

Marlena GRABOWSKA
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
anelram@wp.pl

WSPÓLDZIAŁANIE PRZEDSIĘBIORSTW W PERSPEKTYWIE SIECIOWEJ

Streszczenie. Zasadniczym celem artykułu jest analiza istoty wybranych aspektów współdziałania przedsiębiorstw w perspektywie sieciowej. Gospodarka oparta na sieci jest jednym z zasadniczych wyróżników współcześnie funkcjonujących podmiotów. Cele przedsiębiorstwa, które nie mogą zostać osiągnięte przez indywidualne działania, są niejednokrotnie realizowane w wyniku wytworzenia synergicznego potencjału współpracujących podmiotów. W opracowaniu położono nacisk na omówienie zarówno problematyki współpracy międzyorganizacyjnej, jak i znaczenia sieciowości organizacji w obecnych realiach rynkowych.

Słowa kluczowe: współdziałanie przedsiębiorstw, sieci.

COOPERATION OF ENTERPRISES: NETWORK PERSPECTIVE

Summary. The principal aim of the study is analysis of the selected aspects of cooperation between enterprises with network perspective. Network-based economy is one of the basic distinguishing features of contemporary enterprises. The aims of the enterprise which cannot be achieved through individual activities are often accomplished through a synergic effect of cooperating entities. The focus of the study is on discussion of both problems of interorganizational cooperation and importance of network-based organization under present market reality.

Keywords: cooperation of enterprises, networks.

1. Wprowadzenie

Zasadniczym celem artykułu jest analiza istoty współdziałania przedsiębiorstw w perspektywie sieciowej. Współczesna działalność przedsiębiorstwa nie może być prowadzona bez silnego powiązania z jego otoczeniem. Należy podkreślić, że gospodarka oparta na sieci jest jednym z zasadniczych wyróżników współcześnie funkcjonujących przedsiębiorstw. W obecnych realiach rynkowych dużego znaczenia nabierają tworzone sieci relacji, transakcji i kapitałów. Cele przedsiębiorstwa, które nie mogą zostać osiągnięte przez indywidualne działania, są niejednokrotnie realizowane w wyniku wytworzenia synergicznego potencjału współpracujących podmiotów. W. Czakon stwierdza wprost, iż przedsiębiorstwo stało się węzłem w sieci powiązań, wywierającej wpływ na sprawność jego działania¹.

Podmioty gospodarcze nie funkcjonują w odosobnieniu, lecz w pewnym środowisku, w którym zachodzą liczne, niejednolite, bezpośrednie oraz pośrednie interakcje między elementami tego środowiska. Podobną konkluzję wyraża S. Sudoł, pisząc, iż „gospodarka przedsiębiorstwa nie może być rozpatrywana bez uwzględnienia otoczenia, gdyż ono w dużym stopniu decyduje o powodzeniu lub niepowodzeniu przedsiębiorstwa”². A. Kwiecień także wskazuje na specyfikę współczesnego rynku, która praktycznie uniemożliwia samodzielną realizację wszystkich funkcji wewnątrz przedsiębiorstwa. Tym ważniejsze staje się zatem budowanie bezpośrednich relacji pozwalających na osiągnięcie efektu synergii oraz wzmocnienie procesów generujących wartość³. Należy podkreślić, iż uwarunkowania rynku narzucają organizacjom specyficzny sposób postępowania, który jest oparty m.in. na wykorzystaniu wzajemnych relacji. Istnieje zatem zasadność prowadzenia rozważań nad istotą przedsiębiorstwa i zarządzania nim łącznie z analizą otoczenia, w którym ono funkcjonuje.

2. Problematyka współdziałania podmiotów gospodarczych

Każde przedsiębiorstwo, współistniejąc z innymi podmiotami, wchodzi z nimi w różnorodne relacje. Jeżeli pomiędzy współistniejącymi przedsiębiorstwami zachodzą interakcje, to w układzie wzajemnych oddziaływań możliwe jest wyodrębnienie różnorodnych postaw charakteryzujących więzi międzyorganizacyjne, począwszy od opierających się na współ-

¹ Czakon W.: Sieci w zarządzaniu strategicznym. Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 13.

