

| Stanisław Skowron

KLIENT w sieci organizacyjnej



Difin

KLIENT

w sieci organizacyjnej

Copyright © Difin SA
Warszawa 2013

Wszelkie prawa zastrzeżone.

Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości
lub fragmentów niniejszej pracy bez zgody wydawcy zabronione.

Książka ta jest dziełem twórcy i wydawcy.

Prosimy, abyś przestrzegał praw, jakie im przysługują.

Jej zawartość możesz udostępnić nieodpłatnie osobom bliskim
lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie.

Jeśli cytujesz jej fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie
zaznacz, czyje to dzieło. A kopiując jej część, rób to jedynie
na użytek osobisty. Szanujmy cudzą własność i prawo.

Recenzent
prof. zw. dr hab. inż. Jerzy Szkutnik

Korekta
Zofia Firek

Projekt okładki
Mikołaj Miodowski

Redaktor prowadząca
Maria Adamska

ISBN 978-83-7930-150-8

Difin SA,
Warszawa 2013, wydanie pierwsze
ul. F. Kostrzewskiego 1, 00-768 Warszawa,
tel. 22 851 45 61, 22 851 45 62,
fax 22 841 98 91
Księgarnie internetowe Difin:
www.ksiegarnia.difin.pl, www.ksiegarniasgh.pl
Skład i łamanie: Poligrafia, tel. 609 10 10 15
Wydrukowano w Polsce.

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział 1. Istota i typy sieci organizacyjnej	11
1.1. Pojęcie i istota sieci organizacyjnej	11
1.2. Społeczny i strategiczny wymiar sieci	13
1.3. Sieciowość a cele zakładania i rozwoju przedsiębiorstwa	16
1.4. Właściwości i parametry sieci organizacyjnej	18
1.4.1. Cechy sieci	18
1.4.2. Wymiary i zmienne sieci	22
1.5. Typy sieci organizacyjnych	24
1.6. Klaster jako szczególny rodzaj sieci	26
Rozdział 2. Klient na rynku i w sieci organizacyjnej	29
2.1. Zachowania rynkowe klienta – istota, modele i racjonalność zachowań	29
2.2. Klient w obliczu pojedynczej organizacji	33
2.3. Sieciowa „deformacja” klienta	39
Rozdział 3. Procesy i problemy zarządzania w sieci z perspektywy klienta	43
3.1. Procesy zachodzące w sieci	43
3.2. Sieć – quasi-pole konkurencyjne	53
3.3. Problemy stabilności i rozwoju sieci	59
3.3.1. Przyczyny i formy niestabilności sieci	59
3.3.2. Warunki utrzymania stabilności sieci	61

Rozdział 4. Sieć organizacyjna jako przestrzeń generowania wartości	65
4.1. Pytania o wartość	65
4.2. Przyrost wartości dla firmy sieciowej	67
4.3. Przyrost wartości dla klienta sieciowego	71
4.4. Zdolność sieci do tworzenia wartości dla klienta	73
Rozdział 5. Klient i organizacja: dualizm sieciowy	81
5.1. Klient i przedsiębiorstwo w procesie usieciowienia	81
5.2. Determinanty sieciowe zachowań klienta	89
5.3. Klient sieci w fazie międzyzakupowej	92
Rozdział 6. Wiedza i innowacje w sieci z udziałem klienta	98
6.1. Sieciowe uczenie się	98
6.2. Klient sieciowy w generowaniu i przepływie wiedzy	102
6.3. Przyrost wiedzy jako efekt interferencji dwóch sieci: organizacji i klientów	106
Rozdział 7. Strategie sieci organizacyjnych ukierunkowane na klienta	111
7.1. Założenia stanu równowagi	111
7.2. Użyteczność i ortogonalność sieci jako wymiary strategii	114
7.3. Typy strategii sieci	116
Rozdział 8. Satysfakcja i lojalność klienta sieciowego	121
8.1. Satysfakcja klienta jako funkcja jakości i wartości	121
8.2. Lojalność klienta i jej rodzaje	125
8.3. Modele lojalności i satysfakcji klienta	128
8.4. Model satysfakcji i lojalności klienta sieci	130
Rozdział 9. Studia przypadków sieci	136
9.1. Klaster Dolina Ekologicznej Żywności	137
9.1.1. Powstanie sieci	137
9.1.2. Podstawowe wartości, procesy i struktura klastra	138
9.1.3. Rozwój klastra dyktowany korzyściami przewagi lokalizacyjnej	142
9.1.4. Komunikacja marketingowa klastra	146
9.2. Sieć medyczna Grupy LUXMED	151
9.2.1. Sieć medyczna a mechanizm integracji w służbie zdrowia	151
9.2.2. Efekty sieciowe w sieciach medycznych	154
9.2.3. Znaczenie standardu w sieciach medycznych	155
9.2.4. Efekt skali i zakresu w zintegrowanych sieciach medycznych	157
9.2.5. Grupa LUXMED	160
Zakończenie	163
Bibliografia	165
Spis rysunków	175
Spis tabel	177

