

Michalina Kulesza

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu
Wydział Zamiejscowy w Chorzowie, Katedra Zarządzania
e-mail: michalina.kulesza@chorzow.wsb.pl
tel. 605 263 475

Myślenie sieciowe w formułowaniu strategii przedsiębiorstw

Streszczenie. Artykuł poświęcony jest zagadnieniu myślenia sieciowego oraz tworzenia strategii przez organizacje określone jako sieciowe lub wirtualne. Na podstawie strategii wybranych organizacji przeprowadzono badanie pozwalające określić, w jakim stopniu wśród działających w Polsce przedsiębiorstw rozpowszechnione są zasady sieciowego działania oraz filozofii myślenia sieciowego zdefiniowanej przez Petera Gomeza i Gilberta Probstę.

Słowa kluczowe: organizacja sieciowa, wirtualizacja, strategia, myślenie sieciowe

1. Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa działają w warunkach wykazujących następujące zmienne warunki czasowe i przestrzenne, obejmujące tendencje do:

- internacjonalizacji,
- indywidualizacji,
- przyspieszenia,
- krótkotrwałości (niestałości),
- rosnącej burzliwości¹.

¹ J. Majchrzak, *Przekształcenia przedsiębiorstw w świetle teorii zmian*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2001, s. 20-21, za: M. Brzozowski, *Organizacja wirtualna*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 23-24.

Jak zauważa Józef Penc, zmiany związane z zaostreniem się konkurencji i brakiem stabilności warunków działania doprowadziły do sytuacji, w której ograniczanie się przez przedsiębiorstwa do doskonalenia i dywersyfikacji własnego potencjału przy jednoczesnym ignorowaniu powiązań z otoczeniem stanowi niebezpieczeństwo utraty kontroli nad własnym rozwojem². Sposobem na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w tych okolicznościach jest nowy model organizacji, którego istotą są nowe coraz szybciej i coraz częściej zawierane alianse i związki przekraczające granice państw, przemysłów, rynków i sfer działania, prowadzące do modelu organizacji sieci łączących coraz mniejsze jednostki o kluczowych umiejętnościach. Charakterystyczny dla tych sieci jest outsourcing polegający na zlecaniu na zewnątrz czynności, które mogą być wykonane lepiej i taniej poza organizacją³.

Artykuł poświęcony jest prezentacji charakterystycznych cech organizacji sieciowych (wirtualnych⁴) i myślenia sieciowego jako filozofii ukierunkowującej organizacje na formułowanie strategii z uwzględnieniem wielu zależności łączących je z ich otoczeniem. Przeprowadzona analiza definicji i specyfiki organizacji sieciowych stała się podstawą badania kilku wybranych przedsiębiorstw, którego celem była ocena stopnia zgodności ich strategii i podejmowanych przez nie działań z koncepcją organizacji wirtualnej.

2. Pojęcie organizacji sieciowej i wirtualnej

Przedsiębiorstwa z innymi uczestnikami systemu społeczno-gospodarczego łączą wzajemne oddziaływania⁵. Kooperacja na poziomie organizacyjnym oznacza powiązania między niezależnymi, samodzielnymi, autonomicznymi organizacjami o charakterze współpracy mającej na celu realizację określonego przedsięwzięcia poprzez łączenie wybranych zasobów i kompetencji uczestniczących w niej stron⁶. Podstawą współpracy między organizacjami są wzajemne relacje i powiązania między nimi mające charakter produkcyjno-handlowy lub konkurencyjny.

² J. Penc, *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Wyd. Difin, Warszawa 2003, s. 11.

³ W.M. Grudzewski, A.K. Koźmiński, *Teoria i praktyka zarządzania jako czynnik rozwoju społecznego*, „Organizacja i Kierowanie” 1996, t. 3, nr 85, za: A. Sankowska, *Organizacja wirtualna. Koncepcja i jej wpływ na innowacyjność*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009, s. 9.

⁴ Pojęcie stosowane przez niektórych autorów zamiennie z określeniem „organizacja sieciowa”.

⁵ M. Najda-Janoszka, *Organizacja wirtualna. Teoria i praktyka*, Wyd. Difin, Warszawa 2010, s. 27.

⁶ Z. Pierścioneł, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 428-429, za: M. Najda-Janoszka, op. cit., s. 28

Sieci powiązań między przedsiębiorstwami mogą mieć formę sieci społecznych kształtowanych przez nieformalne relacje interpersonalne o charakterze emocjonalnym lub sieci strategicznych, gdy łączą je więzi współdziałania między partnerami biznesowymi. **Organizacjami sieciowymi** zwykło się określać formy, w ramach których przenikają się powyższe formy współdziałania⁷. Pojęcie organizacji sieciowej jest niejednoznaczne i odnosi się je do nowoczesnej formy organizacji, nowej metody zarządzania lub nowej formy zorganizowania stosunków między odrębnymi podmiotami gospodarczymi⁸.

Håkan Håkansson i Ivan Snehota definiują organizację sieciową jako kompleksowy układ zależności o charakterze współdziałania między jej uczestnikami, podejmowanymi działaniami i dysponowanymi zasobami⁹.

Pojęcie **organizacji wirtualnej** zostało wprowadzone przez Williama H. Davidowa i Michaela S. Malone'a w 1992 r., a spopularyzowane w 1993 r. przez Johna A. Byrne'a. W literaturze przedmiotu istnieje wiele różnorodnych definicji tego pojęcia, które prezentują dwa różne podejścia: procesowe (orientacji koordynacyjnej) oraz strukturalne.

W myśl **ujęcia procesowego** jakakolwiek zmiana w organizacji bądź jej wnętrzu powodująca spadek jej efektywności skutkuje z jej strony działaniami zmierzającymi do zmiany otoczenia lub stanu wewnętrznego¹⁰. W ramach tego podejścia niezbędnym narzędziem działania organizacji wirtualnej jest twórcze wykorzystanie technologii informacyjnych, a zwłaszcza Internetu. Niektórzy autorzy, przyjmując czynnościowe podejście do kwestii organizacji wirtualnej, postulują jako poprawniejszy termin „**organizowanie wirtualne**” ze względu na mylne skojarzenia z trwałością wywołane określeniem „organizacja”, a także dlatego, że pozwala on na określenie stopnia wirtualizacji organizacji, która w praktyce rzadko czyni zadość wszystkim przyjętym kryteriom pojęcia organizacji wirtualnej¹¹.

⁷ S.K. Chetty, H.I.M. Wilson, *Collaborating with Competitors to Acquire Resources*, „International Business Review” 2003, Vol. 12, No. 1, s. 63-67; M. Granovette, *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*, „American Journal of Sociology” 1985, Vol. 91, No. 3, za: M. Najda-Janoszka, op. cit., s. 31.

⁸ M. Benassi, A. Greve, J. Harkola, *Looking for a Network Organization: The Case of GESTO*, „Journal of Market Focused Management” 1999, Vol. 4, No. 3, s. 205-210, za: M. Najda-Janoszka, op. cit., s. 31.

⁹ H. Håkansson, I. Snehota, *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London 1995, za: M. Najda-Janoszka, op. cit., s. 32.

¹⁰ W. Saabeel, T.M. Verduijn, L. Hagdorn, K. Kumar, *A Model of Virtual Organization – A Structure and Process Perspective*, „Electronic Journal of Organizational Virtualness” 2002, No. 1, www.virtualorganization.net, za: M. Brzozowski, op. cit., s. 39-40.

