

Rafał Matwiejczuk

Politechnika Opolska

TWORZENIE WARTOŚCI W RAMACH ORGANIZACJI SIECIOWYCH

1. Sieć – organizacja sieciowa – sieć logistyczna

Zdaniem A. Bressanda i C. Distler, sieć jest to zbiór środków i zasad umożliwiających podmiotom, które mają do nich dostęp, podejmowanie realizacji wspólnych projektów, jeżeli środki te są odpowiednie do ich potrzeb i nadają się do wspólnego wykorzystania przez sieć¹. Podmiotowa struktura sieci obejmuje m.in.²: firmę flagową, głównych dostawców i nabywców firmy, konkurentów oraz inne podmioty reprezentujące infrastrukturę ekonomiczną.

Podstawą tworzenia sieci przedsiębiorstw jest dekompozycja łańcucha wartości firmy flagowej w wyniku przekazywania wybranych działań do realizacji przez inne przedsiębiorstwa stające się partnerami w sieci³. Działalność firmy flagowej jest kształtowana zgodnie z koncepcją kluczowych kompetencji, a główni nabywcy i dostawcy oraz wybrani konkurenci są traktowani jako partnerzy. Realizacja strategii wszystkich uczestników sieci opiera się na szeregu powiązań partnerskich występujących między tymi uczestnikami⁴.

Organizacje sieciowe stanowią złożone i wielokierunkowe powiązania między strukturami organizacyjnymi powstałymi często w wyniku tworzenia wielu różnych aliansów strategicznych⁵. Zdaniem D. Kempny, dynamiczna organizacja sieciowa to „sieć niezależnych firm – dostawców, odbiorców, a bywa, że ongiś rywali – powią-

¹ Cyt. za: A. Szudrowicz, *Sieci gospodarcze a sieci logistyczne*, [w:] *Logistyka we współczesnym zarządzaniu*, red. M. Ciesielski, AE, Poznań 2003, s. 46.

² Zob. M. Ciesielski, A. Łupicka, S. Zimniewicz, *Teoretyczne podstawy logistyki*, [w:] *Podstawy wiedzy logistycznej*, red. M. Ciesielski, AE, Poznań 2004, s. 29.

³ A. Zorska, *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, PWN, Warszawa 2000, s. 97 – cyt. za: M. Ciesielski, A. Łupicka, S. Zimniewicz, wyd. cyt., s. 29.

⁴ Zob. szerzej: tamże.

⁵ K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999, s. 63.

zanych ze sobą technologiami informacyjnymi po to, aby dzielić się umiejętnościami, kosztami i udziałami w różnych rynkach”⁶.

Organizacja sieciowa zastępuje tradycyjną i hierarchiczną strukturę organizacyjną „poziomymi” działaniami warunkującymi tworzenie wartości. Utrzymuje się jedynie te funkcje, w których organizacja nie może być zastąpiona (tzw. kluczowe kompetencje), cedując wszystkie inne na rzecz tych kontrahentów, którzy gwarantują lepsze rezultaty. Czasami organizacje sieciowe przestają wykonywać jakiegokolwiek funkcje, poza szeroko rozumianą koordynacją⁷.

Działalność organizacji sieciowych opiera się na wymianie i wzajemnym zaufaniu⁸. Zakładane efekty, związane z tworzeniem właściwych, tj. oczekiwanych przez klientów wartości, organizacje sieciowe uzyskują m.in. dzięki wykorzystywaniu wspólnych środków, ograniczeniu kosztów, większej szybkości działania, zwiększonej niezawodności i elastyczności, utrzymywaniu bliskich relacji z klientem, nasileniu innowacji, łatwiejszemu dostosowywaniu się do warunków lokalnych, rozkładaniu ryzyka i zadań, równoczesnemu wprowadzaniu na rynek produktów, efektowi wizerunku, lepszej komunikacji⁹.

Szczególnym przypadkiem sieci jest sieć logistyczna. Stanowi ona grupę niezależnych firm konkurujących i kooperujących w celu poprawy sprawności i efektywności przepływu produktów i towarzyszących im informacji zgodnie z oczekiwaniami klientów¹⁰. Wśród kluczowych procesów występujących w sieci logistycznej można zatem wskazać procesy logistyczne warunkujące przestrzenno-czasową transformację dóbr i wartości.

2. Orientacja procesowa i kluczowe kompetencje jako determinanty tworzenia wartości

Podmioty funkcjonujące na rynku dążą do wytworzenia i zaoferowania wartości pod postacią produktów, usług, idei itp., stanowiących rozwiązanie problemów klientów. Zdaniem M. Portera, wartość to suma przychodów firmy będąca funkcją ceny oferowanego produktu i ilości sprzedanych towarów¹¹. Wartość jako suma, którą klienci mogą zapłacić za produkt, powstaje w wyniku podjęcia przez przedsiębiorstwo szeregu działań składających się na łańcuch wartości¹².