² Sudoł S.: Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem. PWE, Warszawa 2006, s. 44.

³ Kwiecień A.: Efektywność relacji w sieci, [w:] Duraj N., Pieloch-Babiarz A. (red.): Przedsiębiorczość, strategie i metody zarządzania przedsiębiorstwem. Wydawnictwo UŁ, Łódź 2014, s. 31.

działaniu, współpracy i kooperacji, a skończywszy na relacjach konkurencyjno-konfrontacyjnych.

Przyjmując pogląd Z. Pierścionka, można wyróżnić trzy zasadnicze postawy charakteryzujące relacje międzyorganizacyjne. Należą do nich: postawa konfrontacji (oznaczająca powiązania typu konkurencyjnego), postawa obojętna (wskazująca na obojętne relacje zachodzące między podmiotami gospodarczymi) oraz postawa współdziałania (polegająca na sojuszach, porozumieniach i uzgodnieniach między podmiotami gospodarczymi)⁴. Relacje między przedsiębiorstwami mogą zatem dotyczyć zarówno wzajemnego wspierania, jak i utrudniania prowadzonej działalności. P. Nowodziński i P. Tomski wyróżniają dwa rodzaje powiązań zachodzących między organizacjami, nazywając je kooperacją pozytywną (określaną jako współpraca, współdziałanie) oraz negatywną (określaną jako walka, konkurencja)⁵. Cechą charakterystyczną pierwszej z wyróżnionych relacji jest partnerstwo zmierzające do podejmowania działań wzajemnie zgodnych i uzupełniających się. W tym przypadku zaangażowane strony pozytywnie wpływają na wyznaczonego cel działalności. Natomiast druga relacja polega na dążeniu do osłabienia pozycji lub wyparcia z rynku jednostek konkurencyjnych w wyniku prowadzenia działań polegających na współzawodnictwie i rywalizacji.

Niemniej jednak przedsiębiorstwa mogą współpracować w pewnych dziedzinach i sferach gospodarczych (odnoszących się np. do komunikacji z makrootoczeniem, utworzenia grupy nacisku na władze), prowadząc jednocześnie walkę konkurencyjną na innym polu działania rynkowego (dotyczącego np. polityki cenowej czy też obranej strefy działania). Tego rodzaju powiązanie pomiędzy przedsiębiorstwami, jak to wskazuje literatura przedmiotu, może dawać obydwu stronom korzyści w długookresowej perspektywie⁶.

Należy podkreślić, iż współdziałania zachodzące między przedsiębiorstwami stanowią immanentną cechę gospodarki rynkowej. W. Czakon zauważa, iż niedoskonałości przedsiębiorstwa mogą zostać przezwyciężone samodzielnie lub, w wyniku przyjęcia szerszej perspektywy, przez współdziałanie prowadzące do osiągnięcia celów strategicznych wspólnie z innymi podmiotami⁷. W ujęciu prakseologicznym współdziałanie jest zatem utożsamiane ze stosunkiem społecznym polegającym na wspólnym działaniu i pomocy wzajemnej w osiągnięciu danego celu⁸. Powszechne pojmowanie relacji polegających na współdziałaniu przypisuje im wspólne dążenie do osiągnięcia zamierzonego rezultatu, przybierające formę pracy wykonywanej razem, w duchu porozumienia, harmonii, zgodności i jedności.

Podejmując jednakże próbę szerszej, semantycznej analizy tego pojęcia, można przyjąć, iż współdziałanie także odnosi się do różnych zachowań, polegających na dążeniu, wraz

⁴ Pierścionek Z.: *Strategia konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*. PWN, Warszawa 2007, s. 428.

⁵ Nowodziński P., Tomski P.: *Więzi międzyorganizacyjne w strategii konkurencji i rozwoju przedsiębiorstw*. Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010, s. 15.

⁶ Nowakowska-Grunt J., Wiśniewska-Szałek A.: *Elastyczny łańcuch dostaw oraz klaster jako metody hybrydowej strategii przedsiębiorstw produkcyjnych*. „Logistyka” nr 5, 2011, s. 308.

