

# **Sieć przedsiębiorstw jako skuteczna forma organizacyjna w warunkach kryzysu gospodarczego**

**Prof. zw. dr hab. Stefan Lachiewicz** / Politechnika Łódzka / [eslach@wp.pl](mailto:eslach@wp.pl)

**Dr hab. inż. Agnieszka Zakrzewska – Bielawska** / Politechnika Łódzka/

[a\\_bielawka@poczta.onet.pl](mailto:a_bielawka@poczta.onet.pl)

## **Abstrakt**

### **Cel**

Celem opracowania jest ocena zdolności struktur sieciowych do ograniczenia zagrożeń wynikających z kryzysu gospodarczego w oparciu o wyniki badań przeprowadzonych w 50 przedsiębiorstwach, działających w 10 strukturach sieciowych.

### **Metodologia i wnioski**

Badania wykonano wykorzystując metodę ankiety bezpośredniej, a respondentami byli członkowie naczelnego kierownictwa. Na ich podstawie stwierdzono, że głównymi zaletami takich struktur, ograniczającymi zagrożenia wynikające z kryzysu gospodarczego są wzajemna pomoc partnerów, większa możliwość ekspansji rynkowej, wymiana zasobów oraz korzystniejsza pozycja w relacjach z otoczeniem gospodarczym i administracyjnym. Natomiast do podstawowych mankamentów tych struktur zaliczono: niechęć do współpracy pomiędzy partnerami sieci, myślenie autonomizacyjne, nastawione jedynie na interesy własnej jednostki oraz konflikty pomiędzy centralą sieci a firmami partnerskimi.

## Oryginalność

Podjęte badania wydają się ważne zwłaszcza w obliczu nadal trwającego kryzysu gospodarczego w Polsce, jak i na świecie oraz wciąż pojawiających się nowych form organizacji sieciowych, a określenie korzyści i mankamentów funkcjonowania w strukturach sieciowych w warunkach kryzysu gospodarczego stanowi ich oryginalność.

**Słowa kluczowe:** struktura sieciowa, formy organizacyjne, przedsiębiorstwo, kryzys gospodarczy

**JEL:** L22

**Keywords:** network structure, organizational forms, enterprise, economic crisis

## Wprowadzenie

Kryzys gospodarczy z ostatnich lat jest szeroko analizowany w teorii ekonomii i w nauce o finansach. Istnieje wiele koncepcji wyjaśniających jego przyczyny i przebieg, które doszukują się źródeł tak głębokiego załamania gospodarki o charakterze globalnym przede wszystkim w ułomnościach działania rynków kapitałowych. Nauki o zarządzaniu koncentrując się głównie na funkcjonowaniu organizacji gospodarczych i związanych z sektorem publicznym, zwracają większą uwagę na kryzysy zachodzące w przedsiębiorstwach lub w innych formach organizacyjnych. Kryzys w przedsiębiorstwie jest więc tutaj postrzegany przede wszystkim jako zjawisko powszechne, które może wystąpić w każdym przedsiębiorstwie, przechodzącym przez określone zaburzenia i konflikty wewnętrzne, zagrażające istnieniu przedsiębiorstwa i uniemożliwiające realizację przyjętej strategii rozwoju.

W wielu analizach sytuacji kryzysowych występują opinie, że to zjawiska kryzysowe pojawiające się wewnątrz przedsiębiorstw uruchamiają kryzysy w poszczególnych sektorach czy w całej gospodarce. Kryzysy gospodarcze w takim ujęciu są w pewnym uproszczeniu traktowane jako suma kryzysów występujących w konkretnych przedsiębiorstwach.

Najczęściej jednak można spotkać się z poglądem, że z reguły są one wywoływane przez synergiczne nakładanie się problemów wewnętrznych występujących w przedsiębiorstwach na niekorzystne procesy (zagrożenia) pojawiające się w otoczeniu i trudno dokładnie zidentyfikować konkretne przyczyny takich zjawisk.

Z pewnością głęboki kryzys gospodarczy z ostatnich czterech lat wywołuje wiele różnorodnych utrudnień dla działań przedsiębiorstw. W związku z tym poszukuje się takich rozwiązań, które umożliwiają przedsiębiorstwom radzenie sobie z tymi problemami. Sięga się tu także do nowych form organizowania prowadzonej działalności gospodarczej.