¹¹ A. Sankowska, *Organizacja wirtualna. Koncepcja i jej wpływ na innowacyjność*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009 s. 12.

Podejście strukturalne z kolei skupia uwagę na elementach składowych organizacji wirtualnej, ich właściwościach i zachodzących między nimi relacjach. W tym ujęciu organizacja wirtualna stanowi formę kooperacji niezależnych podmiotów – uczestników. Poszczególne elementy tej organizacji obejmują uczestników, kluczowe kompetencje, zasoby oraz działania i powinny umożliwiać jej funkcjonowanie jako jednolitego podmiotu zdolnego do osiągnięcia założonego celu w określonym czasie¹².

W literaturze przedmiotu pojęcia organizacji sieciowej i wirtualnej przeplatają się ze sobą, wykazując wiele cech wspólnych. Marta Najda-Janoszka traktuje organizację wirtualną jako przykład struktury organizacji sieciowej, którego jedną z podstaw jest wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych, a którego istotą jest wirtualizacja procesu organizacyjnego¹³. Autorka podkreśla elastyczność, brak sformalizowania i rozproszenie ośrodków władzy takiej struktury¹⁴. Jako odmianę organizacji sieciowej, organizację wirtualną traktuje również Agata Rundo¹⁵. Marcin Kłak wyróżnia kilka możliwych ujęć pojęcia organizacji wirtualnej, które może oznaczać:

- sposób organizowania wiedzy,
- organizację działającą na pograniczu rzeczywistości i świata wyobrazonego,
- organizację sieciową,
- organizację funkcjonującą w cyberprzestrzeni¹⁶.

Antoni Nowakowski traktuje organizacje wirtualne jako następców organizacji sieciowych stosujących myślenie i działanie sieciowe przy jednoczesnym wykorzystaniu technologii informatycznych¹⁷. Z kolei Maciej Brzozowski traktuje organizację sieciową jako jeden z rodzajów organizacji wirtualnej i definiuje ją jako „czasową sieć wyspecjalizowanych organizacji związaną z wykorzystaniem Internetu”¹⁸. Autor ten wyróżnia jednakże oprócz organizacji sieciowych te same grupy organizacji wirtualnych, które inni badacze uznają za rodzaje organizacji sieciowych (organizacja wewnętrzna, statyczna, dynamiczna¹⁹).

¹² M. Brzozowski, op. cit., s. 42.

¹³ M. Najda-Janoszka, op. cit., s. 42.

¹⁴ Ibidem, s. 43.

¹⁵ A. Rundo, M. Ziółkowska, *Nowoczesne modele współpracy przedsiębiorstw*, CeDeWu.pl, Warszawa 2013, s. 105.

¹⁶ M. Kłak, *Organizacja wirtualna nowoczesną formą współpracy przedsiębiorstw XXI wieku*, w: *Funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw. Formy – metody – koncepcje – trendy*, red. T. Falencikowski, J. Dworak, „Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku” 2010, t. 8/2010, s. 26.

¹⁷ A. Nowakowski, *Koncepcje organizacji wirtualnych*, w: *Wykorzystanie technologii informatycznych w funkcjonowaniu organizacji wirtualnej*, red. A. Nowakowski, Wyd. Politechniki Szczecińskiej, Szczecin 2007, s. 21.

¹⁸ M. Najda-Janoszka, op. cit., s. 46.

¹⁹ Ibidem, s. 34; M. Brzozowski, op. cit., s. 46.

Uwzględniając ten sam podział oraz podobne cechy charakterystyczne wskazywane w literaturze, można uznać pojęcia organizacji sieciowej i wirtualnej za tożsame. Ten punkt widzenia prezentuje Stephen P. Robbins²⁰.

2.1. Cechy organizacji sieciowych

Antoni Nowakowski, analizując definicje organizacji wirtualnych, stworzył statystykę padających w nich terminów. Najczęściej pojawiające się określenia, stanowiące jednocześnie charakterystyczne cechy tych organizacji, przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Cechy organizacji wirtualnych
wg częstotliwości ich występowania w definicjach tego pojęcia

Element definicji	Liczba wystąpień
Sieć partnerów	13
Wspólny cel	9
Technologie informatyczne	8
Aspekt zarządzania	8
Dzielenie umiejętności	7
Wspólne zadania	6
Aspekt strukturalny	6
Integracja partnerów	5
Przewaga konkurencyjna	4

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Nowakowski, *Koncepcje organizacji wirtualnych*, w: *Wykorzystanie technologii informatycznych w funkcjonowaniu organizacji wirtualnej*, red. A. Nowakowski, Wyd. Politechniki Szczecińskiej, Szczecin 2007, s. 26.

Bardziej oparte na praktycznych przykładach z zakresu działalności gospodarczej są wyniki otrzymane przez M. Brzozowskiego. Na podstawie 108 opisów przypadków organizacji wirtualnych wyłonił on następujące cechy kluczowe podawane przez ich autorów:

- współpraca niezależnych podmiotów – 92% opisów,
- wykorzystanie technologii informacyjnej – 82%,
- koncentracja na kluczowych kompetencjach – 57%,
- rozmyta tożsamość (przenikalność granic organizacyjnych) – 32%,
- zaufanie w relacjach między partnerami – 28%²¹.

²⁰ S.P. Robbins, A. Judge, *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 343.

²¹ M. Brzozowski, op. cit., s. 54.

Uwzględniając pojawiający się na pierwszych miejscach w obu zestawieniach aspekt współpracy organizacji, za kluczową cechę organizacji wirtualnej można uznać za Amirem Hartmanem, Johnem Sifonisem i Johnem Kadorem uczestnictwo jej członków, czyli ich połączenie określające przestrzeń działania organizacji zamiast konkretnego miejsca²².

Z kolei w badaniu ankietowym polskich baz ofert dla inwestorów zagranicznych będących organizacjami wirtualnymi wskazane zostały cechy charakteryzujące poszczególne aspekty ich działania²³. Cechy te przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Cechy charakterystyczne różnych aspektów działania organizacji wirtualnych

Aspekt działania	Charakterystyka
Wizja i misja	– nacisk na jakość, bezkonkurencyjność i rewolucyjność produktów i usług, – dotrzymywanie złożonych klientowi obietnic o jakości i marce, – innowacyjny i odpowiedzialny sposób rozwiązywania problemów i reklamacji
Struktura	– płaska, – proste linie raportowania
Ludzie	– prace oparte na projektach i zespołowym podejściu do współpracy
Miary osiągnięcia wyniku jakości	– testy, liczba reklamacji, oceny zewnętrznych agencji i rankingów
Procesy	– przejrzyste, proste, jasno komunikowane
Kultura	– promująca własną inicjatywę, – promująca odpowiedzialność już na niskich szczeblach w strukturze, – zachęty dla innowacyjności, – budowanie relacji na zasadzie komunikacji bezpośredniej
Systemy	– sprzyjające bezpośredniej komunikacji, – dopasowane do potrzeb, – zintegrowane

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Rundo, M. Ziółkowska, *Nowoczesne modele współpracy przedsiębiorstw*, CeDeWu, Warszawa 2013, s. 103.

Inne cechy określające specyfikę organizacji wirtualnych wskazują ponadto na:

- rozproszenie geograficzne,
- dynamiczni i zmieniający się uczestnicy,
- komplementarne kluczowe kompetencje uczestników organizacji,
- brak wspólnego centrum administracyjnego,

²² A. Hartman, J. Sifonis, J. Kador, *E-biznes. Strategie sukcesu w gospodarce internetowej*, Wyd. K.E. Liber, Warszawa 2001, s. 333, za: A. Nowakowski, op. cit., s. 21.

