

Dr Maria JOHANN
Szkoła Główna Handlowa
i Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie

STRATEGIA BUDOWANIA RELACJI W PRZEDSIĘBIORSTWIE SIECIOWYM®

Jednym z charakterystycznym zjawisk współczesnej gospodarki są procesy tworzenia i rozwoju sieci już istniejących. W obecnych warunkach powstaje coraz więcej podmiotów powiązanych ze sobą więziami kooperacyjnymi, które tworzą różnorodne sieciowe formy organizacyjne. Współpraca sieciowa umożliwia przedsiębiorstwom rozwój zdolności relacyjnych, które mogą stanowić istotne źródło przewagi konkurencyjnej, a ich znaczenie powinny odzwierciedlać decyzje strategiczne podejmowane w przedsiębiorstwie.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo sieciowe, strategia sieciowa, zdolności relacyjne, planowanie strategiczne.

WPROWADZENIE

Zmieniające się środowisko współczesnego biznesu związane z rozwojem nowoczesnych technologii telekomunikacyjnych, globalizacją gospodarki, nasilającą się konkurencją rynkową oraz rosnącą liczbą powiązań pomiędzy przedsiębiorstwami oraz innymi uczestnikami rynku, tworzy nowe wyzwania związane z koniecznością zmiany podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem. Rozwój sieci oraz powstawanie przedsiębiorstw sieciowych wymaga zmiany podejścia do realizowanej strategii. W strategiach przedsiębiorstw sieciowych coraz większego znaczenia nabiera umiejętność budowania pozytywnych relacji z podmiotami tworzącymi sieć, a sieciowe zdolności relacyjne stają się niezbędnym warunkiem korzystnej współpracy sieciowej. W formułowanej strategii przedsiębiorstwa sieciowego należy więc uwzględnić znaczenie nawiązywania, utrzymywania i wzmacniania relacji z uczestnikami sieci, które powinny być korzystne dla wszystkich zaangażowanych stron.

Celem artykułu jest przedstawienie procesu formułowania strategii przedsiębiorstwa sieciowego ze szczególnym uwzględnieniem znaczenia budowania więzi z uczestnikami sieci jako istotnego źródła przewagi konkurencyjnej.

Niniejszy artykuł stanowi kontynuację rozważań autorki na temat problematyki sieciowej przedstawionych w poprzednim numerze „Postępów Techniki Przetwórstwa Spożywczego” w artykule zatytułowanym: *Rola komunikacji marketingowej w strategii przedsiębiorstw sieciowych.*

EWOLUCJA KONCEPCJI ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM¹

Podejście do zarządzania przedsiębiorstwem oraz procesu formułowania strategii zmieniało się znacząco na

¹ Analiza ewolucji koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem została przeprowadzona w oparciu o podział przyjęty przez H. Mefferta w: *Marketing. Grundlängen marktorientierter Unternehmensführung – Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele*, 9th edition, Wiesbaden: Gabler, 2000. Wymienione fazy zostały wyodrębnione w oparciu o zmiany związane z wprowadzaniem nowych metod oraz narzędzi analitycznych na przestrzeni lat. Wielu autorów przyjmuje inny podział, wyróżniając: orientację produkcyjną, produktową, sprzedażową oraz rynkową, zob: *Marketing. Koncepcja skutecznych działań*, red. L. Garbarski, PWE, Warszawa 2011 [3].

przestrzeni lat. Po II wojnie światowej, a także w latach 50. i 60. ze względu na duże zapotrzebowanie na produkty oraz dużą chłonność rynku, przedsiębiorstwa koncentrowały swoje działania na zwiększaniu wydajności produkcji, obniżaniu kosztów oraz osiąganiu efektów skali. Dominowała orientacja produkcyjna, co wiązało się z oferowaniem szerokiej gamy produktów o konkurencyjnych cenach. Jednym z pionierów zarządzania strategicznego tego okresu był H.I. Ansoff, który stworzył zbiór strategii rozwoju firmy, tzw. macierz produkt-rynek oraz opracował ogólne zasady formułowania strategii [1].