Potrzeba podejmowania takich działań jest szczególnie widoczna w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw, które są najbardziej podatne na wpływ zjawisk kryzysowych w gospodarce i w związku z tym wchodzą w różne związki partnerskie, ugrupowania przedsiębiorstw czy inne formy kooperacji. Pozwalają one bowiem w większym stopniu zabezpieczyć ich funkcjonowanie i rozwój w warunkach kryzysu gospodarczego niż samodzielna działalność gospodarcza. Jedną z takich ważnych form współpracy w ostatnich latach są organizacje czy struktury sieciowe, określane w praktyce gospodarczej sieciami przedsiębiorstw.

Celem opracowania jest ocena zdolności struktur sieciowych do ograniczenia zagrożeń wynikających z kryzysu gospodarczego w oparciu o wyniki badań przeprowadzonych w 50 przedsiębiorstwach, działających w 10 strukturach sieciowych.

## **Sieci przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce**

Sieć jest najogólniej rozumiana jako system połączeń pomiędzy ludźmi lub jednostkami organizacyjnymi tworzony w celu wymiany informacji, pomysłów (idei) oraz zasobów.

Pojęcie sieci wywodzi się więc często ze sfery relacji międzyludzkich, wskazując za J. Naisbittem, że sieci to po prostu rozmawiający ze sobą ludzie, dzielący się pomysłami, informacjami i zasobami [Naisbitt 1997: 235]. Sieci istnieją po to by wymieniać informacje, polepszać wydajność i działalność zawodową oraz dzielić się innymi zasobami. Pojęcie sieci społecznej zostało wprowadzone przez Barnes'a i miało charakter metaforyczny wynikający z idei, że społeczne powiązania pomiędzy jednostkami rozprzestrzeniają się w społeczeństwie na zasadzie sieci, a relacje i powiązania między jednostkami „opłatają” społeczeństwo [Barnes 1954: 39-58]. W takich strukturach społecznych poszczególne osoby połączone są poprzez różnego rodzaju powiązania - od przypadkowych spotkań do bliskich relacji rodzinnych.

Sieć może być wiązana w tym szerokim ujęciu z pewną społeczną umiejętnością, obejmującą nawiązywanie kontaktów, budowanie relacji lub aktywowanie powiązań. N. Daszkiewicz wskazuje na tzw. zdolność sieciową [Daszkiewicz 2004: 83], która oznacza umiejętność budowania sieci, czyli relacji i kontaktów pomiędzy ludźmi i organizacjami.

Koncentrując się w dalszej części pracy na sieciach przedsiębiorstw będziemy posługiwać się określeniem **organizacja sieciowa** lub **struktura sieciowa**, które zostały dość powszechnie przyjęte w literaturze z zakresu zarządzania. M.P. Koza i A.Y. Lewin rozumieją przez sieć gospodarczą „formę organizacyjną angażującą wiele organizacji powodowanych instrumentalnymi celami indywidualnymi lub zbiorowymi. Członkowie sieci przejawiają ko-specjalizację, wnosząc w sieć unikatową zdolność tworzenia wartości, taką jak zasoby wiedzy lub dostęp do rynku” [Borcuch, Czakon 2003: 18-21].

W definicjach organizacji sieciowych podkreśla się wyraźnie kwestię relacji wewnętrznych wskazując, że jest to układ związków pomiędzy firmami, charakteryzujący się głównie powiązaniami poziomymi, dającymi możliwość zdecentralizowanego planowania i kontroli elementów sieci [Nohria, Eccles 1992: 399].

Funkcjonowanie organizacji sieciowej odbywa się więc przy dużej minimalizacji zależności hierarchicznych. P. Dwojacki i B. Nogalski definiują organizację sieciową jako względnie trwałe zgrupowanie autonomicznych, wyspecjalizowanych jednostek lub przedsiębiorstw, uczestniczących w systemie wzajemnych kooperacji według zasad rynkowych. Sieć może stanowić przy tym układ stworzony przez przedsiębiorstwa niezależne kapitałowo bądź powiązane w niewielkim stopniu lub może występować także w grupie kapitałowej, czy nawet w jednym przedsiębiorstwie [Dwojacki, Nogalski 1998: 69].

Istotą organizacji sieciowej jest więc uzyskanie efektu synergii poprzez współpracę wielu partnerów gospodarczych, przy czym efekt ten osiąga się przez dostosowanie swojej działalności operacyjnej do strategii całej sieci. Stąd też wynika duża rola mechanizmów koordynacyjnych w organizacji sieciowej. Za sprawność tej koordynacji odpowiada **tzw. koordynator sieci** (jednostka flagowa, kreator sieci, broker lub centrum sieci), który pełni rolę organizatora transferu aktywów materialnych i niematerialnych w układzie sieci. Jednostki partnerskie powiązane różnymi formami zależności bilateralnych i wielokierunkowych uczestniczą natomiast w wymianie określonych zasobów. Ta wymiana następuje w formie transakcyjnej, czyli znacznie bardziej efektywnej niż w przypadku struktur hierarchicznych.