Wstęp

Sieć organizacyjna (międzyorganizacyjna), organizacja sieciowa – to struktury mające swe miejsce i solidne uzasadnienie w teorii i w praktyce współczesnego zarządzania. Są efektem obecności **paradygmatu sieciowego** w naukach o zarządzaniu, który w swym głównym założeniu przyjmuje odejście od atomizacji przedsiębiorstwa na rzecz poszukiwania struktur interakcji i współdziałania z innymi podmiotami otoczenia, realnymi uczestnikami sieci. Zaistnienie jednostki w sieci oznacza zwielokrotnienie jej potencjału efektywnościowego i konkurencyjnego, bowiem zyskuje ona dostęp do zasobów i kompetencji swoich partnerów, oznacza również nową jakość w zarządzaniu – szczególnie na poziomie strategicznym – niezbędną w efektywnym wykorzystaniu dźwigni sieci.

Nowa jakość zarządzania odnosi się również do sieci jako całości, stanowiącej zbiór określonych podmiotów (autonomicznych organizacji) połączonych więzami współdziałania i rywalizacji. Sieć organizacyjna stanowi szczególne środowisko, będące pośrednią formą pomiędzy rynkiem (przestrzeń rywalizacji i transakcji) i strukturą biurokratyczną, wielce zindywidualizowaną pod względem skonfigurowania jej elementów oraz koordynacji działań. Istota zarządzania siecią organizacyjną, w najbardziej syntetycznym jej ujęciu, sprowadza się do generowania efektów synergicznych w procesach współdziałania jej uczestników, niezależnie od tego, czy wynikają one z formalnoprawnych podstaw kooperacji, udziału we wspólnych przedsięwzięciach o charakterze projektowym, czy też z prostej kontynuacji wieloletniego doświadczenia współpracy.

Pokażny dorobek myśli i praktyki zarządzania w organizacjach sieciowych, aspirujący do wypracowania spójnej teorii zarządzania sieciowego, pozostawia jak dotąd na uboczu głównego nurtu dociekań naukowych samego **klienta**, przyjmując milczące założenie o jego naturalnej obecności w polu oddziaływa-

nia sieci organizacyjnej. Ta „oczywistość” klienta nie pozwala nam nawet sprecyzować głównego założenia: czy mamy do czynienia z klientem firmy sieciowej (tj. organizacją, która jest uczestnikiem sieci), czy też z klientem sieci jako szczególnej quasi-struktury. Książka *Klient w sieci organizacyjnej* podejmuje próbę wypełnienia tej luki. Jej konstrukcja myślowa oparta jest na czterech założeniach. Po pierwsze, spojrzenie na sieć organizacyjną z perspektywy klienta uzupełnia wiedzę o sieci, pozwala pełniej zinterpretować paradygmat sieciowy, opisać zachodzące w sieci procesy oraz przybliżyć jej problemy. Po drugie, rozróżnienie pomiędzy klientem (zwykłym) a klientem sieciowym ukazuje specyfikę sieci jako środowiska oddziaływania na klienta. Po trzecie, z perspektywy klienta sieciowego można bardziej zrozumieć treść i specyfikę procesów wiedzy (generowania, przekształcania, dystrybucji i wykorzystania wiedzy) i systemową właściwość technologii informacyjnej w osiągnięciu spójności i efektywności sieci. Po czwarte, klient, podobnie jak organizacja, również podlega **usiecieniu**, korzystając z dobrodziejstw technologii informacyjnej, w tym głównie Internetu. Klient może budować „swoją” sieć i podobnie jak w przypadku organizacji, uczestnictwo klienta w sieci wzmacnia jego siłę rynkową, zbiorową inteligencję i zdolność do ochrony własnych interesów.

Na podstawie powyższych założeń formułuje się śmiałą hipotezę, iż miejsce i rola klienta w sieci (jako celu i zasobu sieci oraz kryterium decyzji menedżerskich) jest pochodną oddziaływania dwóch sieci: sieci organizacyjnej i sieci klienta. Kryterium **interferencji** obu sieci, wraz z kryterium dominującego typu użyteczności, jakiej klientowi dostarcza sieć, rozstrzygają z kolei o wyborze strategii sieci organizacyjnej ukierunkowanej na klienta. Autorska klasyfikacja strategii sieci została zilustrowana studium przypadków dwóch odmiennych w swym charakterze sieci organizacyjnych, tj. klastra Doliny Ekologicznej Żywności oraz Gupy LUXMED.