Powstanie koncepcji marketingowej wpłynęło na zmianę podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem, czego odzwierciedleniem była koncentracja na potrzebach konsumentów i możliwościach ich zaspokajania. Ze względu na przewagę podaży nad popytem oraz zauważalne nasycenie rynku, w latach 60. i 70. zaczęto zwracać uwagę na konieczność dostosowania produktów do potrzeb odbiorców, a prowadzenie badań marketingowych stało się niezbędnym warunkiem ich identyfikacji. Dodatkowo, zaczęto stosować segmentację rynku oraz pozycjonowanie w celu lepszego dostosowania oferty rynkowej do preferencji nabywców.

W latach 80. nasilenie działań marketingowych ukierunkowanych na zaspokojenie potrzeb konsumentów okazało się niewystarczające dla osiągnięcia pożądanych wyników oraz realizacji wyznaczonych celów. W wielu przedsiębiorstwach zwrócono uwagę na konieczność wyróżnienia oferty rynkowej na tle produktów konkurencyjnych, co wiązało się z zastosowaniem nowych metod oraz narzędzi analitycznych. M. Porter stworzył koncepcję łańcucha wartości mającą zastosowanie do analizy źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa [14]. Uważano, że konkurencyjność organizacji jest zdeterminowana przez liczbę i jakość poszczególnych składników zasobów oraz ich strukturę.

Rosnące oczekiwania oraz coraz to bardziej wyszukane potrzeby konsumentów spowodowały w latach 90. zmianę podejścia do tworzenia oferty rynkowej i położenie nacisku na indywidualizację produktów i usług. Zaczęto stosować nowe metody pomiaru jakości, a także satysfakcji nabywców, a kwestia retencji klientów nabrała szczególnego znaczenia. Ze względu na znaczący rozwój sektora usług oraz oferty usługowej, pojawiły się nowe modele jakości usług, a także narzędzia analityczne, takie jak SERVQUAL, dzięki którym możliwe było prowadzenie dokładnych pomiarów

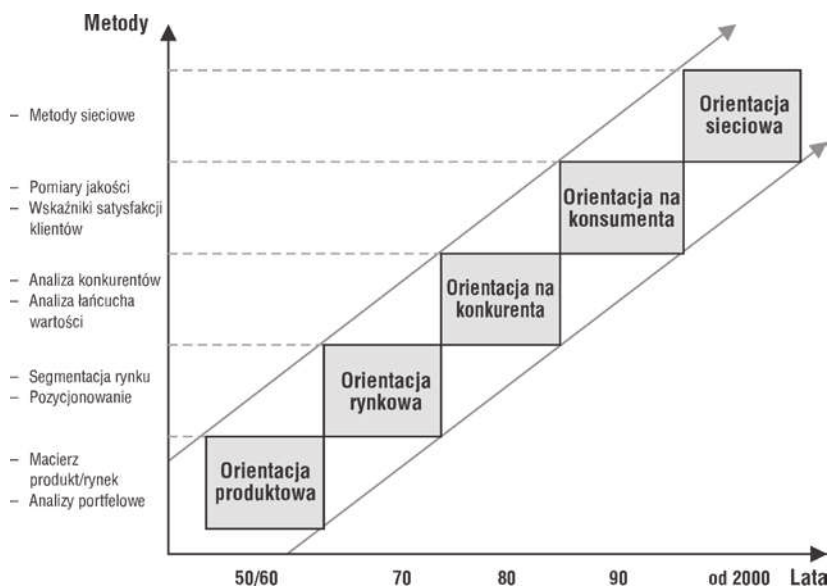
jakości świadczonych usług [11, 12]. Dodatkowo, w przedsiębiorstwach zaczęto wprowadzać systemy kontroli jakości, badania satysfakcji nabywców oraz analizy długookresowej wartości klienta.