Na ważną rolę integratora w sieciach przedsiębiorstw wskazuje K. Perechuda. Autor ten podkreśla, że integrator sieci powinien posiadać wyróżniające go kluczowe kompetencje i koordynować zbiór niezależnych w sensie prawnym jednostek gospodarczych, realizujących różnorodne przedsięwzięcia i projekty, stanowiące przedsiębiorstwo sieciowe [Perechuda 2005: 55].

Przedstawione powyżej cechy organizacji sieciowych, a zwłaszcza rodzaj i skala ich działalności, okres powstawania i rozwój sieci, stopień integracji i siła powiązań partnerów wpływają na duże zróżnicowanie form takich organizacji. W tej części opracowania zostaną przedstawione wybrane typologie organizacji sieciowych, rozpatrywane z punktu widzenia różnorodnych kryteriów.

Po pierwsze można sklasyfikować organizacje sieciowe z punktu widzenia **stopnia dominacji koordynatora sieci** (brokera czy centrum sieci) i co za tym idzie sposobu sterowania strukturą sieciową. Uwzględniając to kryterium wyróżnia się dwie kategorie organizacji sieciowych [Cygler 2002: 156 – 157]: sieci zdominowane i sieci równorzędnych partnerów.

Wielu autorów zajmujących się organizacjami sieciowymi klasyfikuje je następująco ze względu na **charakter związków pomiędzy partnerami** [Castells 2008: 195]:

- sieci dostawców, obejmujące porozumienie podwykonawcze pomiędzy klientem (spółką centralną) oraz dostawcami pośrednich elementów produkcji;

- sieci producentów, tworzone w wyniku porozumień kooprodukcyjnych, umożliwiających konkurującym producentom połączenie zdolności produkcyjnych, zasobów finansowych i ludzkich w celu rozszerzenia oferty produktów i geograficznego zasięgu;
- sieci klientów, posiadające charakter terminowych powiązań spółek produkcyjnych z dystrybutorami, kanałami marketingowymi, pośrednikami handlowymi uzupełniającymi produkt o różne elementy oraz użytkownikami docelowymi na rynkach krajowych lub międzynarodowych;
- koalicje standardu, zawierane przez podmioty zdolne do narzucania standardów w skali globalnej, w celu podporządkowania określonej liczby firm wzorcom ich własnego produktu lub kompatybilności z nim;
- sieci kooperacji technologicznej, umożliwiające pozyskiwanie projektów produktów i technologii produkcji, wspólną produkcję i rozwijanie technologii oraz wymiany generycznej wiedzy naukowej i wyników prac badawczo-rozwojowych.

Kolejnym kryterium klasyfikującym organizacje sieciowe jest **trwałość i siła powiązań** pomiędzy podmiotami tworzącymi sieć. W oparciu o to kryterium można wyodrębnić następujące rodzaje organizacji sieciowych [Brilman 2002: 426-427]:

- sieci zintegrowane, składające się z rozproszonych jednostek (przedstawicielstw, zakładów, filii), które prawnie lub finansowo należą do jednej grupy; głównym dysponentem zasobów finansowych jest centrala sieci, która wywiera znaczący wpływ na funkcjonowanie partnerów sieci (np. agencje lokalne, stacje obsługi, sieci urzędów pocztowych);
- sieci sfederowane, czyli ugrupowania osób prawnych lub fizycznych, które uświadamiają sobie wspólnotę własnych potrzeb i chcą stworzyć we własnym zakresie sposoby ich zaspokajania (np. spółdzielnie, stowarzyszenia, towarzystwa wzajemnej pomocy);
- sieci kontraktowe, opierające się na umowach koncesyjnych lub franchisingowych, zawieranych między partnerami statutowo niezależnymi; występują one zwłaszcza w dystrybucji produktów masowych, przy prowadzeniu restauracji, hoteli a także w sektorze kosmetycznym (np. Yves Rocher);
- sieci stosunków bezpośrednich, spotykane przede wszystkim w sferze działalności politycznej oraz religijnej ale wykorzystywane także w procesach gospodarczych, np. sieci sprzedaży obnośnej.