Hipoteza o wzajemnym oddziaływaniu sieci organizacyjnej i sieci klienta, gdzie obaj aktorzy gry rynkowej sięgają po potężny oręż w postaci coraz doskonalszych instrumentów technologii informacyjnej, wydaje się odpowiadać wyzwaniom dzisiejszej gospodarki i społeczeństwa. Biznes sieciowy z jednej strony i wspólnoty sieciowe klientów z drugiej stanowią dwie przenikające się kultury, wyznaczają przestrzeń dla konfrontacji i zrozumienia. Szczególnie dostrzegając to muszą menedżerowie biznesu sieciowego, przyjmując realne założenie, że klient „uczy się” szybko, a klient sieciowy jeszcze szybciej.

Hipoteza obu sieci (organizacji i klienta) stanowi wartość dodaną tej książki, głównie z powodu pierwiastka metodologicznego. Oferuje nowe spojrzenie na fenomen sieci organizacyjnej przez pryzmat klienta sieciowego i wskazuje na nowe obszary problemowe zarówno w warstwie teoriopoznawczej, jak i utylitarnej.

Książka składa się z dziewięciu rozdziałów. W pierwszym omówiono fenomen sieci organizacyjnej, wskazując na jej wymiar społeczny i strategiczny, systemowe właściwości modyfikujące cele prowadzenia biznesu, zmienne opisujące sieć, jej podstawowe typy oraz przybliżając szczególnie rodzaj sieci, jaką stanowi klastery. Rozwinięcie tematyki sieci znajdzie Czytelnik w rozdziale trzecim, poświęconym omówieniu procesów i problemów zarządzania w sieci organizacyjnej postrzeganych z perspektywy klienta, oraz w rozdziale czwartym, w którym wykazano, że sieć jako przestrzeń generowania wartości oferuje klientowi wartość dodaną w stosunku do tej, jaką otrzymuje w relacji z pojedynczą firmą.

Drugim obok sieci przedmiotem dociekań naukowych jest klient. Poświęcono mu rozdziały drugi, piąty i ósmy. W rozdziale drugim studium klienta, zawierające problematykę zachowań rynkowych klienta oraz jego roli w budowaniu ładu wewnątrzorganizacyjnego, wzbogacono o wątek sieciowej „deformacji” klienta. Znajduje ona swój wyraz w procesie usieciowienia klienta (rozdział 5), zachodzącym w środowisku sieci wirtualnej, tj. Internetu i komunikacji mobilnej. Rozdział ósmy nawiązuje do wcześniejszej pracy Autora, poświęconej tematyce satysfakcji i lojalności klienta, wzbogacając ją o model procesu lojalnościowego u klienta sieciowego.

Oba wątki znajdują swój finał w kolejnych dwóch rozdziałach, kluczowych dla całej książki, tj. rozdziale szóstym, w którym przedstawiono współlistnienie obu sieci: organizacji i klienta jako efektu procesów wiedzy, oraz rozdziale siódmym, zawierającym autorską typologię strategii sieci organizacyjnych ukierunkowanych na klienta. Całość uzupełniają dwa studia przypadków sieci organizacyjnych (rozdział 9), jako reprezentatywne przykłady wyróżnionych wcześniej typów strategii sieci.

Rozdział 1

Istota i typy sieci organizacyjnej

1.1. Pojęcie i istota sieci organizacyjnej

Termin „sieć” należy do tych kategorii, które podobnie jak „system”, „struktura”, „strategia” zalicza się do zbioru pojęć fundamentalnych w nauce i praktyce zarządzania, stanowiących główne tworzywo w opisie obiektów i procesów świata organizacji. Używając pojęcia „sieć”, mamy na myśli „sieć organizacji”, zwaną zamiennie „siecią międzyorganizacyjną” bądź też „organizacją sieciową”.

Termin „sieć” został zapewne na użytek opisu i badania świata zorganizowanego zapożyczony z ogólnego pojęcia, które może opisywać inne obiekty złożone ze świata: abstrakcji (sieci jako modele matematyczne), natury (sieci pajęczne, sieci neuronów, sieci krystaliczne), techniki (sieci energetyczne, transportowe, drogowe, komputerowe), socjologii (sieci społeczne, migracji), ekonomii (sieci gospodarstw) i in. Kariera „sieci organizacyjnej” trwa od ponad 30 lat i jest naturalnym potwierdzeniem prawdy o ludziach jako „zwierzętach społecznych”, które w swej naturze mają zakodowane dążenie do bycia razem, nawiązywania kontaktów, poszukiwania afiliacji i bezpieczeństwa w grupie, komunikowania się, podejmowania wysiłków zbiorowych. Aż dziw bierze, że ta oczywistość została tak późno dostrzeżona i usankcjonowana jako wymiar naszej rzeczywistości w nauce o zarządzaniu. **Sieciowość** jako cecha naszego świata zorganizowanego nie ma bytu autonomicznego, a raczej powstawała jako urealnienie teoretycznych modeli opisujących świat konkurencji doskonałej i zatamizowanej aktywności gospodarczej. Znalazła jednakże na tyle trwałe miejsce w dorobku naukowym, że nie podlega fluktuacjom mody, a raczej aspiruje do rangi kluczowego paradygmatu w naukach o zarządzaniu.

