolność sieciowa jako czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2010.
- Mueller R.K., *Corporate Networking: Building Channels for Information and Influence*, The Free Press, New York 1986, za J. Rokita, *Dynamika zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2009.
- Park S.H., Zhon D., *Firm Heterogeneity and Competitive Dynamics in Alliance Formation*, „The Academy of Management Review” 2005, Vol. 30, No. 3.
- Peteraf M.A., *The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view*, „Strategic Management Journal” 1993, Vol. 14, No. 3.
- Rokita J., *Myślenie systemowe w zarządzaniu organizacjami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2011.
- Rokita J., *Myślenie systemowe w zarządzaniu organizacjami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2011.
- Rond M., Bouchikhi H., *On The Dialectics of Strategic Alliances*, „Organization Science” 2004, No. 1.
- Sakakibara M., *Formation of R&D Consortia: Industry and Company Effects*, „Strategic Management Journal” 2002, Vol. 23, No. 11.
- Sawhney M., Parikh D., *Where value lives in a networked world*, „Harvard Business Review” 2001, No. 78.
- Spender J.C., *Rethinking Organizational Rents: The Place of Collective Knowledge and Penrose Rents in Strategic Analysis*, „International Business Review” 2006, Vol. 3, No. 4.
- Sroka W., *Sieci aliansów. Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej poprzez współpracę*, PWE, Warszawa 2011.
- Woźniak-Sobczak B. (red.), *Instrumenty zarządzania przedsiębiorstwem przez finanse*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2010.

Woźniak-Sobczak B. (red.), *Łańcuch tworzenia wartości dodanej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2007.

Woźniak-Sobczak B. (red.), *Strategiczny controlling wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2011.

STIMULATORS AND DESTRUCTORS COMPANIES CREATE VALUE IN THE SPACE OF NETWORK

Summary

Dynamics of changes in economic space makes it more efficient and safe operation is sought in the informal network structures. Their essence is based on voluntary relationships and striving for mutual benefits. Inter-Organizational Ties should contribute to the achievement by each participant in the organization of the network effects of not lower than those obtained elsewhere. Studies show that in the space of a network to create value depends on the conditions of the network. They can strengthen their power to create success and even be a kind of panacea for survival in turbulent environments. However, it also considered the determinants of value creating enterprises operating in the traditional economy. as network organizations generally do not operate in isolation from other market players. In addition, many determinants of value creation is general in nature, resulting from economic and financial system. Synergy collected in a network of resources and rules for their use should allow the creation of high value for all stakeholders.

Principles of construction and the creation of a network organization in these relationships are not always conducive to creating value. It is therefore necessary to find activities and relationships that rather subtract instead of add value and eliminate them.

Postulated to increase control over the process of appropriation of resources, and develop trust between the network participants.

Keywords: network organization, the value of the network, relation of Inter-Organizational

Translated by Barbara Woźniak-Sobczak