Wiele interesujących analiz dotyczących organizacji sieciowych powstało w ramach badań uwzględniających **różne kultury narodowe** oraz tradycje gospodarcze w krajach rozwiniętych. Pewną specyfikę posiadają przy tym sieci właściwe dla gospodarki japońskiej, koreańskiej i chińskiej [Castells 2008: 181-185]. I tak na przykład w gospodarce japońskiej grupy biznesowe są zorganizowane wokół następujących sieci firm:

- sieci poziome oparte na międzyrynkowych powiązaniach wielkich korporacji, funkcjonujących w różnych sektorach gospodarczych; są one spadkobierczyniami olbrzymich konglomeratów przemysłowych i handlowych (tzw. zaibatsu), występujących w Japonii przed II wojną światową (np. Mitsui, Mitsubishi i Sumitomo);

**Źródło: S. Lachiewicz, A. Zakrzewska - Bielawska, *Sieć przedsiębiorstw jako skuteczna forma organizacyjna w warunkach kryzysu gospodarczego*, Management and Business Administration. Central Europe 4 (117) lipiec-sierpień 2012, s. 34-45**

- sieci pionowe (tzw. keiretsu), zgrupowane wokół wielkich wyspecjalizowanych korporacji przemysłowych, obejmujących często tysiące dostawców i ich filii (np. sieci skupione wokół takich organizacji gospodarczych jak Toyota, Nissan, Toshiba).

W Korei Południowej natomiast dominującą formą są tzw. czebole, czyli sieci przedsiębiorstw o strukturze hierarchicznej, zbliżonej do formy holdingu. Są one kontrolowane przez centralną spółkę, będącą z reguły własnością określonej rodziny, która sprawuje nad firmami zależnymi ścisły nadzór, mianując na stanowiska kierownicze członków rodziny lub przyjaciół.

Organizacje sieciowe w kulturze zachodniej (USA i Europie Zachodniej) posiadają nieco inne źródła i przyjmują inne formy. Typologia sieci, funkcjonujących przede wszystkim w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw wyróżnia [Chmiel 1997: 139-141]:

- sieci zbudowane wokół dużych, silnych lokalnych kompanii (np. wokół Fiata i Olivetti we włoskim Piemencie czy Peugeotota we Francji);
- sieci terytorialne, będące rezultatem długiego historycznego procesu i scementowane lokalnymi tradycjami, utworzone przez przedsiębiorstwa wytwarzające podobne wyroby. Ten typ sieci charakteryzuje się ścisłymi powiązaniem między dużą liczbą MSP, co prowadzi do wąskiej specjalizacji regionu, a czasem nawet do monokultury produkcji;
- sieci mniejszych firm utworzone przez duże przedsiębiorstwo jako efekt świadomie stosowanej przez nie tak zwanej strategii rozpadu (strategia ta polega np. na przeniesieniu do innego regionu nie tylko jednego rodzaju działalności dużej firmy, ale wszystkich rodzajów działalności związanych z produkcją skomplikowanego dobra finalnego);
- sieci tworzone poprzez inkubację, jak w przypadku Doliny Krzemowej. Rolę inkubatora pełnią najczęściej parki technologiczne i naukowe, laboratoria badawcze, przedsiębiorstwa, władze lokalne. Taka sieć charakteryzuje się ścisłymi powiązaniem między przedsiębiorstwami produkcyjnymi, placówkami badawczymi i firmami oferującymi usługi produkcyjne, co stymuluje innowacje.

Przedstawione wyżej wybrane typologie organizacji sieciowych wskazują na duże bogactwo i różnorodność form, wchodzących w zakres tej kategorii.

## **Zalety i mankamenty struktur sieciowych w warunkach kryzysu gospodarczego**

Rozwój i wzrost liczby struktur sieciowych we współczesnej gospodarce posiada wiele przyczyn. Do głównych źródeł tego rozwoju należy zaliczyć:

- zjawiska i przekształcenia zachodzące w otoczeniu gospodarczym i społecznym;
- zmiany występujące w strukturze zasobów współczesnych przedsiębiorstw i w przyjmowanych strategiach ich rozwoju.

Pierwsza sfera przyczyn rosnącego znaczenia organizacji sieciowych wynika z radykalnych przekształceń w gospodarce światowej i w funkcjonowaniu społeczeństw w drugiej połowie XX wieku i na początku XXI wieku.