Sieć organizacyjną można najogólniej zdefiniować jako zbiór aktorów – pojedynczych organizacji – połączonych zbiorem wzajemnych relacji, które pomnażają możliwości jednostek, zapewniając efekt synergiczny w ich działaniach i dając przewagę w życiu społecznym lub gospodarczym.

Na sieć można spojrzeć z trzech perspektyw¹:

- a) jako podmiotu badań, w którym w miejsce idealnej atomizacji rynku dostrzega się sieciowy porządek w postaci superpozycji sformalizowanych i niesformalizowanych relacji wymiany, gwarantujących zestrojenie indywidualnych interesów,
- b) jako formy organizacyjnej, w której zastąpienie funkcji hierarchicznych relacjami partnerskimi czyni z niej nową jakość, mającą istotny wpływ na rozwój i przetrwanie, tworzenie wartości, osiąganie przewagi konkurencyjnej, innowacyjność, uczenie się oraz efektywność,
- c) jako sposobu koordynacji współdziałania, wykorzystującego mechanizmy rynkowe, biurokratyczne i relacyjne, czego skutkiem będzie wnoszenie przez członków unikatowych zdolności tworzenia wartości.

Geneza podejścia sieciowego w zarządzaniu wywodzi się z socjologii (badania interakcji społecznych i procesów komunikacji)², antropologii (geneza i ewolucja relacji)³ oraz teorii organizacji w ujęciu (organizacja jako zapis trwałych wzorów interakcji)⁴. Dziś można mówić o trzech nurtach badań nad sieciami:

- społecznym (badanie sieci relacji społecznych i ich treści: zaufania, identyfikacji, wspólnego myślenia i komunikowania, empatii, w aspekcie poszukiwania czynników integracji),
- organizacyjnym (badanie przepływu zasobów pomiędzy niezależnymi jednostkami w procesie tworzenia wartości na gruncie porządku formalnego w ramach szerszego układu odniesienia),
- strategicznym (badanie sieci jako celowych, długoterminowych powiązań różnych organizacji urzeczywistniających strategiczny zamysł rozwoju i budowania przewagi konkurencyjnej).

Sieć w zarządzaniu stanowi szczególny rodzaj systemu. Jej uczestnikami mogą być zarówno indywidualni ludzie, części firm, firmy, jak i grupy firm, stanowiące

¹ K.G. Prowman, S.E. Human, *Legitimacy Building in the Evolution of Small-Firm Multilateral Networks: A Comparative Study of Success and Demise*, „Administrative Science Quarterly 2000” Vol. 45, No. 2, s. 337–339.

² C.H. Cooley, *Human nature and the social order*, Free Press, 1956; J.C. Mitchell, *The concept and use of social networks*, [w:] *Social networks in urban situations*, J.C. Mitchell (red.), University of Manchester Press, 1969; R.E. Park, *The concept of social distance*, „Journal of Applied Sociology” 1924; T. Parsons, *Structure and process in modern society*, New York, Free Press, 1960; G. Simmel, *The sociology of Georg Simmel*, Free Press, 1950.

³ B. Malinowski, *Argonauts of the Western Pacific*, New York 1922; Levi Strauss, *The elementary structures of kinship*, Beacon Press, Boston 1969.

⁴ D. Katz, R. Kahn, *The social psychology of organizations*, Wiley, New York 1966.

węzły sieci⁵. Połączenia między nimi (uczestnikami sieci) mogą mieć charakter: biurokratyczny (polecenia, obowiązujące standardy, procedury), ekonomiczny (transakcje materialne, finansowe), operacyjny (wspólne działanie, zbiorowe podejmowanie decyzji, wykorzystywanie tych samych środków), kulturowy (podzielanie wartości, wspólnota szans i zagrożeń), informacyjny (dostępność źródeł informacji, wymiana i dzielenie się informacjami) itd.