²³ A. Rundo, M. Ziółkowska, op. cit., s. 103.

- brak wyraźnej i stałej hierarchii (partnerskie relacje między uczestnikami),
- niski stopień formalizacji²⁴.

3. Strategie przedsiębiorstw wirtualnych

Zastosowanie technologii informacyjnej w organizacjach wirtualnych pozwala na przekroczenie granic organizacyjnych przedsiębiorstw, stwarzając nowe spojrzenie na sytuację i rolę strategicznych grup interesu i partnerów: klientów, dostawców, pośredników oraz konkurencyjnych firm²⁵. Związane z tym zmiany dotyczą w szczególności kanałów dystrybucji, kluczowych czynników sukcesu i innowacyjności. Elektroniczne kanały dystrybucji pozwalają przedsiębiorstwom na utrzymywanie bliskich stosunków z klientami w czasie rzeczywistym, co powoduje rezygnację z pośredników i eliminację ogniw łańcucha wymiany gospodarczej, które nie wpływają na wzbogacenie produktu.

Tabela 3. Nowe strategie konkurencji przedsiębiorstw wirtualnych

Nazwa strategii	Charakterystyka
Dostrajanie do ogniwa	Koncentracja na jednym lub kilku podstawowych warstwach łańcucha wartości i zlecenie na zewnątrz działań związanych z pozostałymi ogniwami i ich koordynowaniem.
Opanowywanie ogniwa	Koncentracja na jednym ogniwie łańcucha wartości, zdominowanie go przy wykorzystaniu ekonomiki skali i nadzwyczajnych umiejętności, a następnie wyrwanie go spod kontroli zintegrowanego łańcucha wartości i dalsze poziome rozszerzanie jego działań na inne gałęzie.
Tworzenie ogniwa	Rozwój zupełnie nowego rynku między istniejącymi warstwami łańcucha wartości.
Integrowanie ogniw	Strategia pośrednia pomiędzy tradycyjnym zintegrowanym łańcuchem wartości a łańcuchem zdekonstruowanym.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: E. Cyrson, *Strategie konkurencji jutra*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2001, z. 4, s. 163-169, za: M. Brzozowski, *Organizacja wirtualna*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 94.

Tradycyjne elementy przewagi konkurencyjnej, takie jak cena czy jakość produktów, zostały zastąpione przez jakość relacji przedsiębiorstwo – klient. Narzędziem konkurencji zaś stała się terminowość i sprawność działania, co przekłada się na stosowanie koncepcji *just in time* pozwalającej zmniejszyć potrzeby magazynowe i rozwinąć indywidualizację zleceń zamiast produkcji masowej.

²⁴ Ibidem, s. 105.

²⁵ M. Brzozowski, op. cit., s. 93.

Dzięki zmniejszeniu kosztów tworzenia nowych rozwiązań poprzez wirtualne projektowanie skróceniu ulega czas życia produktów i wzrasta liczba pojawiających się na rynku nowych produktów²⁶.

Wskutek tych zmian spada znaczenie klasycznych strategii konkurencji (kosztów całkowitych, zróżnicowania, koncentracji) przy jednoczesnym pojawieniu się nowych. Strategia zwiększania udziału w rynku określonego produktu ustąpiła miejsca strategii szerszej, pełniejszej obsługi klienta²⁷.

Nowe możliwości w zakresie formułowania strategii dla organizacji wirtualnych zostały opisane w tabeli 3.

4. Myślenie sieciowe

Niezależnie od charakterystycznych cech organizacji sieciowych (wirtualnych) wykazujących same w sobie pewną filozofię myślenia o organizacji i jej sposobie funkcjonowania w otoczeniu w 1990 r. szwajcarscy profesorowie: P. Gomez, Gilbert Probst i Hans Ulrich opracowali metodykę myślenia sieciowego, która w literaturze polskojęzycznej została opisana m.in. przez Kazimierza Zimniewicza.

Podstawy myślenia sieciowego zostały oparte na pojęciach i ustaleniach teorii systemów. W myśl tej metodyki błędami często popełnianymi w rozwiązywaniu problemów są: prosta logika przyczynowo-skutkowa i analizowanie problemów w oderwaniu od siebie.

4.1. Etapy metodyki myślenia sieciowego

Metodyka myślenia sieciowego składa się z sześciu faz, w ramach których może zajść konieczność powrotu do wcześniejszych kroków.

1. Ustalanie celów i modelowanie sytuacji problemowej.
2. Analiza oddziaływań.
3. Ujęcie i interpretacja możliwości zmian sytuacji.
4. Objaśnienie możliwości kierowania zmianą.
5. Planowanie strategii i działań.
6. Wprowadzenie rozwiązania problemu w życie²⁸.

²⁶ Ibidem, s. 94.

²⁷ Z. Klonowski, *Wpływ technologii informatycznych na rozwój systemów zarządzania przedsiębiorstwem*, w: *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, red. R. Knosala, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2002, s. 291, za: M. Brzozowski, op. cit., s. 94.

²⁸ G. Probst, P. Gomez, *Vernetztes Denken. Unternehmen ganzheitlichen führen*, Gabler Verlag, Wiesbaden 1989, s. 6; H. Ulrich, G. Probst, *Anleitung zum ganzheitlichen Denken und*

Punktem wyjścia w modelowaniu sytuacji problemowej jest ustalenie czynników, które wymagają zmiany, przy czym zalecane jest, aby na dany czynnik spojrzeć z różnych punktów widzenia i ustalić wielkości, które na niego wpływają, a także wielkości, na które wywiera wpływ sam czynnik, a następnie scalić różne ujęcia sytuacji. Rezultatem tego działania są listy wielkości oddziałujących oraz podlegających wpływom²⁹.

W następnym etapie modelowania należy ująć występujące między wymienionymi czynnikami powiązania (sieciowość). Wzajemne oddziaływania między czynnikami mają określony kierunek i cechują je sprzężenia zwrotne. Powiązane ze sobą czynniki tworzą pewną całość o określonej strukturze. Analiza charakteru ich oddziaływań dotyczy:

- rodzaju oddziaływania: równokierunkowe lub przeciwne,
- intensywności oddziaływania,
- czasu oddziaływania³⁰.

Określając udział badanych czynników w sytuacji problemowej, autorzy dzielą je na:

- **czynniki aktywne** – bardzo silnie wpływają na inne elementy, ale same nie podlegają wpływom,
- **czynniki pasywne** – w małym stopniu oddziałują na inne, same jednak podlegają silnymi wpływom,
- **czynniki krytyczne** – silnie wpływają na inne elementy i same też podlegają silnym wpływom,
- **czynniki leniwe** – słabo oddziałują na inne elementy i podlegają słabym wpływom³¹.

Wszystkie wymienione czynniki można przedstawić na tzw. **mapie intensywności**.

W tej fazie sytuacja problemowa ujmowana jest dynamicznie. Szacowanie czasu oddziaływań między czynnikami daje decydentowi orientację, z jakim wyprzedzeniem trzeba podjąć określone działania, pozwala na „przyspieszanie” lub „opóźnianie” oddziaływania czynnika i wybranie najodpowiedniejszego momentu do interwencji³².