⁷ Czakon W.: *Sieci...*, op.cit., s. 13.

⁸ Por.: *Nowy leksykon PWN*. PWN, Warszawa 1998, s. 1950.

z innymi jednostkami, do osiągnięcia wspólnego celu. Tym samym zachowania te mogą przybierać formę współzawodnictwa oraz rywalizacji albo też mogą przebiegać w sposób nieświadomy i niezamierzony. W tym przypadku działanie wspólne prowadzone w ramach koegzystencji ma charakter walki o osiągnięcie danego celu lub przebiega w poczuciu braku świadomości istnienia więzi między poszczególnymi jednostkami. Zatem najszersze rozumienie terminu „współdziałanie” odnosi się do wszelkich relacji zachodzących między danymi podmiotami w pewnym określonym otoczeniu.

W literaturze przedmiotu poświęconej naukom o zarządzaniu pojęcie współdziałania również jest rozpatrywane zarówno w szerszym, jak i w węższym ujęciu, z jednoczesnym uwzględnieniem jego ekonomiczno-gospodarczego charakteru. B. Kaczmarek podkreśla, iż pewien zakres współdziałania jest umocowany w samej istocie przedsiębiorstw, polegającej na ciągłej działalności zarobkowej wymuszającej stosunki towarowo-pieniężne z innymi podmiotami na rynku⁹. Cytowany autor różnicuje także interpretację terminu „współdziałanie” na dwie postaci: ogólną i ekonomiczno-organizacyjną. W ujęciu ogólnym pojęcie to może być interpretowane jako „przyczynianie się do czegoś” oraz „współpraca z kimś”, natomiast w aspekcie ekonomiczno-organizacyjnym współdziałanie jest interpretowane jako różnorodne związki zachodzące między danymi podmiotami dążącymi w tym samym czasie do realizacji wspólnego celu albo też dążącymi do wzajemnego uniemożliwienia sobie osiągnięcia celów rozbieżnych. Tym samym należy podkreślić we współdziałaniu istnienie więzi o charakterze negatywnym, które mogą być przejawem konkurencji zachodzącej między przedsiębiorstwami. Ujęcie i rozpatrywanie współdziałania w najszerszym znaczeniu dotyczy zatem kontaktów i relacji wynikających z zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstw.

B. Borkowska i B. Klimczak interpretują w rozległym ujęciu współdziałanie przedsiębiorstw jako każdą postać powiązań występujących między danymi jednostkami, które służą do koordynacji działalności gospodarczej¹⁰. Powiązania te mogą przybierać różnorodne formy, poczynając od bezpośrednich kontaktów rynkowych, poprzez długookresowe powiązania umowne aż do zintegrowanej działalności prowadzonej w ramach jednego przedsiębiorstwa. P. Tomski wskazuje ponadto, że najszersze rozumienie współdziałania jest wpisane we wszelkie relacje przedsiębiorstw działających na rynku, poczynając od nieświadomych, niezobowiązujących, czy też nietrwałych, a kończąc na bardzo bliskiej i ścisłej więzi¹¹. Z. Pierścionek wskazuje, iż współdziałanie może polegać na łączeniu określonych zasobów co najmniej dwóch podmiotów gospodarczych, lecz może

⁹ Kaczmarek B.: Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej. Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000, s. 26.

¹⁰ Borkowska B., Klimczak B.: Współdziałanie przedsiębiorstw w świetle mikroekonomicznej teorii firmy, [w:] Współdziałanie strategiczne w gospodarce. Prace Naukowe AE we Wrocławiu, nr 786, Wrocław 1998, s. 17.

¹¹ Tomski P.: Interpretacja istoty i zakresu współdziałania przedsiębiorstw, [w:] Czarnota J.L., Moszkowicz M. (red.): W poszukiwaniu strategicznych przewag konkurencyjnych. Wydział Zarządzania P.Cz., Częstochowa 2003, s. 226.

dotyczyć także określonych uzgodnień i porozumień odnoszących się do zachowań porozumiewających się stron¹².