Istotę sieci organizacyjnej, jako szczególnego podmiotu i środowiska, definiują następujące perspektywy problemowe⁶:

- asymetria pozycji i uczestnictwa w sieci jako naturalna właściwość jej struktury. Asymetria taka jest świadomie praktykowana jako funkcja wielkości sieci, jej charakteru, realizowanych procesów, pozycjonowania jej uczestników w aspekcie dostępności do zasobów oraz władzy i wpływu na koordynację;
- osadzenie społeczne, tj. struktura relacji społecznych między uczestnikami sieci, wyznaczająca ich miejsce w sieci i zdolność do zachowań konkurencyjnych. Wpływa ono na skłonność i zdolność do zawierania sojuszy, kształtowanie zaufania do innych, utożsamianie się z danym środowiskiem sieci oraz zdolność adaptacji do zachodzących zmian w otoczeniu;
- dyfuzja zachowań, decyzji i rutyn organizacyjnych zachodząca w obrębie sieci. Skutkuje ona wymianą informacji i wiedzy, prowadzącą do wyrównywania potencjałów i ujednolicenia standardów organizacyjnych i technologicznych;
- wpływ sieci na procesy decyzyjne o charakterze strategicznym. Miejsce w infrastrukturze zależności i współdziałania oraz doświadczenie sieciowe może wyznaczać obszar racjonalności wyborów przez menedżera, z drugiej strony zdolność budowania sieci i jej wykorzystania mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej.

1.2. Społeczny i strategiczny wymiar sieci

Sieć organizacyjna ma szczególną naturę: z jednej strony funkcjonuje i rozwija się dzięki relacjom społecznym, jakie między sobą nawiązują i utrwalają podmioty – członkowie sieci, z drugiej natomiast zspala interesy jej członków, każdego z osobna i jako całości. Sieć rozwija i eksploatuje kapitał społeczny, który uzupełnia i zniekształca relacje rynkowe, zgodnie z dążeniami jej aktorów. Sieć rozwija również kapitał rozwojowy, związany z ukierunkowaniem strategicz-

⁵ H. Hakansson, J. Johnson, *A model of industrial networks*, w: *Industrial Networks. A New View of Reality*, [w:] B. Axelsson, G. Easton, Routledge, London and New York 1992.

⁶ R. Gulari, *Alliances and Networks*, „Strategic Management Journal” 1998, Vol. 19, No. 4, s. 293–317.

nym działalności całej sieci i jej członków. Obydwie te formy kapitału intelektualnego współistnieją w sieci, wzajemnie się warunkują i stanowią o specyfice i sile sieci. Zanim rozwinieśmy tę szczególną relację, przybliżmy oba wymiary sieci.

Spoleczny wymiar sieci ukazuje sieć jako zbiór relacji społecznych, jakie nawiązują między sobą jej uczestnicy, ale także kulturę sieci jako środowiska. Relacje społeczne są niezbędnym tworzywem, aby nawiązywać współpracę, zawierają bowiem treści: komunikacji, zaufania, respektowania wspólnych norm, identyfikowania tożsamości, zobowiązania i oczekiwania. Jakość tych relacji rozstrzyga o sukcesie lub porażce współpracy. Znaczenie kapitału społecznego w sieci wykracza jednak poza treść samych relacji; wyposażając podmioty w zdolność do aktywizowania własnych zasobów, podnosi ich sprawność działania i konkurencyjność zachowań oraz czyni bardziej otwartymi na działania zbiorowe. Pełni rolę czynnika lewarowania i witalizacji własnych zasobów, w czym wyraża się jego funkcja kapitalizacji. Fakt ten powoduje, że podmioty nabywają kompetencji do działań i zachowań zbiorowych, co w konfrontacji z doświadczeniem uczestnictwa w sieci, czyni je skłonny do weryfikacji określonych relacji z określonymi innymi uczestnikami sieci. Tworzy się samoistna sieć relacji społecznych, co pokazuje, że kapitał społeczny ma zdolność do rekonstruowania takiej sieci powiązań, która pozwoli każdemu członkowi sieci na poszerzenie własnej bazy zasobowej i jej efektywne wykorzystywanie w procesach współpracy. Kapitał społeczny posiada również właściwość samopomnażania się i uaktywniania, czym zapewnia trwałość i rozwój określonych struktur i środowisk. W przypadku sieci wyrażać się to będzie we wzmacnianiu relacji oraz form współdziałania, ale również w budowaniu solidarności grupowej, co może niekiedy przynosić negatywne skutki usztywnienia i autarkii.