Celem fazy ujęcia i interpretacji możliwości zmian jest budowa scenariuszy: optymistycznego, pesymistycznego i najbardziej prawdopodobnego. Elementy i stosunki w sieci, na które decydent nie ma wpływu, określane są jako warunki

Handeln. Ein Brevier für Führungskräfte, Paul Haupt Verlag, Bern – Stuttgart 1990, s. 114, za: K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 109.

²⁹ K. Zimniewicz, op. cit., s. 111-112.

³⁰ Ibidem, s. 117.

³¹ Ibidem, s. 122.

³² Ibidem, s. 123.

brzegowe. Pod względem możliwości kierowania zmianą w modelu kierowania można wyróżnić:

- czynniki kierowalne – elementy i stosunki, które osoba podejmująca decyzje może bezpośrednio zmieniać, ponieważ znajdują się one w zasięgu jej bezpośredniego oddziaływania,
- czynniki niekierowalne – elementy i stosunki, na które decydent nie ma wpływu lub wpływ ten jest niewielki,
- indykatory (wskaźniki zmian w systemie) lub wskaźniki wczesnego ostrzegania sygnalizujące istotne zmiany zachodzące w sytuacji problemowej, umożliwiając podjęcie działań zapobiegawczych przed wystąpieniem niepożądanych zjawisk,
- sprzężenie zwrotne, które pomaga decydentowi w wyborze strategii działania ze względu na wzrost lub spadek wskaźników,
- sprzężenie wyprzedzające (przedsprzężenie), które odpowiada na pytanie, czy można akceptować rozwój będący poza zasięgiem oddziaływania osoby podejmującej decyzje i jakie należy podjąć działania prewencyjne³³.

Planowanie strategii i działań rozpoczyna się od zestawienia czynników podzielonych w fazie trzeciej na aktywne, pasywne, leniwe i krytyczne, na kierowalne i niekierowalne.

Autorzy metodyki zalecają, aby na tym etapie uwzględnić następujące prawidłowości:

- jeżeli czynnik oddziałujący jest jednocześnie aktywny i kierowalny, to oddziaływanie nim spowoduje wysoką skuteczność działania,
- jeżeli czynnik oddziałujący jest jednocześnie krytyczny i kierowalny, to jego uruchomienie wywoła reakcję łańcuchową w całym systemie,
- jeżeli czynnik oddziałujący jest jednocześnie pasywny lub leniwy i kierowalny, to użycie tego czynnika nie wywoła żadnych skutków albo spowoduje wybuch³⁴.

P. Gomez i G. Probst proponują, aby przy rozwiązywaniu problemów posługiwać się następującymi regułami oceny działań kierowniczych:

- dostosować działania do złożoności sytuacji problemowej,
- skierować działania na wielkości aktywne i krytyczne,
- unikać niekontrolowanego wzrostu,
- wykorzystać dynamikę całego systemu w celu osiągnięcia efektu synergicznego za pomocą zasad jiu-jitsu, dźwigni, recyklingu i wielokrotnego wykorzystania,

³³ Ibidem, 128-130.

³⁴ P. Gomez, G. Probst, *Vernetztes Denken im Management. Eine Methodik des ganzheitlichen Problemlösens*, Schweizerischen Volksbank, Bern 1987, s. 6, za: K. Zimniewicz, op. cit., s. 133.

- szukać równowagi między stabilizacją a zmianą – gruntowne zmiany są uzasadnione tylko w sytuacjach kryzysowych czy w przełomowych momentach,
- popierać autonomię mniejszych części,
- rozwiązując każdy problem, zwiększać zdolność do uczenia się i rozwoju³⁵.

Dalsze postępowanie powinno przebiegać w następującej kolejności:

1. Szukanie alternatywnych strategii.
2. Ocena wybranych strategii pod względem ich kosztów, czasochłonności, dopasowania do ram scenariuszy; decyzja, czy potrzebna jest strategia kryzysowa i czy strategię można łączyć.
3. Decyzja o realizacji strategii przy określonym poziomie niepewności.
4. Zmiana strategii na projekty i działania³⁶.

Na etapie wprowadzania problemu w życie tworzony jest system informacyjny, którego zadaniem jest sprawowanie kontroli, wprowadzenie mechanizmu samosterowania i wspieranie procesów uczenia się. Według P. Gomeza i G. Probst w tej fazie najważniejsze są:

- stworzenie mechanizmu, który niejako samoczynnie dostosowuje system do zmieniających się warunków otoczenia (zdolność do naprawy),
- zapewnienie przedsiębiorstwu potencjału, którego najcenniejszym elementem są ludzie (zdolność do rozwoju),
- włączenie do procesu rozwiązywania problemów systemów ostrzegawczych, które pozwolą na ujawnienie problemów już w fazie ich powstawania³⁷.

5. Myślenie sieciowe wśród polskich przedsiębiorstw

5.1. Metodologia badania

Celem badania było określenie, na ile wśród działających w Polsce przedsiębiorstw powszechne są przesłanki myślenia sieciowego i sposobu działania charakterystycznego dla organizacji sieciowych lub wirtualnych.

Podstawowym założeniem przeprowadzonej analizy było spostrzeżenie M. Brzozowskiego, który zauważył, że w praktyce swojej działalności organizacje

³⁵ P. Gomez, G. Probst, *Vernetztes Denken. Unternehmen...*, op. cit., s. 30-31; P. Gomez, G. Probst, *Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens. Vernetzt denken. Unternehmerisch handeln. Persönlich überzeugen*, Haupt Verlag, Bern – Stuttgart – Wien 1995, s. 171-173, za: K. Zimniewicz, op. cit., s. 136-140.

³⁶ P. Gomez, G. Probst, *Die Praxis des ganzheitlichen...*, op. cit., s. 212-213, za: K. Zimniewicz, op. cit., s. 141.

³⁷ P. Gomez, G. Probst, *Vernetztes Denken im Management...*, op. cit., s. 32, za: K. Zimniewicz, op. cit., s. 142.

uznane za sieciowe rzadko spełniają wszystkie przypisywane im kryteria³⁸. Przyczyniło się to do sformułowania hipotezy, że badane przedsiębiorstwa będą wykazywać pewne cechy organizacji sieciowych, jednak sposób ich działania nie będzie odzwierciedlał wszystkich idei organizacji sieciowych lub wirtualnych zdefiniowanych w literaturze.

Ponadto uwzględniając ograniczenia finansowe i organizacyjne, jakie napotykały w swojej działalności małe i średnie przedsiębiorstwa, przyjęto, że ze względu na korzyści, takie jak możliwość wejścia na nowe rynki czy poszerzenia zakresu prowadzonej działalności, przedsiębiorstwa sektora MSP będą szczególnie zainteresowane możliwością współpracy ze swoimi dostawcami i konkurentami i będą taką współpracę nawiązywać, tworząc organizacje sieciowe.

W związku z częstym utajnianiem przez przedsiębiorstwa ich zamierzeń strategicznych oraz z powodu trudności związanych z bezpośrednim dotarciem do założonej w badaniu większej liczby podmiotów w pracy posłużono się **metodą badania wtórnego**, wykorzystując opublikowane w Internecie prospekty emisyjne, plany strategiczne, raporty oraz dostępne wiadomości prasowe. Wykorzystane w pracy publikacje pochodzą z lat 2010-2014, jednak przedstawione w nich informacje opisują kierunki zmian i sposób działania, przewidziane do wdrożenia w dłuższym okresie, można więc oczekiwać, że są one nadal aktualne.