W powszechnym ujęciu relacje polegające na współdziałaniu przybierają formę wspólnej pracy. Współpraca jest zatem zharmonizowanym współdziałaniem podmiotów wykonujących określone zadanie w sposób zapewniający tym jednostkom osiągnięcie zamierzonego wspólnego celu, z którym podmioty te się identyfikują. Należy zatem podkreślić, iż współpraca jest szczególną formą współdziałania, polegającą na dzieleniu się dostępnymi zasobami czy też posiadanymi informacjami.

3. Sieć jako metoda współdziałania podmiotów gospodarczych

Sieciowość organizacji jest kluczową koncepcją wiążącą się z formami współdziałania przedsiębiorstw. Nastąpiła istotna popularyzacja zagadnienia sieciowości organizacji, które jest powszechnie rozpatrywane oraz analizowane w różnorodnych publikacjach i opracowaniach naukowych, dotyczących zarówno zarządzania, ekonomii, socjologii, jak i psychologii. Badania nad sieciami przenikają się także w ramach poszczególnych dyscyplin mieszczących się w obrębie nauk o zarządzaniu, tj. zarządzanie strategiczne, marketing czy też logistyka. Sieci są zatem interdyscyplinarnym obiektem badań. J. Stachowicz wskazuje ponadto na konieczność dostrzeżenia silnej potrzeby uwzględnienia procesów usieciowienia gospodarki, społeczeństwa czy techniki¹³. Ta wielość podejść analitycznych do omawianej problematyki łączy się jednocześnie z wielością jej definicyjnych interpretacji. K. Krzakiewicz zauważa jednakże, iż pomimo wielu wysiłków nie zostało opracowane ogólnie akceptowane określenie organizacji sieciowej¹⁴. W literaturze przedmiotu można odnaleźć różnorodne określenia odnoszące się do relacji gospodarczych mających charakter sieci, tj.: sieci międzyorganizacyjne, organizacje sieciowe czy struktury sieciowe.

Niemniej jednak istota sieci gospodarczej opiera się na więzi między podmiotami wchodzącymi w strukturę tej sieci. W ujęciu ogólnym można przyjąć interpretację H.B. Thorellego, dla którego sieć to układ co najmniej dwóch organizacji zaangażowanych w długoterminową relację¹⁵. Podobnie skrótowo definiuje pojęcie sieci W. Czakon, wskazując na zbiór aktorów połączonych zbiorem więzi. Autor ten zauważa jednocześnie, iż więzi międzyorganizacyjne mogą mieć charakter przyjaźni, doradzania, sympatii, ale także

¹² Pierścionek Z.: *Strategia...*, op.cit., s. 429.

¹³ Stachowicz J.: *Globalne sieci przepływu kapitału, wiedzy oraz wartości jako kluczowe wyzwanie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Zeszyty Naukowe, nr 9, PTE, Kraków 2011, s. 201-214.

¹⁴ Krzakiewicz K., *Koncepcja sieciowa – w poszukiwaniu nowego paradygmatu teorii strategicznego zarządzania*, [w:] Karbownik A. (red.): *Paradygmat sieciowy. Wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013, s. 33.

¹⁵ Thorelli H.B.: *Networks: between markets and hierarchies*. "Strategic Management Journal", No. 7, 1986, p. 37.

współpracy gospodarczej¹⁶. J. Lichtarski stwierdza natomiast, iż sieć to wielopodmiotowa oraz złożona struktura, mająca różny stopień trwałości, spójności i otwartości¹⁷. Natomiast rozpatrywanie tej problematyki w kontekście rynkowym pozwala na przyjęcie opinii C. Jonesa, definiującego sieciowy model organizacji jako celowo dobrany, trwały oraz ustrukturyzowany zbiór autonomicznych podmiotów, które na podstawie domyślnych i bezterminowych porozumień oraz koordynacji transakcji wymiennych są zaangażowane w proces wytwarzania dóbr i usług. Uzgodnienia między podmiotami sprzyjają adaptacji do nieprzewidzianych zmian otoczenia¹⁸.