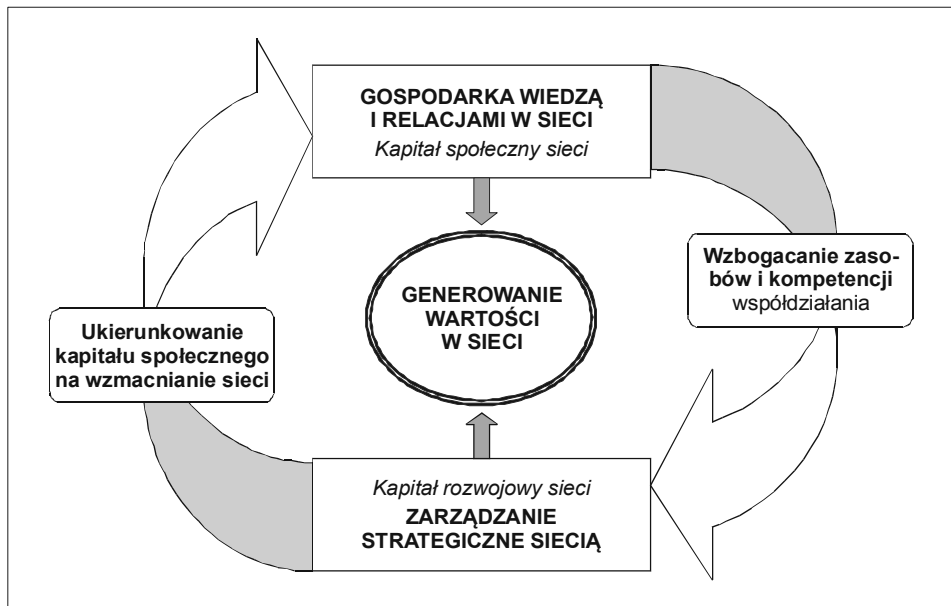
Strategiczny wymiar sieci każe upatrywać w niej strukturę działań zbiorowych, celowo konstruowaną i podlegającą rygorom sprawności organizacyjnej, efektywności oraz konkurencyjności rynkowej. Sieci są kluczowym elementem rynków, dają one przewagę konkurencyjną niektórym uczestnikom, ponieważ zapewniają im korzystniejszy dostęp do pełniejszej wiedzy oraz stwarzają możliwość uczestniczenia w korzystniejszych szansach rynkowych, a nawet ich kontrolowania⁷. Strategiczność sieci ujawnia w pierwszej kolejności problem synergii współpracy, która jest przeciwwagą dla indywidualnej rywalizacji na rynku, ale przede wszystkim jest jej dopełnieniem. Powoduje to zróżnicowanie warunków prowadzenia biznesu, u jednych pomnażając ich potencjał, innych natomiast stawiając w relatywnie gorszej sytuacji. Uczestnictwo w sieci jest zatem dla podmiotów wyzwaniem strategicznym oraz realną opcją na rozwój. Dotyczy to zarówno perspektywy pojedynczego członka sieci, jak i sieci jako całości.

⁷ R.S. Burt, *Structural Holes – the Social Structure of Competition*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts 1992.

Strategiczny wymiar sieci kładzie akcent na współzależność zasobową przedsiębiorstw i ich komplementarność, kompozycję instrumentów wykorzystywanych w koordynowaniu współdziałania (mechanizm cenowy, biurokratyczny, relacje społeczne), celowe kształtowanie dynamiki uczestnictwa w sieci (wzmacnianie niektórych więzi, redukcja innych) oraz efektywność współdziałania w skali całej sieci i pojedynczego uczestnika. Poszukiwanie odpowiedzi na te i inne problemy natury strategicznej skłania przedsiębiorstwa do uaktywnienia jego kapitału rozwojowego.

Wracając do zasygnalizowanej na początku kwestii relacji kapitału społecznego i rozwojowego na gruncie sieci organizacyjnej, należy zauważyć, że sieć stwarza podmiotom możliwości zniekształcania rywalizacji i współdziałania w kierunku i zakresie, który uznają za korzystne w perspektywie długofalowej obecności na rynku. To oznacza, że w praktyce menedżerskiej należy wykorzystywać fakt sprzężenia zwrotnego obu kapitałów: intencjonalnego kształtowania kapitału społecznego i jego ukierunkowania na wzmacnianie struktury zasobów wewnętrznych i relacji zewnętrznych przedsiębiorstwa, z drugiej strony, praktykowania dbałości o zwiększanie kapitału społecznego jako elementarnego tworzywa dla wzrostu potencjału efektywnościowego i konkurencyjnego przedsiębiorstwa, członka sieci. Schemat tej zależności obrazuje rys. 1.1.

Rysunek 1.1. Kapitał rozwojowy i społeczny w sieci



Źródło: Opracowanie własne.