Wybierając tylko najistotniejsze spośród nich, można w formie syntetycznej zwrócić uwagę na następujące źródła z tej sfery:

- globalizacja gospodarki i znaczny spadek znaczenia granic państwowych w określaniu obszaru działania przedsiębiorstwa;
- rozwój technologii informacyjnych oraz wzrost rangi wiedzy i kapitału intelektualnego w sferze gospodarczej (gospodarka oparta na wiedzy);
- ewolucja wielkich korporacji oraz działania w kierunku ich przekształcania w formy horyzontalne, konglomeratowe, nastawione na decentralizację „odchudzanie zarządzania” (lean management) i outsourcing;
- głębokie zmiany na rynku pracy, a zwłaszcza wzrost rangi zatrudnienia elastycznego, w niepełnym wymiarze czasu, pracy w domu, telepracy i innych form.

Procesy te sprzyjają rozwojowi struktur sieciowych, dla których szczególne znaczenie posiada odpowiednio szybki i trafny transfer informacji rynkowych, ekonomicznych, technicznych i innych.

Zmiany w strategiach rozwoju przedsiębiorstw prowadzą także do tworzenia struktur sieciowych. Są one powiązane z reguły z cyklem życia i określoną fazą rozwoju przedsiębiorstwa.

Na podstawie rozważań J. Brillmana oraz innych autorów można więc stwierdzić, że „wejście” do organizacji sieciowej lub przekształcenie się w taką strukturę jest jedną z faz cyklu rozwojowego przedsiębiorstwa. Występuje ona zazwyczaj wówczas, gdy tradycyjne rozwiązania organizacyjne właściwe dla przedsiębiorstwa o strukturze monolitycznej stają się barierą dalszego rozwoju firmy. Zastosowanie formuły organizacji sieciowej może więc wówczas stanowić istotny bodziec do dalszego rozwoju określonego przedsiębiorstwa [Brilman 2002: 429].

Jednym z ważnych powodów wchodzenia przedsiębiorstw do struktur sieciowych i tworzenia takich form organizacji działań gospodarczych w ostatnich latach jest także **obrona przed zjawiskami kryzysowymi w gospodarce**. Szczególnie firmy mniejsze o niewielkim potencjale kadrowym, technicznym i finansowym mogą dostrzegać potrzebę działania w ramach sieci przedsiębiorstw z uwagi na następujące szanse i atuty w sytuacjach znacznego kryzysu gospodarczego [Czop, Leszczyńska 2002: 282 -294; Child, Faulkner 1998; Cygler 2002: 151 – 155; Koźmiński 1999: 129 i dalsze]:

- możliwość uzyskania większego dostępu do rynków wywołaną efektem ekonomii skali działalności współpracujących partnerów, co jest szczególnie ważne w sytuacji „kurczenia się” różnorodnych rynków podczas kryzysu;

- redukcja niepewności działania i ograniczenie ryzyka z uwagi na solidarne działania partnerów sieci w turbulentnym otoczeniu gospodarki objętej oddziaływaniem zjawisk kryzysowych;
- zwiększenie elastyczności funkcjonowania dzięki szybkiej realokacji zasobów i ponoszeniu znacznie niższych kosztów;
- możliwość wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw tworzących sieć poprzez zwiększenie szybkości działania, łatwiejsze dostosowywanie się do warunków lokalnych oraz komplementarność funkcji w łańcuchu wartości (unikanie dublowania zadań);
- maksymalne wykorzystanie posiadanego potencjału oraz możliwości rozwojowych partnerów sieci poprzez specjalizację i integrację działań oraz koordynację realizacji wspólnych projektów;
- możliwość łatwego dostępu do deficytowych zasobów i umiejętności oraz szybkiego ich transferu pomiędzy jednostkami tworzącymi sieć;
- zwiększenie szybkości działania oraz mobilizacji organizacyjnej w przypadku wystąpienia określonych okazji biznesowych;
- szybsze pozyskiwanie i wymiana informacji z uwagi na zestawienie nowoczesnych metod komunikowania się oraz niższe koszty zdobywania i obiegu informacji;
- wzrost innowacyjności partnerów w sferze techniki, organizacji i marketingu np. poprzez ujednoczenie standardów techniczno-technologicznych oraz transfer innowacji, co jest szczególnie ważne w sytuacji kryzysu charakteryzującej się ograniczeniem wydatków na badania i rozwój.

Należy jednak stwierdzić, że funkcjonowanie organizacji sieciowych, zwłaszcza w sferze gospodarki wiąże się także z pewnymi barierami, które mogą być szczególnie odczuwalne w warunkach kryzysu gospodarczego. Powodują one niekiedy obawę o to, że wystąpienie kryzysu u jednego partnera, a zwłaszcza jego upadek, może pociągać za sobą na zasadzie domina zjawiska kryzysowe oraz upadki innych przedsiębiorstw funkcjonujących w ramach sieci.