Wybrana próba badawcza obejmowała cztery duże organizacje o rozpoznawanych markach, znane ze swojej współpracy z innymi podmiotami, takie jak:

- Jeronimo Martins Polska S.A. (właściciel sieci supermarketów Biedronka),
- Grupę Colian (dawna Jutrzenka S.A.),
- Vistula Group S.A.,
- Drogerie Polskie.

Oprócz tego badanie objęło ponad tysiąc podmiotów, których stan zatrudnienia klasyfikował je jako mikroprzedsiębiorstwa lub przedsiębiorstwa małe i średnie funkcjonujące w dziedzinach przemysłu przetwórczego, budownictwa, transportu i gospodarki magazynowej, handlu oraz w innych obszarach. Strategie i procesy inwestycyjne tych przedsiębiorstw w aktualnej sytuacji gospodarczej stanowiły podstawę wykorzystanego w badaniu wtórnym raportu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.

Przedmiotem badania były cechy charakteryzujące organizacje sieciowe i wirtualne opisujące stosunek badanych przedsiębiorstw do ich współpracowników, pracowników i innych podmiotów, ich założenia i plany dotyczące rozwoju,

³⁸ Za: A. Sankowska, *Organizacja wirtualna. Koncepcja i jej wpływ na innowacyjność*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009 s. 12.

stopień innowacyjności i stosowania nowoczesnych technologii informatycznych, zakres stosowania outsourcingu i ogólne zasady funkcjonowania.

5.2. Cechy organizacji sieciowych prezentowane przez wybrane przedsiębiorstwa w Polsce

Każda z objętych badaniem organizacji w pewnym sensie funkcjonuje w ramach sieci, jednak sposób prowadzenia przez nie działalności w zróżnicowanym stopniu odpowiada kryteriom charakteryzującym organizację wirtualną.

W tabeli 4 na podstawie dostępnych opisów działalności badanych przedsiębiorstw przedstawiono wyróżnione w punkcie 1.1 najczęściej podawane w literaturze cechy organizacji wirtualnych i przedsiębiorstwa, których deklaracje lub sposób działalności odpowiada występowaniu tych charakterystyk.

Oprócz dość oczywistych dla działających w sieci organizacji cech, takich jak: istnienie partnerów, wspólna budowa przewagi konkurencyjnej czy rozproszenie geograficzne, niektóre z badanych organizacji posiadają lub deklarują dodatkowo

Tabela 4. Cechy organizacji sieciowej (wirtualnej)
zawarte w charakterystykach działalności wybranych podmiotów

Cechy organizacji wirtualnej	Organizacje
Sieć partnerów	Jeronimo Martins Polska, Colian, Vistula Group, Drogerie Polskie
Wspólny cel	Colian, Drogerie Polskie
Wykorzystanie technologii informatycznej	Colian, Drogerie Polskie
Komplementarne kluczowe kompetencje	Vistula Group, Drogerie Polskie
Zaufanie w relacjach między partnerami	Vistula Group
Budowanie przewagi konkurencyjnej	Jeronimo Martins Polska, Colian, Drogerie Polskie
Nacisk na jakość	Jeronimo Martins Polska, Colian, Vistula Group
Innowacyjność produktów i usług	Colian
Jasna i przejrzysta struktura organizacyjna	Colian
Prostota i komunikatywność działań	Drogerie Polskie
Rozproszenie geograficzne	Jeronimo Martins, Vistula Group, Colian, Drogerie Polskie
Dynamiczni i zmieniający się uczestnicy	Vistula Group

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Kopeć, *Sytuacja w handlu – W sieci, ale z własną tożsamością*, www.drogeriepolskie.pl/czytaj/sytuacja-w-handlu-w-sieci-ale-z-wlasna-tozsamoscia.html [6.07.2016]; J. Kolański, *Ekspres do kariery*, www.kdg.ue.poznan.pl/att/Wyklady_otwarte/2010_10_17_Kolanski.pdf [29.06.2015]; *Właściciel sieci sklepów Biedronka w gronie największych firm Europy Środkowo-Wschodniej*, www.biedronka.pl/pl/news,id,799,title,wlasciciel-sieci-sklepow-biedronka-w-gronie-najwiekszych-firm-europy-srodkowo-wschodniej [6.07.2015]; www.vistulagroup.pl/informacje-o-firmie, prospekt emisyjny Vistula Group, prospekt emisyjny Jutrzienka Spółka Akcyjna [6.07.2015].

pewne specyficzne cechy organizacji wirtualnych. Wzmianki o niektórych z nich pochodzące z prospektów emisyjnych mogą być efektem reklamy, jednak samo zwrócenie uwagi na określone aspekty funkcjonowania organizacji również świadczy o jej orientacji i sposobie myślenia.

Firma Jeronimo Martins nie ujawnia swojej strategii, jednak obserwując jej działania, można dostrzec staranie o zapewnienie wysokiej jakości przy niskich cenach oferowanych produktów, na co pozwalają umowy zawarte z ponad 500 polskimi partnerami handlowymi, których produkty sprzedawane są w sklepach Biedronki pod mniej rozpoznawaną marką i dzięki temu po niższej cenie, jednak o jakości porównywalnej do oryginalnych produktów.

Strategia firmy Jutrzenka S.A., znanej obecnie jako Grupa Colian, prezentowana przez jej prezesa Jan Kolańskiego wskazuje na dalszy rozwój i przejęcia przedsiębiorstw, ale także rozwój nowych produktów, kreowanie nowych marek i rynków. W strategii firmy znalazł się także postulat centralizacji ośrodka decyzyjnego, sprzeczny z ideą wirtualnych przedsiębiorstw zakładającą brak wspólnego centrum administracyjnego i niską formalizację. Firma ta jednak, jako jedna z dwóch uwzględnionych w badaniu organizacji, planuje stosowanie najnowszych technologii, w tym wdrożenie dla wszystkich podmiotów grupy systemu informatycznego ERP. Prezes firmy postuluje tworzenie tzw. błękitnych oceanów, czyli opanowanie niewykorzystanej lub nowej przestrzeni rynkowej, w której można wykreować popyt i ustalić nowe zasady działania³⁹. W tym przypadku w najmniejszym stopniu spełniony jest warunek niezależności współpracy oraz partnerskich relacji łączących podmioty w sieci, jednak jak zauważa Jean Brillman, kooperacja między rozproszonymi jednostkami tworzącymi jedną grupę kapitałową również może być rozumiana jako współpraca międzyorganizacyjna⁴⁰.

Vistula Group w największym stopniu wśród wybranych przedsiębiorstw akcentuje swój outsourcing będący praktycznym wyrazem komplementarności kluczowych umiejętności członków sieci. Działalność produkcyjna firmy jest przenoszona do innych wyspecjalizowanych podmiotów krajowych i zagranicznych, niepowiązanych z nią kapitałowo ani organizacyjnie, w tym produkcją odzieży zajmują się podmioty krajowe, część biżuterii wytwarzają dostawcy krajowi, a część zagraniczni, wysokogatunkowe koszule i bluzki produkuje podmiot zależny, a usługi logistyczne świadczy specjalistyczna firma zewnętrzna. Charakterystyczny jest opis współpracujących z Vistula Group dostawców i producentów, których firma określa jako zaufanych lub sprawdzonych, tym

³⁹ J. Kolański, *Ekspres do kariery*, www.kdg.ue.poznan.pl/att/Wyklady_otwarte/2010_10_17_Kolanski.pdf [29.06.2015].