Szeroki przegląd definicyjnego ujęcia sieci międzyorganizacyjnej prezentowanego w literaturze przedmiotu przedstawili J. Niemczyk i B. Jasiński, uwypuklając jednocześnie zasadnicze cechy sieci przejawiające się w wielu interpretacjach tego terminu. Według cytowanych autorów za główne wyróżniki sieci międzyorganizacyjnej można przyjąć m.in.:¹⁹

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

W literaturze przedmiotu przytaczany jest pogląd mówiący, iż sieci są tworzone przez węzły, czyli konkretne przedsiębiorstwa, pomiędzy którymi zachodzą określone współzależności²⁰. M. Bratnicki ujmuje organizację sieciową w kontekście wiązki odrębnych przedsiębiorstw, koordynowanych za pomocą mechanizmów rynkowych²¹. Podobnie omawianą problematykę rozpatrują P. Dwojacki i B. Nogalski, definiujący sieć jako mające względnie trwałe zrębowe grupowanie jednostek, czy też przedsiębiorstw, które na zasadach rynkowych biorą udział we wzajemnej kooperacji²². J. Witkowski wskazuje jednocześnie na przeobrażanie się definicyjnego ujęcia sieci. W pierwotnym znaczeniu pojęcie to oznaczało zbiór samodzielnych jednostek, tworzących wspólną strukturę w celu prowadzenia określonych i ustalonych działań. Natomiast obecnie przez pojęcie sieci można

¹⁶ Czakon W: Sieci..., op.cit., s. 15.

¹⁷Lichtarski J.: Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw. PWE, Warszawa 1993, s. 17.

¹⁸ Por.: Jones C., Hesterly W.S., Borgatti S.P.: A general theory of network governance. Exchange conditions and social mechanisms. „Academy of Management Review”, No. 22 (4), 2007, pp. 911-945.

¹⁹ Por.: Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B. (red.): Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania. Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2012, s. 12.

²⁰ Świerczek A.: Znaczenie sieci informacyjnej w kształtowaniu organizacji sieciowej, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 6, 2006, s. 16.

²¹ Bratnicki M.: Zaproszenie do medytacji o granicach przedsiębiorstwa, [w:] Lichtarski J., Jagoda H. (red.): Kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 851, Wrocław 2000, s. 275.

²² Dwojacki P., Nogalski B.: Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanych przedsiębiorstw. „Przegląd Organizacji” nr 4, 1998, s. 69.

rozumieć wszelkie układy relacji zarówno z wewnętrznymi jednostkami danej organizacji, jak i z jej otoczeniem²³.

J. Zentes, B. Swoboda i D. Morschett podkreślają, iż sieć jest formą organizacji funkcjonującej w celu budowania przewagi konkurencyjnej, w której zachodzą określone relacje między samodzielnymi pod względem prawnym, ale zależnymi gospodarczo przedsiębiorstwami. Charakter tych relacji jest nacechowany bardziej współdziałaniem niż konkurencyjnością²⁴. Siecią gospodarczą można zatem nazwać swoiste interakcje, polegające na koordynacji wzajemnych dążeń, tworzone przez odrębne, ale nawzajem zależne podmioty.

Przyjmując szerszą interpretację sieci międzyorganizacyjnych, można je określić jako jeden ze sposobów regulowania współzależności między podmiotami, różniący się zarówno od koordynacji hierarchicznej, jak i koordynacji rynkowej²⁵. W zbliżonym wymiarze problematykę organizacji sieciowej rozpatrują K. Fuks i A. Kawa, powołując się na prace W.W. Powella, wskazujące, iż sieć, oprócz rynku i hierarchii, powinna być traktowana jako trzecia ekonomiczna forma organizacji przedsiębiorstw²⁶. W ujęciu W. Czakona sieć odnosi się do szczególnego sposobu koordynacji współdziałania w wyniku ustanawiania określonych relacji polegających m.in. na organizacji i kontroli tego współdziałania²⁷. Sieć funkcjonuje zatem w wyniku współpracy grupy przedsiębiorstw według określonych reguł²⁸.