Do takich mankamentów struktur sieciowych wyraźnie widocznych w warunkach kryzysowych należy zaliczyć:

- niedopasowanie się partnerów w sieci, zwłaszcza na tle niezgodności kultur organizacyjnych współdziałających przedsiębiorstw;
- wzrost kosztów transakcyjnych współdziałania wraz ze zwiększeniem liczby partnerów, np. ze względu na konieczność uwzględnienia interesów stron trzecich, wydatki koordynacyjne itp.
- ograniczenia w dostępie do informacji wynikające np. z nieufności partnerów oraz niebezpieczeństwo „wycieku” znaczących informacji z uwagi na współpracę partnerów w różnych układach organizacyjnych;
- niekorzystne zmiany zewnętrznych warunków działania związane z kryzysem gospodarczym (np. spadek popytu na produkty sieci, wprowadzenie mniej sprzyjających zasad prawnych).



Próbie oceny skutków funkcjonowania przedsiębiorstw w ramach organizacji sieciowych podjęto w trakcie badań przeprowadzonych w latach 2007 – 2008 na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej. **Celem badań** było określenie oraz ocena form i metod komunikacji wewnętrznej w organizacjach sieciowych oraz czynników oddziałujących na proces komunikowania się w takich organizacjach. Badaniami objęto 50 przedsiębiorstw działających w 10 strukturach sieciowych na terenie Polski Centralnej.<sup>1</sup> Przedsiębiorstwa do badań dobrano w sposób celowy w oparciu o następujące kryteria: sieć powinna składać się co najmniej z siedmiu niezależnych jednostek i funkcjonować dłużej niż rok, co pozwoliło na pozyskanie odpowiedniego zakresu informacji. Badania wykonano wykorzystując metodę ankiety bezpośredniej. Respondentami byli członkowie naczelnego kierownictwa. W opracowaniu przedstawiono wybrane wyniki badań odnoszące się do korzyści i mankamentów funkcjonowania w strukturach sieciowych w warunkach kryzysu gospodarczego.

Podjęte badania wydają się ważne zwłaszcza w obliczu nadal trwającego kryzysu gospodarczego w Polsce, jak i na świecie i wciąż pojawiających się nowych form organizacji sieciowych.

W grupie 50 ankietowanych przedsiębiorstw najwięcej jednostek (23 firmy) działało w sieciach opartych na marce (głównie sieciach franchisingowych) oraz tworzonych w formie izb i stowarzyszeń gospodarczych (14 jednostek). W mniejszym stopniu reprezentowano sieci oparte na współpracy biznes-nauka (8 firm) oraz tworzone w oparciu o ideę klusteringu (5 przedsiębiorstw). Biorąc pod uwagę okres funkcjonowania w sieci, większość badanych organizacji weszła w skład struktury sieciowej w okresie do 3 lat (22 firmy), od 3 do 10 lat funkcjonuje w sieci 12 badanych przedsiębiorstw, a powyżej 10 lat działa w organizacji sieciowej 16 firm.

Respondentów wszystkich jednostek partnerskich, które wchodziły w skład badanych struktur sieciowych poproszono o wskazanie pozytywnych skutków dla ich organizacji wynikających z funkcjonowania w takich strukturach oraz ich ocenę w skali 1 – 5, przy czym 1 oznaczała, że dany skutek miał bardzo małe znaczenie, zaś 5 że był bardzo ważny. Wyniki uzyskanych odpowiedzi przedstawiono w tabeli 1.

Największe **korzyści** wynikające z funkcjonowania w strukturze sieciowej dla jednostek partnerskich dotyczyły przede wszystkim:

- możliwości współpracy przy wspólnych projektach (98% wskazań);
- możliwości wymiany pomysłów pomiędzy partnerami (96%);
- lepszej pozycji wobec banków, dostawców i innych organizacji (94%);
- większej możliwości ekspansji rynkowej (92%);
- przekazywania innowacji oraz wzrostu atrakcyjności firmy na rynku z uwagi na wykorzystywanie logo i marki produktu (88%).

---

<sup>1</sup> Badania zostały przeprowadzone przez zespół w składzie: S. Lachiewicz (kierownik), A. Pietras, P. Pietras i J. Wasiela – Jaroszewicz w ramach projektu badawczego Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

Świadczy o tym zarówno największa liczba wskazań udzielonych przez respondentów, jak i wartość mediany, która w każdym przypadku równa była 4, co oznacza, że zdaniem 50% respondentów skutki te miały duże i bardzo duże znaczenie.