1.3. Sieciowość a cele zakładania i rozwoju przedsiębiorstwa

Pomysł na sieć współpracy i współdziałania przedsiębiorstw leży u podstaw ich autonomicznych celów⁸. Jednym z kluczowych wyzwań jest optymalizowanie wielkości przedsiębiorstwa i ustalanie właściwej proporcji pomiędzy efektywnością agencji i transakcji. Rozwiązania hybrydowe w zakresie organizowania funkcji produkcji i wymiany handlowej, jakie stosują współczesne firmy (*outsourcing, insourcing, crowdsourcing*) pozwalają im w uczestnictwie w sieci współpracy, dostrzec możliwości poprawy efektywności działalności gospodarczej. Istnienie przedsiębiorstwa w sieci poszerza bowiem jego możliwości aktywnego oddziaływania na otoczenie rynkowe, zmniejszając koszty transakcji z jednej strony, z drugiej zaś, ograniczając, porządkując zasoby i profilując je pod potrzeby uczestnictwa w sieci i bycia bardziej konkurencyjnym – pozwala zmniejszać koszty agencji. W efekcie sieć stwarza możliwości modyfikowania łańcuchów wartości, w których bierze udział przedsiębiorstwo. Z problemem kosztów transakcyjnych wiąże się niedoskonałość i niekompletność kontraktów regulujących procesy gospodarcze na rynku. Naiwnie byłoby oczekiwać, aby sieć eliminowała te niesprawności, lecz niewątpliwie może sprzyjać większej kontroli nad tymi kontraktami.

Sieć stwarza przedsiębiorstwu potencjalne możliwości dalszego wzrostu wielkości produkcji poza obszar wyznaczony optymalnym stosunkiem korzyści skali⁹ do kosztów wzrostu dla przedsiębiorstwa pojedynczego, dzięki zaistnieniu efektu sieciowego. Jakkolwiek trudno tu mówić o nowym optimum efektu skali (uczestnictwo w sieci daje przedsiębiorstwu inną dynamikę kształtowania się charakterystyk kosztów i przychodów), to jednak znaczący jest już sam fakt nowej jakości zasobów (wiedza, kompetencje w zakresie technologii informacyjnych, relacje z klientami) i ich możliwości rozszerzania oddziaływania na rynek (konkretnie na klienta).

W zupełnie innej logice należy postrzegać realizację celu w postaci nadwyżki zakresu nad kosztami złożoności. O ile w poprzednim celu sieć spełniała rolę dźwigni wzrostu przedsiębiorstwa, to w tym przypadku będzie oddziaływać w innym kierunku; uzyskiwanie efektu zakresu dla całej sieci zwalnia pojedynczych jej uczestników z poszukiwania wzrastającej złożoności prowadzonego biznesu. Ograniczenie oferty produktowej dla pojedynczego uczestnika sieci oznaczać może wydatne ograniczenie kosztów złożoności i skoncentrowanie wysiłków na jakości wytwarzanych produktów i ich konkurencyjności w obszarze operowania sieci. W tym przypadku sieć zapewnia przedsiębiorstwu kolejny cel, jakim

⁸ A. Noga, *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009.

⁹ Efekt skali i zakresu oraz efekt sieciowy wyjaśniono w pkt 3.1.

jest uzyskiwanie nadwyżki korzyści z wyspecjalizowanych aktywów nad kosztami alternatywnymi, jakie wiązałyby się z poszukiwaniem innych bardziej atrakcyjnych źródeł inwestowania kapitału.

Kolejnym celem przedsiębiorstwa jest poszukiwanie nadwyżki efektów z zaistnienia w szerszym układzie infrastruktury kooperacyjnej. Sieć jest tu naturalnym środowiskiem dla poszukiwania i utrwalania takiego efektu. Oferuje system regulatorów opisany formułą $4 \times W$ (wspólna wiedza, wzajemność, wiarygodność, wspólne wartości)¹⁰, które na tle zawodności rynku i hierarchii stwarzają przedsiębiorstwu sposobność osiągania dodatkowych efektów, niemożliwych lub trudnych do osiągnięcia w warunkach struktury korporacyjnej lub pojedynczej gry rynkowej. Należą do nich: elastyczność i specjalizacja (z pozoru wykluczające się), dyfuzja wiedzy i innowacji, zewnętrzne efekty sieciowe i inne opisane w dalszej części książki.

Sieć wydatnie ułatwia przedsiębiorstwu osiąganie kolejnego, jakże istotnego, celu autonomicznego, jakim jest efektywność dotarcia i utrzymania klienta. Klientowi (tu klientowi sieci) proponowana jest większa i bardziej różnorodna oferta produktów, najczęściej komplementarna wobec szerzej pojętych jego potrzeb. Poprzez efekty sieciowe wzrasta użyteczność tych produktów, a sieć ze swej istoty używa wielu mechanizmów zatrzymania klienta i pozyskania klientów nowych. Lojalność klienta sieciowego utrwała jego lojalność do pojedynczej firmy lub marki, co skutkuje mniejszymi jej kosztami. Rozwinięcie tej kwestii znajdzie Czytelnik na dalszych stronach tej książki.