Zmiany zachodzące w gospodarce związane z rozwojem nowoczesnych technologii komunikacyjnych, a także rosnąca liczba powiązań oraz współzależności pomiędzy uczestnikami rynku wpływają na realizowaną przez przedsiębiorstwa strategię i zmieniają jej charakter. Przewagę zyskują przedsiębiorstwa, którym uda się stworzyć bardziej konkurencyjną sieć opartą na korzystnej współpracy pomiędzy tworzącymi ją podmiotami [4]. W strategiach sieciowych istotną rolę odgrywa umiejętność budowania pozytywnych relacji z uczestnikami sieci, a sieciowe zdolności relacyjne mogą być ważnym źródłem przewagi konkurencyjnej [5]. Podejście sieciowe nie wymaga zastosowania całkowicie nowej metodologii, a przedsiębiorstwa mogą wykorzystywać istniejące metody i narzędzia, m.in. koncepcję łańcucha wartości.

PRZEDSIĘBIORSTWO SIECIOWE ORAZ FORMY WSPÓŁPRACY SIECIOWEJ

Przedsiębiorstwo sieciowe oznacza zbiór zintegrowanych zespołów połączonych siecią wzajemnych relacji, które mogą stanowić istotne źródło jego konkurencyjności. Uczestnicy sieci nastawieni są na współpracę umożliwiającą osiągnięcie wzajemnych korzyści, a każdy z nich wnosi do sieci określone zdolności tworzenia wartości [7]. Dzięki wielostronnym relacjom współpracy, przedsiębiorstwa funkcjonujące w sieci mają silniejszą pozycję wobec konkurentów, a niejednokrotnie uczestnictwo w sieci zapewnia im przetrwanie na rynku. Podmioty współtworzące sieć mogą także koncentrować się na rozwoju kluczowych kompetencji, które są następnie wykorzystywane w skoordynowany sposób umożliwiając kolektywne korzystanie z zasobów sieci [16]. W przeciwieństwie do przedsiębiorstw zhierarchizowanych ukierunkowanych na walkę konkurencyjną, przedsiębiorstwa sieciowe cechuje zmniejszająca się formalizacja i rozproszenie, a w podejmowanych działaniach istotną rolę odgrywają negocjacje oraz relacje. Aby sprostać narastającej konkurencji, struktury organizacyjne przedsiębiorstw sieciowych powinny być elastyczne, tak aby możliwie szybko dostosować działania do zmieniających się uwarunkowań rynkowych [9].

W strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa sieciowego występują połączone ze sobą węzły, które tworzą podstawę sieci. Węzłami sieci są przedsiębiorstwa, ośrodki naukowe, organizacje, a także inne podmioty powoływane do wykonania określonych zadań znajdujące się wewnątrz lub poza przedsiębiorstwem. Większość organizacji sieciowych cechują trwałe połączenia współtworzących sieć podmiotów, natomiast relacje pomiędzy uczestnikami sieci mogą być bardziej lub mniej sformalizowane. Połączenia mają najczęściej charakter administracyjny (standardy, procedury),



Rys. 1. Ewolucja koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: H. Meffert, *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung – Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele*, 9th edition, Wiesbaden: Gabler, 2000, p.5 [10].

ekonomiczny (transakcje materialne i finansowe), operacyjny (wspólne działania), informacyjny (dostępność i wymiana informacji), czy kulturowy (wspólne wartości oraz normy). Połączenia mogą być także tworzone na różnych szczeblach organizacji, np. aliansy strategiczne, współpraca w zakresie produkcji, zbytu czy dystrybucji, a decyzje dotyczące tworzenia powiązań mogą pozostawać wyłącznie w gestii kierownictwa lub być podejmowane przez uczestników sieci pod warunkiem akceptacji kierownictwa. Możliwa jest także sytuacja, że decyzje są niekontrolowane i nie wymagają zgody wierzchołka strategicznego [15].