Zdecydowana większość badanych organizacji (88%) jako korzyść działania w sieci wskazała również pomoc w sferze kadrowej. Jednak znaczenie tego efektu oceniono na umiarkowanym poziomie (mediana równa 3). Podobną opinią respondenci wyrazili w stosunku do możliwości wykorzystania zwiększonego potencjału technologicznego i ekonomicznego oraz odejścia do konkurencji w kierunku współpracy i wykorzystania efektu synergii.

**Tabela 1.** Ocena pozytywnych stron funkcjonowania w strukturze sieciowej dla jednostek partnerskich

Lp.	Pozytywne skutki	Łączna liczba wskazań	$\bar{x}$	Sd	M	Kr
1.	możliwość wymiany pomysłów wewnątrz sieci	48	3,6	1,09	4	1,5
2.	współpraca w sieci w ramach wspólnych projektów	49	3,49	1,34	4	3
3.	pomoc finansowa w bieżącej działalności	23	2,82	1,5	2	2
4.	pomoc w obszarze personalnym (np. przekazywanie narzędzi i procedur związanych z doбором i oceną personelu)	44	2,79	1,09	3	2
5.	zwiększenie atrakcyjności dzięki posługiwaniu się nazwą/logo sieci oraz markami produktów	44	3,89	1,08	4	2
6.	możliwość wykorzystania zwiększonego potencjału technologicznego i ekonomicznego	43	3,25	1,4	3	2
7.	odejście od konkurencji w stronę współpracy i wykorzystania efektu synergii	37	3,0	1,47	3	2
8.	przepływ zasobów technicznych i kadrowych między współpracującymi partnerami	30	2,47	1,33	2	3
9.	możliwość przyspieszonej ekspansji rynkowej w ramach sieci (np. zdobywanie nowych klientów)	46	3,83	1,08	4	2
10.	przekazywanie nowych technologii i innych innowacji (know-how) oraz niższy koszt ich wykorzystania niż w ramach samodzielnej działalności	44	3,43	1,19	4	1
11.	większa siła oddziaływania w kontaktach z dostawcami, bankami i innymi organizacjami zewnętrznymi	47	3,53	1,23	4	2
12.	skuteczniejsze reprezentowanie interesów sieci wobec władz państwowych, urzędów i innych instytucji	36	3,47	1,27	3	2
13.	inne skutki	7	3,85	1,21	4	2

$\bar{x}$  - średnia      Sd – odchylenie standardowe      M – mediana      Kr – kwartylowy rozstęp

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Najmniejsze znaczenie wśród wyszczególnionych pozytywnych efektów funkcjonowania w strukturze sieciowej miała pomoc finansowa w ramach bieżącej działalności (badane przedsiębiorstwa często usamodzielniają się w tej dziedzinie po pewnym okresie) oraz przepływ zasobów technicznych i kadrowych pomiędzy współpracującymi partnerami, co można także uzasadnić ich dążeniem do samodzielności w tej sferze. Dość niska liczba wskazań dla tych korzyści oraz wartość mediany równej 2 oznacza, że zdaniem połowy respondentów skutki te były mało ważne.

Należy jednak zaznaczyć, że ocena znaczenia poszczególnych korzyści dla badanych organizacji była bardzo zróżnicowana, dla jednych dany efekt był bardzo istotny, dla innych miał mniejsze znaczenie. Świadczą o tym wysokie wartości odchylenia standardowego oraz kwartylowego rozstępu. Nie zauważono jednak istotnych różnic wśród badanych ze względu na przynależność do danej kategorii sieci lub też okres w niej funkcjonowania.

Na pytanie o **słabości (mankamenty)** funkcjonowania w strukturach sieciowych wskazywano najczęściej<sup>2</sup>:

- niechęć do współpracy pomiędzy partnerami sieci (78% respondentów);
- myślenie autonomizacyjne - nadmierne dążenie do samodzielności operacyjnej), nastawione jedynie na interesy własnej jednostki (78%)
- konflikty pomiędzy centralą sieci a firmami partnerskimi (70%);
- niechęć do przekazywania innowacji, pomysłów i kompetencji (64%);
- trudności koordynacyjne na tle zbyt dużego rozrostu sieci (58%).

Powyższe mankamenty mogą istotnie ograniczać efektywność funkcjonowania całej struktury sieciowej, a przez to bardziej narażać ją na oddziaływanie zjawisk kryzysowych.