Zasadniczym dążeniem w nawiązywaniu relacji międzyorganizacyjnych w ramach sieci jest uzyskanie efektu synergii. Wytlumaczeniem zjawiska popularyzacji sieci zarówno w opracowaniach teoretycznych, jak i w praktyce zarządzania jest obserwacja wielu korzyści związanych z tworzeniem organizacji o charakterze sieciowym. Do efektów nawiązywania relacji i tworzenia struktur sieciowych należy zaliczyć: zmniejszenie niepewności działania, zwiększenie stopnia elastyczności funkcjonowania, zdobycie odpowiedniego potencjału, zapewnienie większej szybkości działania umożliwiającej wykorzystywanie nadarżających się szans i okazji rynkowych, a także zwiększenie dostępu do zasobów i informacji²⁹. Istota budowania sieci polega zatem na kształtowaniu układów współpracy umożliwiających generowanie dodatkowej wartości w wyniku uczestnictwa w tych układach. W. Sroka podkreśla, iż zasadniczym spoiwem łączącym w całość sieci międzyorganizacyjne jest potencjał synergiczny partnerów, umożliwiający wspólne osiągnięcie strategicznych celów, które przy działaniach indywidualnych nie byłyby możliwe do zrealizowania. Realizacja tej

²³ Witkowski J.: Wnioskowanie dedukcyjne i empiryzm w badaniu organizacji sieciowych, [w:] Lichtarski J., Jagoda H. (red.): Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Między teorią a praktyką. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 1014, Wrocław 2004, s. 163.

²⁴ Zentes J., Swoboda B., Morschett D.: Kooperationen, Allianzen, Netzwerke. Grundlagen-Ansätze-Perspektiven, 2. Auflage. Gabler Verlag, Wiesbaden 2005, s. 6.

²⁵ Krzakiewicz K.: Koncepcja..., op.cit., s. 33.

²⁶ Ciesielski M. (red.): Sieci w gospodarce. PWE, Warszawa 2013, s. 21.

²⁷ Czakon W.: Sieci..., op.cit., s. 16.

²⁸ Sell A.: Internationale Unternehmenskooperationen, 2. Auflage. Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München/Wien, 2002, s. 72.

²⁹ Child J., Faulkner D., Tallman S: Cooperative strategy. Managing Alliances, Networks and Joint Ventures. Oxford University Press, Oxford 2005, p. 147.

współpracy jest możliwa w przypadku posiadania odpowiedniego potencjału do współdziałania³⁰. A. Kwiecień zwraca w tym miejscu uwagę na pojęcie kompetencji relacyjnej, towarzyszącej istnieniu sieci. Cytowana autorka zwraca uwagę, iż tworzenie dodatkowej wartości w wyniku współdziałania w sieci jest możliwe w głównej mierze przez kompetencje, dzięki którym mogą zostać utworzone wzajemne relacje między uczestnikami sieci³¹. Następstwem posiadanych kompetencji jest zatem powstanie odpowiednich struktur relacji w ramach sieci. Współdziałanie w organizacji sieciowej powinno opierać się zatem na tzw. kompetencjach relacyjnych. W literaturze przedmiotu pod tym pojęciem kryje się kombinacja wielu umiejętności i skłonności, które w warunkach zmiennego otoczenia prowadzą do sukcesu współdziałających przedsiębiorstw³². Jest to zatem skłonność i umiejętność współdziałania.

Funkcjonowanie organizacji sieciowych umożliwia łączenie sił przez wspólne inicjatywy, a także wykorzystanie unikalnego potencjału przedsiębiorstw tworzących sieć. W literaturze przedmiotu wskazuje się, iż przyczyny tworzenia organizacji sieciowych w gospodarce można rozpatrywać w głównej mierze z perspektywy koncepcji zasobowej teorii przedsiębiorstwa³³, zgodnie z którą każda organizacja stanowi unikalny zbiór składający się ze wszystkich aktywów, zdolności organizacyjnych, procesów, informacji, wiedzy itp. Powyższe czynniki są kontrolowane przez przedsiębiorstwo i umożliwiają mu wdrożenie strategii zwiększającej jego efektywność i skuteczność³⁴. Należy zatem podkreślić, iż odpowiednie wykorzystanie zasobów i umiejętności prowadzi do generowania kluczowych kompetencji organizacji. Koncepcja ta jest zgodna z założeniem, że żadne przedsiębiorstwo nie jest zasobowo doskonałe, ponieważ nie może hierarchicznie kontrolować wszystkich zasobów niezbędnych do tworzenia wartości³⁵. Idea tworzenia i funkcjonowania sieci gospodarczych jest zatem związana z zapewnieniem i wzmacnianiem pozycji konkurencyjnej w wyniku budowania form współdziałania podmiotów gospodarczych w celu uzyskania dostępu do dodatkowych zasobów niezbędnych m.in. w prowadzeniu działań innowacyjnych³⁶. W tym przypadku zarządzanie jest nakierowane na poszukiwanie dostępu do niezbędnych dla organizacji zasobów zewnętrznych, które mogą zostać wykorzystane przy realizacji jej celów. Forma organizacji sieciowej pozwala zmniejszyć ogólne nakłady konieczne do wprowadzenia oferty nowego produktu na rynek, ułatwiając jednocześnie