W literaturze można znaleźć wiele typologii sieci przedsiębiorstw². Do najważniejszych kryteriów służących do wyodrębnienia typów oraz rodzajów sieci należą: cele, treść i zakres współpracy, struktura sieci oraz zarządzanie siecią, siła powiązań i trwałość sieci, faza rozwoju sieci [13]. Biorąc pod uwagę pierwsze kryterium, można wyróżnić m.in.: sieci produkcyjne, logistyczne, outsourcingowe, aliansów strategicznych oraz sojusze technologiczne. Sieci produkcyjne stanowią najbardziej rozpowszechniony typ sieci. Określane są jako łańcuchy dostaw, w których istnieją powiązania integrujące dostawców i odbiorców. Podobna sytuacja dotyczy sieci logistycznych, w których współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami tworzącymi łańcuch dostaw może przynieść wymierne korzyści. Sieci outsourcingowe powstają w wyniku zastosowania outsourcingu polegającego na wyłączeniu określonych faz procesu produkcyjnego lub zarządczego poza przedsiębiorstwo. Ogniwami tworzącym sieć są wtedy dostawcy współpracujący z producentem. Sieć aliansów dotyczy przedsiębiorstw zawierających wiele dwustronnych aliansów, a współpraca firm tworzących alians strategiczny może dotyczyć wybranego, kilku lub wszystkich ogniw łańcucha wartości. Sojusze technologiczne są zawierane z kolei

² Szerzej na ten temat: S. Łobejko S., *Przedsiębiorstwo sieciowe. Zmiany uwarunkowań i strategii w XXI wieku*, SGH, Warszawa, 2010.

w celu realizacji określonych strategii, np. związanych z badaniami nad rozwojem nowoczesnych technologii [8].

FORMUŁOWANIE STRATEGII W PRZEDSIĘBIORSTWIE SIECIOWYM

Proces planowania strategicznego obejmuje decyzje podejmowane na czterech poziomach: poziomie sieci (*network level*), poziomie przedsiębiorstwa (*corporate level*), poziomie biznesu (*business level*) oraz poziomie funkcjonalnym (*functional level*). Na poziomie sieci podejmowane są decyzje o tworzeniu i rozwoju sieci przedsiębiorstw, co umożliwi korzystanie z zasobów i umiejętności innych przedsiębiorstw, m.in. w oparciu o zawarte alianse strategiczne, outsourcing, łańcuchy dostaw, klastry, zrzeszenia, stowarzyszenia i konsorcja. Decyzje podejmowane na poziomie przedsiębiorstwa dotyczą przede wszystkim strategii rozwoju przedsiębiorstwa, natomiast problemy strategiczne na poziomie biznesu dotyczą wyboru strategii konkurencji realizowanych przez strategiczne jednostki biznesu. Strategie funkcjonalne przygotowywane są na podstawie decyzji podjętych na wyższych poziomach [2].

Strategie tworzenia i rozwoju sieci przedsiębiorstw wymagają od inicjatora i orkiestratora sieci umiejętności wyboru partnerów, a następnie zintegrowania i koordynowania sieci. Ze względu na skomplikowany charakter zarządzania siecią, korzystne jest stopniowe tworzenie sieci od układu prostych powiązań do coraz bardziej złożonych połączeń dużej liczby podmiotów. Źródłem konkurencyjności sieci przedsiębiorstw jest ścisła współpraca partnerów współtworzących sieć. Kluczowe kompetencje, które stanowią podstawę konkurencyjności pojedynczych przedsiębiorstw przenoszą się na całą sieć. W ten sposób powstają nowe kluczowe kompetencje, które są kombinacją określonych zasobów i umiejętności posiadanych przez przedsiębiorstwa sieci [13].

Na szczeblu korporacji podejmowane są decyzje dotyczące kierunków i metod rozwoju przedsiębiorstwa zgodne z przyjętą wizją oraz formułowana jest misja i cele strategiczne. Misja przedsiębiorstwa określa rodzaj prowadzonej działalności, zakres działania, cele oraz cechy wyróżniające firmę, a także przyjętą filozofię, zasady oraz wartości. W przedsiębiorstwach sieciowych dużą wagę przywiązuje się do budowania pozytywnych relacji z interesariuszami firmy, co często znajduje odzwierciedlenie w przyjętej misji [6]. Przykładem podkreślenia umiejętności tworzenia więzi z uczestnikami rynku jest firma Microsoft, która w ramach cenionych wartości wymienia odpowiedzialność za wyniki pracy, osiągnięcia i jakość przed klientami, udziałowcami, partnerami i pracownikami. Kwestia dbałości o kształtowanie pozytywnych relacji z partnerami w sieci może także zostać ujęta w wyznaczonych celach strategicznych.