Generalnie jednak dominowało wśród badanych przedsiębiorców pozytywne nastawienie do dalszego funkcjonowania w ramach takiej struktury. Około 70% respondentów deklarowało chęć pozostania w dotychczasowej sieci, 18% zamierzało przystąpić do innej organizacji sieciowej i 12% spośród nich wskazało na chęć prowadzenia samodzielnej działalności gospodarczej bez przynależności do żadnej struktury sieciowej.

Najwyższy poziom akceptacji struktur sieciowych występuje w sieciach opartych na współpracy biznes – nauka oraz w sieciach o charakterze klastrów. Są one także wysoko oceniane przez przedsiębiorstwa młode, które niedawno przystąpiły do sieci i mogą wykorzystywać dla swojego rozwoju pomysły, rozwiązania i kompetencje wypracowane wcześniej w danej strukturze sieciowej.

---

<sup>2</sup> Respondenci mogli wskazać kilka słabości wynikających z funkcjonowania w strukturze sieciowej, dlatego poszczególne wartości procentowe nie sumują się do 100.

## Podsumowanie

Kryzys gospodarczy występujący w skali globalnej w ostatnich latach posiada liczne reperkusje ekonomiczne i społeczne. Zrodził on także potrzebę myślenia o różnych przedsięwzięciach ograniczających możliwość jego powtórnego wystąpienia w takiej skali. Są to różnego rodzaju regulacje prawne, finansowe oraz polityczne.

Istotną rolę mogą posiadać także odpowiednie rozwiązania w sferze organizacji przedsiębiorstw. W opracowaniu przedstawiono jedną z takich form organizacyjnych jaką jest organizacja sieciowa. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że w warunkach kryzysu gospodarczego korzyści wynikające z funkcjonowania w organizacji sieciowej przewyższają bariery i mankamenty z tym związane. Duża elastyczność i ekspansywność rynkowa, sprawna wymiana zasobów, szybka reakcja na okazje zewnętrzne oraz partnerskie wspieranie się w sytuacjach trudnych to główne zalety tej formy organizacji wskazywane przez większość badanych. Pozwalają one nie tylko przetrwać kryzys i rozwijać się poprzez osiąganie coraz to bardziej ambitnych celów, ale także przewyciężyć myślenie autonomizacyjne przedsiębiorstw, obawy przed współpracą wynikające z braku zaufania lub też trudności koordynacyjne między jednostkami partnerskimi i centralą struktury sieciowej. W związku z powyższym działanie nie w odosobnieniu, ale kooperacja i funkcjonowanie w organizacjach sieciowych stanowią ważną rekomendację dla wielu firm młodych oraz małej i średniej wielkości, którym przyszło działać i rozwijać się w tym trudnym okresie dla gospodarki światowej.

## Bibliografia

- Barnes, J.A.** (1954) Class and Committees in a Norwegian Island Parish. Human Relations No. 7
- Borcuch, A., Czakon, W.** (2005) Trwałość sieci gospodarczych w świetle teorii gier. Przegląd Organizacji, Nr 3
- Brilman, J.** (2002) Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania. Warszawa: PWE.
- Castells, M.** (2008) Społeczeństwo w sieci. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Child, J., Faulkner, D.** (1998) Strategies of Co-operation, Managing Alliances, Networks and Joint Ventures. Oxford: Oxford University Press.
- Chmiel J.**, (1997) Małe i średnie przedsiębiorstwa a rozwój regionów. Warszawa: Zakład Badań Statystyczno – Ekonomicznych GUS.
- Cygler, J.** (2002) Organizacje sieciowe jako forma współdziałania przedsiębiorstw. W: Romanowska, M. Trocki, M. (red.) Przedsiębiorstwo partnerskie. Warszawa: Difin.
- Czop, K., Leszczyńska, A.** (2002) Systemy przyszłości. W: Brzeziński, M. (red). Organizacja i sterowanie produkcją. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
- Daszkiewicz, N.** (2004) Strategie internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce. Gdańsk: Scientific Publishing Group.
- Dwojacki, P., Nogalski B.** (1998) Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanych przedsiębiorstw. Przegląd Organizacji Nr 4
- Koźmiński, A.K.** (1999) Zarządzanie międzynarodowe. Warszawa: PWE.
- Naisbitt, J.** (1997) Megatrendy. Poznań: Zys i S-ka.
- Nohria, N., Eccles, B.** (red.) (1992) Networks and Organizations. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Perechuda, K.** (2005) Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym, Wizualizacja i kompozycja. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.