³⁰ Sroka W.: Sieci aliansów. Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej poprzez współpracę. PWE, Warszawa 2012, s. 35.

³¹ Kwiecień A.: Efektywność..., op.cit, s. 64.

³² Lorenzoni G., Lipparini A.: The leveraging of interorganizational relationships as distinctive organizational capability: a longitudinal study. „Strategic Management Journal” Vol. 20, No. 4, 1999, pp. 317-338; Dyer J., Singh H.: The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. „The Academy of Management Review” Vol. 24, No. 4, 1998, pp. 660-679.

³³ Sroka W.: Sieci..., op.cit, s. 27.

³⁴ Barney J.B.: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. “Journal of Management”, Vol. 17, 1991, p. 99-120.

³⁵ Czakon W.: Sieci..., op.cit, s. 24.

³⁶ Glückler J., Dehning W., Janneck M., Armbrüster T.: Unternehmensnetzwerke: Architekturen, Strukturen und Strategien, Springer Gabler Verlag, Berlin 2012, s. 1.

skierowanie ograniczonych zasobów wewnętrznych przedsiębiorstwa na tworzenie i wspieranie przewagi konkurencyjnej.

4. Zakończenie

Przeprowadzone rozważania pozwalają wnioskować, iż działania podejmowane na rynku prowadzą do powstawania rozmaitych zależności i związków międzyorganizacyjnych. Funkcjonowanie jednostki w sieci zwiększa jej możliwości, a także daje przewagę w ekosystemie, życiu społecznym czy gospodarczym. Współpraca w organizacji sieciowej pozwala na poszerzenie istniejących zasobów danego podmiotu wskutek uzyskania dostępu do zasobów zewnętrznych, jakimi dysponują inne jednostki.

Należy podkreślić, iż ta forma współpracy cechuje się większymi możliwościami wspólnego oddziaływania na rynek i konkurencję, ponieważ różnorodność zasobów, kompetencji czy umiejętności posiadanych przez członków sieci prowadzi do osiągnięcia możliwości skuteczniejszego zaspokajania potrzeb rynkowych, niż czynią to konkurenci. Tym samym można przyjąć, iż struktury integracji w postaci sieci umożliwiają skoordynowane współdziałanie w celu osiągnięcia korzyści indywidualnych i zbiorowych, w tym także osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.

Bibliografia

1. Barney J.B.: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. "Journal of Management", Vol. 17, 1991.
2. Borkowska B., Klimczak B.: Współdziałanie przedsiębiorstw w świetle mikroekonomicznej teorii firmy, [w:] Współdziałanie strategiczne w gospodarce. Prace Naukowe AE we Wrocławiu, nr 786, Wrocław 1998.
3. Bratnicki M.: Zaproszenie do medytacji o granicach przedsiębiorstwa, [w:] Lichtarski J., Jagoda H. (red.): Kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 851, Wrocław 2000.
4. Child J., Faulkner D., Tallman S: Cooperative strategy. Managing Alliances, Networks and Joint Ventures. Oxford University Press, Oxford 2005.
5. Ciesielski M. (red.): Sieci w gospodarce. PWE, Warszawa 2013.
6. Czakon W.: Sieci w zarządzaniu strategicznym. Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2012.