Planowanie strategiczne na poziomie biznesu rozpoczyna się od sformułowania misji jednostki gospodarczej, która powinna być zgodna z przyjętą misją korporacji, co oznacza, że budowanie pozytywnych więzi z istotnymi na danym rynku grupami podmiotów może także stanowić jeden z kluczowych celów firmy. Analiza otoczenia zewnętrznego, a w szczególności mikrootoczenia, powinna uwzględniać możliwości nawiązywania kontaktów oraz tworzenia

relacji z uczestnikami rynku istotnymi dla firmy. W analizie SWOT należy także odpowiednio zaklasyfikować sieciowe umiejętności relacyjne przedsiębiorstwa jako jego słabe bądź mocne strony. Z kolei środowisko zewnętrzne, które sprzyja budowaniu wzajemnie korzystnych relacji może stanowić istotną szansę dla firmy. W ramach wyznaczonych celów, obok celów finansowych i rynkowych powinny także znaleźć się cele odnoszące się do umacniania więzi z istotnymi dla przedsiębiorstwa grupami interesariuszy. W formułowanej na tym poziomie strategii konkurencji należy uwzględnić możliwości tworzenia unikalnej wartości wynikającej z istniejących powiązań sieciowych.

Strategie funkcjonalne są integrowane i koordynowane przez zarząd strategicznej jednostki biznesu, a programy działania oraz instrumenty służące do osiągnięcia wyznaczonych celów określone są w poszczególnych działach firmy. W zależności od realizowanych funkcji, menedżerowie działów odpowiadają za wdrażane strategie uwzględniające działania ukierunkowane na budowanie i utrzymywanie relacji z interesariuszami przedsiębiorstwa, np. dział marketingu oraz dział obsługi klienta odpowiadają za kształtowanie pozytywnych relacji z klientami, dział sprzedaży poprzez przedstawicieli handlowych utrzymuje relacje z partnerami biznesowymi, a dział public relations odpowiada za prawidłową komunikację wewnątrz- i zewnątrz-organizacyjną, co służy umacnianiu więzi ze wszystkimi grupami istotnymi dla przedsiębiorstwa³.

PODSUMOWANIE

Współpraca sieciowa jest charakterystyczną cechą współczesnej gospodarki, a związane z nią korzyści stanowią zachętę dla wielu przedsiębiorstw do tworzenia bądź uczestniczenia w sieci. Kooperacja między podmiotami współtworzącymi sieć nie tylko daje im większe poczucie bezpieczeństwa, ale także umożliwia zmniejszenie kosztów transakcyjnych oraz ponoszonego ryzyka. Przedsiębiorstwa zyskują także dostęp do nowych rynków, ludzi, wiedzy, technologii oraz innych zasobów. Poprawia się także ich pozycja konkurencyjna, a możliwość łączenia kluczowych kompetencji uczestników sieci prowadzi do stworzenia unikatowej wartości niezbędnej dla uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Przedsiębiorstwa nawiązują współpracę, tworząc lub przystępując do różnych sieci o odmiennych celach oraz zakresie działania różniących się strukturami organizacyjnymi i systemem zarządzania. Najbardziej rozpowszechnionym typem powiązań sieciowych są sieci produkcji oraz sieci logistyczne, w których przewagę konkurencyjną można uzyskać dzięki istniejącym powiązaniom pomiędzy dostawcami i odbiorcami tworzącymi tzw. łańcuchy dostaw. Inną formą współpracy sieciowej jest outsourcing polegający na wyłączeniu określonych faz z procesu produkcyjnego lub zarządczego, co najczęściej spowodowane jest chęcią redukcji kosztów. Alianse strategiczne oraz sojusze technologiczne dotyczą z kolei istotnych dziedzin działalności przedsiębiorstwa.

³ Instrumenty służące do kształtowania relacji z interesariuszami przedsiębiorstwa zostały omówione w artykule M. Johann pt. *Rola komunikacji marketingowej w strategii przedsiębiorstw sieciowych*, Postępy Techniki Przemysłu Spożywczego, Wyższa Szkoła Menedżerska, 2/2012.