⁴⁰ J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 427, za: M. Najda-Janoszka, op. cit., s. 28.

samym spełniając jeden z warunków organizacji wirtualnej, w której podstawą współpracy partnerów jest wzajemne zaufanie⁴¹.

Sieć Drogerie Polskie w największym stopniu wśród badanych organizacji podkreśla znaczenie relacji partnerskich łączących jej członków. Drogerie Polskie akcentują znaczenie w swojej działalności jasnych i czytelnych zasad i możliwość wpływania przez uczestników sieci na jej strategię poprzez zgłaszanie swoich postulatów i oczekiwań. Firma ta, podobnie jak Jutrzenka S.A., akcentuje wspólny cel i znaczenie lojalności zrzeszonych w niej podmiotów oraz zgodność wizji biznesu uczestników z wizją działalności sieci. W tym przypadku jednak większa jest akceptacja niezależności zrzeszonych podmiotów dopuszczająca np. tzw. wizualizację partnerską polegającą na zastosowaniu w wystroju sklepu kombinacji elementów identyfikacyjnych typowych dla Drogerii Polskich oraz dla właściciela sklepu. Podobnie jak Vistula Group, Drogerie Polskie stosują outsourcing wybranych usług – dystrybucją zajmuje się zewnętrzna firma „Błysk”. Sieć ta wspomaga się w swojej pracy systemem informatycznym, co również pozwala zaklasyfikować ją jako organizację wirtualną⁴². Brak jednak informacji na temat stosowanych przez nią innowacyjnych rozwiązań i innych cech charakteryzujących te organizacje.

Przeprowadzona analiza wskazuje na wiele cech charakterystycznych dla organizacji sieciowych stosowanych przez badane przedsiębiorstwa, jednak dostępne materiały wskazują, że nie wszystkie z wybranych podmiotów spełniają wszystkie postulaty sieciowości, np. Grupa Colian dąży do podporządkowania sobie zrzeszonych jednostek, co zaprzecza idei niezależności poszczególnych podmiotów w ramach sieci. W przypadku Geronimo Martins czy Vistula Group brak informacji na temat zastosowania technologii informatycznych. Nie wszystkie ze zbadanych organizacji okazują również swoje zaufanie w stosunku do współpracowników.

5.2.1. Cechy organizacji sieciowych wśród małych i średnich przedsiębiorstw

Oprócz wymienionych przedsiębiorstw w pracy dokonano, na podstawie dostępnych opracowań, analizy stosunku do współpracy sieciowej panującego wśród polskich podmiotów sektora MSP. Podstawą badania był raport opracowany w 2010 r. przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości i współfinansowany przez Unię Europejską, mający na celu rozpoznanie postaw, wiedzy i planów

⁴¹ *Prospekt emisyjny Vistula Group*, www.vistulagroup.pl/files/sites/prospekt_VISTULAGROUP_20131112_ZATWIERDZONY.pdf [30.06.2015].

⁴² R. Kopeć, *Sytuacja w handlu. W sieci, ale z własną tożsamością*, www.drogeriepolskie.pl/czytaj/sytuacja-w-handlu-w-sieci-ale-z-wlasna-tozsamoscia.html [6.07.2016].

przedsiębiorców sektora MSP w odniesieniu do zarządzania strategicznego w firmie z uwzględnieniem panującego w badanym okresie kryzysu.

W raporcie znalazły się informacje pozwalające określić specyfikę funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw w następujących obszarach odpowiadających kryteriom przypisywanym przez literaturę organizacjom sieciowym:

- współpraca z innymi organizacjami,
- budowanie przewagi konkurencyjnej,
- innowacyjność produktów i usług,
- zespołowe podejście w zarządzaniu zasobami ludzkimi,
- znajomość otoczenia rynkowego.

Można by oczekiwać, że przedsiębiorstwa o niewielkich rozmiarach z uwagi na własne ograniczone możliwości będą aktywnie rozwijać sieć współpracy w celu własnego rozwoju, jednak wyniki przeprowadzonych badań zaprzeczają tej hipotezie. W rankingu najważniejszych celów stawianych sobie przez firmy z sektora MSP utrzymywanie dobrych relacji z dostawcami i podwykonawcami zajęło dziewiąte miejsce wśród jedenastu rozpatrywanych opcji, a zgodnie z wnioskami poczynionymi w punkcie 1.1 jest to najważniejsza cecha organizacji wirtualnych. Znacznie wyżej notowana była innowacyjność – wprowadzanie nowych produktów zajęło czwartą pozycję, a rozwój sieci sprzedaży i ekspansja na nowe rynki znalazły się na miejscu piątym⁴³, konkurencyjność zajmowała jednak jedno z dalszych miejsc, jeśli chodzi o cechy organizacji wirtualnej podawane w jej definicjach. Ponadto w przytoczonym zestawieniu nie ma odniesienia do jakości będącej jednym z wyznaczników organizacji wirtualnej, stąd można wywnioskować, że firmy sektora MSP dalekie są od modelu organizacji wirtualnej.

Badania wykazały, że dla przedsiębiorstw sektora MSP działania rozwojowe polegały głównie na wykorzystywaniu szans rynkowych, a nie na wzmacnianiu długookresowej konkurencyjności firmy, co wiązało się również z zaniechaniem rozwoju technologicznego i innowacji. Niewielki odsetek firm planował wejścia na inne rynki niż krajowe⁴⁴. W badanej grupie najbardziej aktywne we wprowadzaniu nowych technologii, przeprowadzaniu znaczących inwestycji czy wyjściu poza rynek lokalny były średnie firmy i przedsiębiorstwa z sektora przetwórstwa przemysłowego⁴⁵. Większą chęć wprowadzania zmian i rozwoju deklarowały przedsiębiorstwa z obszarów nisko zurbanizowanych.

Przedsiębiorstwa MSP prezentują również konserwatywny stosunek do tematyki zarządzania zasobami ludzkimi. Wśród najczęściej szukanych cech

⁴³ W. Orłowski, R. Pasternak, K. Flaht, D. Szubert, *Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu*, 2010, s. 48, www.pi.gov.pl/PARPFiles/file/doc/20100517_Raport_procesy_inwestycyjne.pdf [6.07.2015].

⁴⁴ Ibidem, s. 46.

⁴⁵ Ibidem, s. 52.

pracowników wymieniano: sumienność, pracowitość i fachowość, niżej ceniąc elastyczność, kreatywność i samodzielność⁴⁶, co nie sprzyja projektowym i zespołowym pracom promowanym w organizacjach wirtualnych.

Prawie co dziesiąta firma w sektorze MSP nie dostrzegała w swoim otoczeniu bezpośrednich konkurentów, a 11% nie potrafiło ustosunkować się do tego zagadnienia. Tak więc okazało się, że jedna na pięć firm nie zna otoczenia rynkowego, w którym funkcjonuje⁴⁷. Wśród firm, które dostrzegają konkurencję w swojej dziedzinie, blisko trzy na cztery mikro- i małe firmy oraz ponad połowa średnich firm dostrzegały konkurentów lokalnych w swoim najbliższym otoczeniu. Prawie połowa badanych firm za główne źródło konkurencji uważała także krajowe firmy spoza swojego regionu⁴⁸. Zależność między nasileniem konkurencji a powodzeniem firmy przyjmowała kierunek rosnący, co oznacza, że konkurencja dla firm z tego sektora nie jest czynnikiem osłabiającym kondycję firmy⁴⁹. Być może więc wskazana byłaby współpraca między konkurentami w ramach wspólnej sieci. Wymaga to jednak przełamania przez badane przedsiębiorstwa niewiedzy w zakresie istniejącej konkurencji i dokładniejszego poznania rynku.