Z pozycji przedsiębiorstwa, jako uczestnika sieci, ważną jest właściwość sieci, którą można zdefiniować jako stan pośredni pomiędzy rynkiem a strukturą biurokratyczną¹¹. Jednocześnie konkurowania i współdziałania powoduje przesuwanie granic opłacalności biznesu w kierunku obszarów i form działania dającym przedsiębiorstwu wielorakie korzyści, jak redukcja ryzyka transakcji, marka i standard sieci, precyzja inwestowania w rozwój specjalizacji przydatnej dla sieci, komplementarność obsługi klienta sieciowego i in. Sieć determinuje rolę przedsiębiorstwa w sieci, po części zdejmując z niego konieczność spontanicznego poszukiwania klienta i redukując związane z tym ryzyko i koszty przedstawienia, ale jednocześnie poprzez narzucanie standardu (ów) ogranicza swobodę zachowań rynkowych. Efekt ten należy postrzegać łącznie z efektem modyfikacji pola konkurencyjnego (patrz pkt 3.2.).

Inny cel przedsiębiorstwa, jakim jest kontrola efektów zewnętrznych swej działalności, jest mocno wpisany w istotę sieci. Problem ten został rozwinięty

¹⁰ W. Grudzewski, I. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtutuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007.

¹¹ S. Skowron, B. Szymoniuk, *Rola marketingu w budowaniu efektów synergicznych organizacji sieciowych. Marketing – ujęcie terytorialne*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Gdańsk 2010, s. 111–132.

w pkt 3.1., a w tym miejscu należy jedynie zasygnalizować tezę, że sieć jako całość ma dużo większe możliwości maksymalizacji pozytywnych efektów zewnętrznych generowanych przez działalność jej uczestników przy jednoczesnym minimalizowaniu kosztów efektów zewnętrznych negatywnych. Przedsiębiorstwo, jako uczestnik sieci, może korzystać z tej właściwości sieci.

Na końcu zwróćmy uwagę na współczesny paradygmat powinności przedsiębiorstwa, jaką jest społeczna odpowiedzialność biznesu, a w tym odpowiedzialność za dewastację środowiska. Sieci bynajmniej nie zmuszają do etycznych zachowań ich uczestników, ale przez fakt przestrzennego zintegrowania bądź rozwijania zachowań przedsiębiorczych, opartych na generowaniu i komercjalizacji wiedzy, oszczędzają materialne czynniki produkcji i zasoby naturalne (jak ma to miejsce w klastrach).

Reasumując, sieć dzięki temu, że uzupełnia rywalizację rynkową relacją kooperacji stwarza dla przedsiębiorstwa swego rodzaju dźwignię dla osiągnięcia jego autonomicznych celów.

1.4. Właściwości i parametry sieci organizacyjnej

1.4.1. Cechy sieci

Istnienie aktorów (węzłów) i powiązań między nimi jest jedynie warunkiem wstępnym, aby układ taki uważać za sieć. O tym, że tak jest, decyduje wiele innych czynników odnoszących się do konfiguracji węzłów i powiązań, ról przypisanych aktorom, charakteru relacji między aktorami oraz mechanizmu tworzenia wartości. W przypadku sieci organizacyjnej należałoby wskazać na zbiór cech tego układu, aby można przypisać mu fundamentalne właściwości każdej organizacji, jaką jest jej podmiotowość i zdolność transformacyjna (tj. przekształcania zasobów w wartość). Sieć (między)organizacyjna staje się wówczas organizacją sieciową, stąd uzasadnienie dla zamiennego stosowania obu tych terminów¹². Do zbioru głównych cech sieci organizacyjnej zaliczamy¹³:

- dezintegrację pionową, która pozwala uczestniczyć przedsiębiorstwom w łańcuchu wartości dla całej sieci, przy zachowaniu ich pełnej odrębności,

¹² W piśmiennictwie naukowym spotyka się zamienne stosowanie obu terminów, jednak w pracy tej czynię wyraźne rozróżnienie: sieć organizacyjna (lub międzyorganizacyjna) jako zbiór powiązanych relacjami współpracy i współdziałania podmiotów (organizacji, firm), organizacja sieciowa – jako podmiot autonomiczny (przedsiębiorstwo, instytucja, firma), będący uczestnikiem (aktorem) sieci.

¹³ R. Miles, C. Snow, *Network Organizations: New Concepts for New Forms*, „Mc Kinsey Quarterly” jesień 1986, s. 53–66.