Współpraca sieciowa powinna przynosić wszystkim uczestnikom sieci korzyści, a także umożliwić nabycie nowych zdolności. Istniejące w sieci powiązania ułatwiają przedsiębiorstwom nawiązywanie relacji, które mogą stanowić istotne źródło przewagi konkurencyjnej. Zdolności relacyjne rozwijają się w wyniku realizowanej współpracy sieciowej, ale powinny być także świadomie kształtowane przez orkiestratora sieci. W formułowanej strategii przedsiębiorstwa sieciowego należy więc uwzględnić znaczenie nawiązywania, utrzymywania i wzmacniania relacji z uczestnikami sieci, co wymaga włączenia kwestii dbałości o kształtowanie pozytywnych relacji do deklaracji misji, wyznaczonych celów, a także ujęcia jej w planach i programach realizowanych przez poszczególne działy firmy.

LITERATURA

- [1] **ANSOFF H.I. 1957.** *Strategies for Diversification*. Harvard Business Review, t. 35.
- [2] **DE WIT B., MEYER R. 1998.** *Strategy, Process, Content, Context*. International Thomson Business Press, London.
- [3] **GARBARSKI L. (red.) 2011.** *Marketing. Koncepcja skutecznych działań*. PWE, Warszawa.
- [4] **JOHANN M. 2012.** *Rola komunikacji marketingowej w strategii przedsiębiorstw sieciowych*. Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego, Wyższa Szkoła Menedżerska, nr 2, 142-145.
- [5] **KLEINDORFER P., WIND Y. 2009.** *Network-Centric Innovation; Four Strategies for Tapping the Global Brain* in: P. Kleindorfer, Y. Wind, *The Network Challenge, Strategy, Profit, and Risk in an Interlinked World*, Pearson Education LTD.
- [6] **KOTLER P., KELLER K.L. 2007.** *A Framework for Marketing Management*. (3rd edition), Pearson Prentice Hall.
- [7] **KOZA M., LEWIN A. 1999.** *The Co-evolution of Network Alliances: A Longitudinal Analysis of an International Professional Service Network*. Organizational Science, nr 5.
- [8] **ŁOBEJKO S. 2010.** *Przedsiębiorstwo sieciowe. Zmiany uwarunkowań i strategii w XXI wieku*, SGH, Warszawa.
- [9] **ŁOBEJKO S. (red.) 2012.** *Przedsiębiorstwa sieciowe i inne formy współpracy sieciowej*, SGH, Warszawa.
- [10] **MEFFERT H. 2000.** *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung – Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele*, 9th edition, Wiesbaden: Gabler.
- [11] **PARASURAMAN A., ZEITHAML V.A., BERRY L.L. 1985.** *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*. Journal of Marketing, 49, Fall.
- [12] **PARASURAMAN A., BERRY L.L., ZEITHAML V.A. 1988.** *SERVQUAL: a Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality*, Journal of Retailing, 67 (Winter).
- [13] **PIERŚCIONEK Z. 2011.** *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa.
- [14] **PORTER M. 1985.** *Competitive Advantage*, The Free Press, New York.
- [15] **STRATEGOR. 1995.** *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa.
- [16] **WARWICKA M.K. 2003.** *Endogenne przesłanki organizacyjne rozwoju przedsiębiorstw*. Rozprawy, nr 374, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań.

THE RELATIONSHIP BUILDING STRATEGY IN NETWORK ORGANIZATION

SUMMARY

Today's business environment consisting of network organizations with growing number of links and interdependencies between companies changes an approach to management. Traditional firm-centric strategies should be complemented by network strategies, since competition increasingly occurs between networks replacing competition between firms. Core competencies also look different from network perspective. The competencies that are important are no longer the ones a company owns, but rather the ones a company can connect to. In order to gain a competitive advantage, it is necessary to create a competitive network which requires developing relationships with customers and other groups of stakeholders. Thus, the necessity of building long-term relationships with the company's stakeholders should be reflected in the strategy formulation process, including: the mission statement, strategic objectives, as well as plans and programs designed for all firm's departments.

Key words: network organization, network strategy, relational capabilities, strategic planning.