5.3. Strategie sieciowe wśród badanych przedsiębiorstw

Rozpatrując strategie charakterystyczne dla przedsiębiorstw sieciowych wymienione w punkcie 2, można zauważyć, że zarówno Vistula Group, jak i Drogerie Polskie realizują strategię określoną jako **dostrajanie do ognia**, koncentrując się na podstawowych działaniach w łańcuchu wartości i zlecając koordynację pozostałych z nich innym podmiotom.

Vistula Group S.A. zajmuje się projektowaniem, produkcją i sprzedażą detaliczną klasycznej odzieży męskiej, takiej jak garnitury, marynarki, spodnie, koszule oraz akcesoria, przy czym działalność produkcyjna jest stopniowo przenoszona do innych wyspecjalizowanych podmiotów krajowych i zagranicznych niepowiązanych kapitałowo i organizacyjnie z Vistula Group S.A. w celu dostosowania swojego potencjału produkcyjnego do istniejących możliwości sprzedaży. Firma natomiast zostawia sobie wybór i zakup tkanin (przede wszystkim włoskich) oraz wszelkich dodatków krawieckich, a także sporządzenie dokumentacji technicznej konkretnej odzieży i wytwarzanie części biżuterii, w tym wszystkich kolekcji autorskich. Vistula Group dynamicznie rozwija także własną sieć sprzedaży detalicznej, która obejmuje sklepy marek: Vistula, W. Kruk, Wólczanka i Deni Cler Milano.

⁴⁶ Ibidem, s. 74.

⁴⁷ Ibidem, s. 28.

⁴⁸ Ibidem, s. 29.

⁴⁹ Ibidem, s. 37.

Z kolei sieć Drogerie Polskie skupiająca sprzedawców sklepów drogerijno-chemicznych i perfumeryjnych zleca działania logistyczne współpracujące z nią firmie dystrybucyjnej. **Strategia dwóch rodzajów wizualizacji** (pełnej i partnerskiej) stosowana przez tę firmę, dopuszczająca kombinację elementów identyfikacyjnych typowych dla Drogerii Polskich oraz właściciela sklepu, wydaje się z kolei jedną z form **strategii integrowania ogniw** stanowiącej rozwiązanie pośrednie między zintegrowanym i zdekonstruowanym łańcuchem wartości.

Do **strategii tworzenia ognia**, polegającej na tworzeniu nowego rynku między istniejącymi warstwami łańcucha wartości, zbliżona jest **strategia rozszerzania marki** stosowana przez firmę Geronimo Martins w innych krajach Europy, obejmująca wprowadzanie do oferty usług i produktów z nowej dla firmy kategorii, np. otwieranie na terenie zarządzanych przez grupę supermarketów poradni medycznych⁵⁰. Jest to możliwe dzięki wykorzystaniu marki, wizerunku, placówek, kompetencji i ludzi i bazuje na renomie i pozytywnym nastawieniu konsumentów. Strategia ta nie jest jeszcze na razie stosowana na polskim rynku.

5.4. Realizacja myślenia sieciowego przez badane przedsiębiorstwa

Ocena zastosowania w badanych przedsiębiorstwach metodyki myślenia sieciowego na podstawie zebranych materiałów jest dość trudna, ponieważ odnoszą się one do obserwacji zewnętrznych przejawów działania i nie pozwalają na przeanalizowanie, czy sposób podejmowania decyzji definiujących strategię badanych przedsiębiorstw był zgodny z wytycznymi sformułowanymi przez P. Gomeza i G. Probst. Można jednak zauważyć, że przyjęte w piątej fazie metodyki zasady dotyczące planowania strategii i działań znajdują pewne zastosowania w działalności wybranych organizacji sieciowych.

Szczególny nacisk na wykorzystanie dynamiki wszystkich powiązanych w sieć jednostek wydaje się kłaść Grupa Colian, jednak grupa ta nie popiera autonomii wchodzących w jej skład podmiotów, co z kolei jest sprzeczne z kolejną zasadą myślenia sieciowego.

Znaczenie różnorodności dostrzegają natomiast Drogerie Polskie, które zezwalają na pewną autonomię tworzących je podmiotów w zakresie zachowania logotypu i nazwy sklepu oraz dopuszczają ich wpływ na strategię całej sieci. Sieć ta kładzie również nacisk na podnoszenie profesjonalizmu pracowników i właścicieli sklepów poprzez częste szkolenia, dostrzegając znaczenie potencjału

⁵⁰ Właściciel sieci sklepów Biedronka w gronie największych firm Europy Środkowo-Wschodniej, www.biedronka.pl/pl/news,id,799,title,wlasciciel-sieci-sklepow-biedronka-w-gronie-najwiekszych-firm-europy-srodkowo-wschodniej [6.07.2015].

pracowników, co jest zgodne z założeniami zasady jiu-jitsu, a także odzwierciedla postulowane przez metodykę dążenie do zwiększania swojej zdolności do uczenia się i rozwoju.

Rozwój deklarowały właściwie wszystkie badane przedsiębiorstwa, jednak jedną z zasad myślenia sieciowego jest powiązanie tej tendencji z uczeniem się jako podejściem do rozwiązywania problemów. Takiego stanowiska nie przyjmowała żadna z badanych firm.

Przedsiębiorstwa sektora MSP, pomimo deklarowanej chęci rozwoju, postrzegają ten rozwój w kategoriach krótkoterminowych, co stanowi jego barierę w dłuższym okresie. Słaba świadomość otoczenia rynkowego i znaczenia więzi łączących te firmy z innymi podmiotami rynku stanowi zaprzeczenie orientacji wyrażanej przez metodykę myślenia sieciowego. Zachowawczy stosunek tych przedsiębiorstw wobec konieczności dokonywania zmian może odpowiadać zasadzie zachowania równowagi między stabilizacją a zmianą, która mówi, że dogłębne zmiany są uzasadnione jedynie w przełomowych momentach. Uwzględniając jednak trudną sytuację gospodarczą i problemy tych przedsiębiorstw, należy uznać tę ostrożność za nieuzasadnioną.

6. Podsumowanie

Współczesne warunki rynkowe skłaniają wiele przedsiębiorstw do współpracy i tworzenia struktur sieciowych. Cechy charakterystyczne organizacji sieciowej, przeplatające się i niekiedy utożsamiane z opisem organizacji wirtualnej wykazują jednak, że sam fakt wejścia w relacje z innymi podmiotami nie jest jeszcze jednoznaczny z klasyfikacją danej organizacji jako sieciowej.

Podstawą przeprowadzonego badania były cztery organizacje, które funkcjonując na Polskim rynku, tworzą sieci sprzedaży, a także współpracują z innymi podmiotami: dostawcami, producentami czy firmami, których wyspecjalizowane usługi pozwalają taniej i na wyższym poziomie realizować ich działalność. Z uwzględnionych w badaniu firm w większym stopniu zbieżność z cechami organizacji wirtualnych wykazują Vistula Group oraz Drogerie Polskie, jednak z uwagi na ograniczoną ilość informacji, które nie odnoszą się do wszystkich wyszczególnianych kryteriów, trudno je jednoznacznie określić jako organizacje sieciowe. Wśród małych i średnich firm działających w Polsce, jak wykazują badania Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, słaba jest świadomość istnienia konkurentów i niewielkie chęci do nawiązania współpracy z dostawcami czy podwykonawcami.