7. Dwojacki P., Nogalski B.: Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanych przedsiębiorstw. „Przegląd Organizacji”, nr 4, 1998.
8. Dyer J., Singh H.: The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. „The Academy of Management Review”, Vol. 24, No. 4, 1998.
9. Glückler J., Dehning W., Janneck M., Armbrüster T.: Unternehmensnetzwerke: Architekturen, Strukturen und Strategien, Springer Gabler Verlag, Berlin 2012.
10. Jones C., Hesterly W.S., Borgatti S.P.: A general theory of network governance. Exchange conditions and social mechanisms. „Academy of Management Review”, No. 22 (4), 2007.
11. Kaczmarek B.: Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej. Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000.
12. Krzakiewicz K., Koncepcja sieciowa – w poszukiwaniu nowego paradygmatu teorii strategicznego zarządzania, [w:] Karbownik A. (red.): Paradygmat sieciowy. Wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013.
13. Kwiecień A.: Efektywność relacji w sieci, [w:] Duraj N., Pieloch-Babiarz A. (red.): Przedsiębiorczość strategie i metody zarządzania przedsiębiorstwem. Wydawnictwo UŁ, Łódź 2014.
14. Lichtarski J.: Współdziałanie gospodarce przedsiębiorstw. PWE, Warszawa 1993.
15. Lorenzoni G., Lipparini A.: The leveraging of interorganizational relationships as distinctive organizational capability: a longitudinal study. „Strategic Management Journal”, Vol. 20, No. 4, 1999.
16. Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B. (red.): Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania. Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2012.
17. Nowakowska-Grunt J., Wiśniewska-Safek A.: Elastyczny łańcuch dostaw oraz klaster jako metody hybrydowej strategii przedsiębiorstw produkcyjnych. „Logistyka”, nr 5, 2011.
18. Nowodziński P., Tomski P.: Więzy międzyorganizacyjne w strategii konkurencji i rozwoju przedsiębiorstw. Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010.
19. Nowy leksykon PWN. PWN, Warszawa 1998.
20. Pierścionek Z.: Strategia konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa. PWN, Warszawa 2007.
21. Sudoł S.: Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem. PWE, Warszawa 2006.
22. Sell A.: Internationale Unternehmenskooperationen, 2. Auflage. Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München/Wien 2002.
23. Sroka W.: Sieci aliansów. Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej poprzez współpracę. PWE, Warszawa 2012.

24. Stachowicz J.: Globalne sieci przepływu kapitału, wiedzy oraz wartości jako kluczowe wyzwanie w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Zeszyty Naukowe, nr 9, PTE, Kraków 2011.
25. Świerczek A.: Znaczenie sieci informacyjnej w kształtowaniu organizacji sieciowej, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 6, 2006.
26. Thorelli H.B.: Networks: between markets and hierarchies, “Strategic Management Journal”, No. 7, 1986.
27. Tomski P.: Interpretacja istoty i zakresu współdziałania przedsiębiorstw, [w:] Czarnota J.L., Moszkowicz M. (red.): W poszukiwaniu strategicznych przewag konkurencyjnych. Wydziału Zarządzania P.Cz., Częstochowa 2003.
28. Witkowski J.: Wnioskowanie dedukcyjne i empiryzm w badaniu organizacji sieciowych, [w:] Lichtarski J., Jagoda H. (red.): Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Między teorią a praktyką. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 1014, Wrocław 2004.
29. Zentes J., Swoboda B., Morschett D.: Kooperationen, Allianzen, Netzwerke. Grundlagen-Ansätze-Perspektiven, 2. Auflage. Gabler Verlag, Wiesbaden 2005.

Abstract

Network-based economy is one of the basic distinguishing features of contemporary enterprises. The aims of the enterprise which cannot be achieved through individual activities are often accomplished through a synergic effect of cooperating entities. Cooperation in the network organization allows for extension of current resources in the entity as a result of obtaining access to external resources owned by other entities. Therefore, the investigations of the essence of the enterprise and management of enterprises together with analysis of the environment where it operates are legitimate and necessary. The focus of the study is on discussion of both problems of interorganizational cooperation and importance of network-based organization under present market reality.