Wyniki badania potwierdzają, że przedsiębiorstwa funkcjonujące w formie sieci nie realizują wszystkich cech przypisywanych organizacjom sieciowym.

Niezależnie od pojęcia organizacji sieciowych w literaturze zarządzania funkcjonuje pojęcie myślenia sieciowego jako dostępnej dla każdej organizacji filozofii zorientowanej na więzi łączące ją z otoczeniem. Wiele pojęć i zaleceń opisanych przez G. Probst, P. Gomeza i H. Ulricha, dotyczących dokładnej analizy siły, kierunku czy pasywności oddziaływania czynników na przedsiębiorstwo, nie wydaje się jednak rozpowszechnionych w praktyce działania firm. W wypowiedziach osób zarządzających czy też w dokumentach opisujących plany badanych organizacji nie znaleziono odniesień do pojawiających się w metodyce myślenia sieciowego terminów czy narzędzi, niemniej zalecenia przyjęte w filozofii myślenia sieciowego, takie jak popieranie autonomii mniejszych części czy zwiększanie zdolności rozwoju przedsiębiorstw, stanowiące element funkcjonowania firm w sieci, są przez nie realizowane w mniejszym lub większym stopniu.

Literatura

- Benassi M., Greve A., Harkola J., *Looking for a Network Organization: The Case of GESTO*. „Journal of Market Focused Management” 1999, Vol. 4, No. 3, za: M. Najda-Janoszka, *Organizacja wirtualna. Teoria i praktyka*, Wyd. Difin, Warszawa 2010.
- Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, za: M. Najda-Janoszka, *Organizacja wirtualna. Teoria i praktyka*, Wyd. Difin, Warszawa 2010.
- Brzozowski M., *Organizacja wirtualna*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
- Chetty S.K., Wilson H.I.M., *Collaborating with Competitors to Acquire Resources*, „International Business Review” 2003, Vol. 12, No 1.
- Cyrson E., *Strategie konkurencji jutra*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2001, z. 4, za: M. Brzozowski, *Organizacja wirtualna*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
- Gomez P., Probst G., *Vernetztes Denken in Management. Eine Methodik des ganzheitlichen Problemlösens*, Schweizerischen Volksbank, Bern 1987, za: K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, „American Journal of Sociology” 1985, Vol. 91, No. 3.
- Gomez P., Probst G., *Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens. Vernetzt denken, Unternehmerisch handeln, Persönlich überzeugen*, Haupt Verlag, Bern – Stuttgart – Wien 1995, za: K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, „American Journal of Sociology” 1985, Vol. 91, No. 3.
- Granovette M., *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*, za: M. Najda-Janoszka, *Organizacja wirtualna. Teoria i praktyka*, Wyd. Difin, Warszawa 2010.
- Grudzewski W.M., Koźmiński A.K., *Teoria i praktyka zarządzania jako czynnik rozwoju społecznego*, „Organizacja i Kierowanie” 1996, t. 3, nr 85.
- Håkansson H., Snehota I., *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London 1995, za: M. Najda-Janoszka, *Organizacja wirtualna. Teoria i praktyka*, Wyd. Difin, Warszawa 2010.
- Hartman A., Sifonis J., Kador J., *E-biznes. Strategie sukcesu w gospodarce internetowej*, Wyd. K.E. Liber, Warszawa 2001, za: A. Nowakowski, *Koncepcje organizacji wirtualnych*, w: *Wykorzystanie technologii informatycznych w funkcjonowaniu organizacji wirtualnej*, red. A. Nowakowski, Wyd. Politechniki Szczecińskiej, Szczecin 2007.

- Klonowski Z., *Wpływ technologii informatycznych na rozwój systemów zarządzania przedsiębiorstwem*, w: *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, red. R. Knosala, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2002, za: M. Brzozowski, *Organizacja wirtualna*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
- Kłak M., *Organizacja wirtualna nowoczesną formą współpracy przedsiębiorstw XXI wieku*, w: *Funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw. Formy – metody – koncepcje – trendy*, red. T. Falencikowski, J. Dworak, „Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku” 2010, t. 8.
- Kolański J., *Ekspres do kariery*, www.kdg.ue.poznan.pl/att/Wyklady_otwarte/2010_10_17_Kolanski.pdf [29.06.2015].
- Kopeć R., *Sytuacja w handlu. W sieci, ale z własną tożsamością*, www.drogeriepolskie.pl/czytaj/sytuacja-w-handlu-w-sieci-ale-z-wlasna-tozsamoscia.html [6.07.2016].
- Majchrzak J., *Przekształcenia przedsiębiorstw w świetle teorii zmian*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2001.
- Najda-Janoszka M., *Organizacja wirtualna. Teoria i praktyka*, Wyd. Difin, Warszawa 2010.
- Nowakowski A., *Koncepcje organizacji wirtualnych*, w: *Wykorzystanie technologii informatycznych w funkcjonowaniu organizacji wirtualnej*, red. A. Nowakowski, Wyd. Politechniki Szczecińskiej, Szczecin 2007.
- Orłowski W., Pasternak R., Flaht K., Szubert D., *Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu*, 2010, www.pi.gov.pl/PARPFiles/file/doc/20100517_Raport_procesy_inwestycyjne.pdf [6.07.2015].
- Penc J., *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Wyd. Difin, Warszawa 2003.
- Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Probst G., Gomez P., *Vernetztes Denken. Unternehmen ganzheitlichen führen*, Gabler Verlag, Wiesbaden 1989.
- Prospekt emisyjny Jutrzenka Spółka Akcyjna*, www.ccgroup.com.pl/images/prospekty/20080303%20JUTRZENKA%20prospekt%20emisyjny%20zatwierdzony_www%20FINAL.pdf [30.06.2015].
- Prospekt emisyjny Vistula Group*, www.vistulagroup.pl/files/sites/prospekt_VISTULAGROUP_20131112_ZATWIERDZONY.pdf [30.06.2015].
- Robbins S.P., Judge T.A., *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
- Rundo A., Ziółkowska M., *Nowoczesne modele współpracy przedsiębiorstw*, CeDeWu, Warszawa 2013.
- Saabeel W., Verduijn T.M., Hagdorn L., Kumar K., *A Model of Virtual Organization – A Structure and Process Perspective*, „Electronic Journal of Organizational Virtualness” 2002, No. 1, www.virtualorganization.net, za: M. Brzozowski, *Organizacja wirtualna*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
- Sankowska A., *Organizacja wirtualna. Koncepcja i jej wpływ na innowacyjność*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.
- Ulrich H., Probst G., *Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Ein Brevier für Führungskräfte*, Paul Haupt Verlag, Bern – Stuttgart 1990, za: K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, „American Journal of Sociology” 1985, Vol. 91, No. 3.
- Właściciel sieci sklepów Biedronka w gronie największych firm Europy Środkowo-Wschodniej*, www.biedronka.pl/pl/news,id,799,title,wlasciciel-sieci-sklepow-biedronka-w-gronie-najwiekszych-firm-europy-srodkowo-wschodniej [6.07.2015].
- Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.

Network Thinking in Formulating Corporate Strategy

Summary. The paper deals with network thinking, a methodology defined by Peter Gomez and Gilbert Probst, in the context of strategy formulation by companies that are referred to as network or virtual organizations. The author looks at the strategies of several organizations to ascertain the extent to which companies present in the Polish market have embraced network cooperation and network thinking.

Keywords: network organization, virtualization, strategy, network thinking