⁶ D. Kempny, *Typy i logistyka organizacji sieciowych (1)*, [w:] „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 1999 nr 3, s. 59.

⁷ Zob. szerzej: K. Śliwa, *Organizacja bez granic (granice teorii organizacji)*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana*, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, AE, Wrocław 2000, Prace Naukowe AE nr 851, s. 339.

⁸ J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 428.

⁹ Zob. tamże, s. 431.

¹⁰ J. Witkowski, *Logistyka w organizacjach sieciowych*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2000 nr 7-8, s. 168.

¹¹ *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 1997, s. 193.

¹² Zob. szerzej: D. Bettman, *Proces tworzenia wartości w łańcuchu logistycznym Portera*, „Przegląd Organizacji” 1996 nr 8, s. 53-58.

Ph. Kotler wartość dla klienta definiuje jako różnicę między całkowitą wartością produktu dla klienta a kosztem, jaki musi on ponieść w związku z pozyskaniem tego produktu¹³. R. Woodruff zaś wartość dla klienta określa jako odczuwane przez klienta preferencje wobec atrybutów produktu, poprzez ich ocenę, ocenę atrybutów funkcjonalności produktu oraz ocenę konsekwencji wynikających z jego użycia, umożliwiających (bądź uniemożliwiających) osiągnięcie klientowi jego celów i zrealizowanie zamierzeń¹⁴.

P. Blaik podkreśla, iż wartość dodana dla klienta, jaką dostarcza i tworzy z jego punktu widzenia produkt lub usługa, stanowi określony wynik procesu tworzenia wartości przez przedsiębiorstwo¹⁵. Jest ona miarą oceny procesu tworzenia wartości, którego celem jest zaoferowanie klientowi wymiernych korzyści, określających ostatecznie wartość i cenę towaru lub usługi¹⁶.

Wartość dodana dla klienta, ujawniająca się w postaci zrealizowanej sprzedaży, tworzy przy tym podstawę sukcesu (zysku) przedsiębiorstwa. Ekonomicznym przejawem tego sukcesu jest wartość dodana dla przedsiębiorstwa. Można ją zdefiniować jako różnicę między całkowitą wartością sprzedaży (ceną) a wartością zakupionych materiałów i usług¹⁷.

Wartość dodana powstaje na każdym „etapie” procesu tworzenia wartości, tzn. jest tworzona przez dostawców, producentów, odbiorców, pośredników, sprzedawców itp. Każdorazowo tworzona jest przy tym zarówno wartość dodana dla przedsiębiorstwa (oferenta wartości), jak i wartość dodana dla klienta (nabywcy wartości).

Nie wnikając w istotę samego procesu¹⁸, podkreślić należy zauważalny w ostatnich latach wzrost znaczenia procesów. Przewartościowania dotyczące wpływu procesów na efekty uzyskiwane przez przedsiębiorstwo wiążą się z możliwościami uzyskiwania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej na rynku przez tworzenie i realizację wartości dodanej. Takie zjawiska i trendy, jak m.in. zmiana sposobu myślenia i działania dotycząca kształtowania struktury tworzenia i transformacji wartości, rozwoju produktu, kształtowania powiązań między dostawcami i odbiorcami, rozwiązywania problemów klientów, dążenia do racjonalizacji kosztów oraz dążenia do coraz szerszego i skuteczniejszego stosowania nowoczesnych metod i narzędzi zarządzania, stanowią czynniki pobudzające rozwój orientacji na procesy¹⁹.

¹³ Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & S-ka, Warszawa 1994, s. 33.

¹⁴ Cyt. za: M. Szymura-Tyc, *Wartość dla klienta jako podstawa budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, [w:] *Marketing – Przełom wieków. Paradygmaty. Zastosowania*, t. 1, red. K. Mazurek-Łopacińska, A. Styś, AE, Wrocław 2000, Prace Naukowe AE nr 852, s. 154.

¹⁵ P. Blaik, *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa 2001, s. 117.

¹⁶ Tamże, s. 117-118.

¹⁷ Tamże.

¹⁸ Na ten temat zob. np. S. Krawczyk, *Zarządzanie procesami logistycznymi*, PWE, Warszawa 2001, s. 34 i nast.

¹⁹ P. Blaik, wyd. cyt., s. 90.

Organizacja przedsiębiorstwa oparta na założeniach orientacji procesowej może prowadzić do zdefiniowania tych procesów realizowanych przez firmę, które prowadzą do wytworzenia wartości dodanej. Orientacja procesowa zakłada bowiem „poziomy” przebieg poszczególnych procesów (subprocesów), realizowanych w całej sieci procesów tworzenia wartości. Szczególne znaczenie przypisuje się produkcyjnym, logistycznym i marketingowym procesom związanym z tworzeniem i dostarczaniem wartości dodanej, głównie ze względu na kreowanie użyteczności formy (produkcja), użyteczności miejsca i czasu (logistyka) oraz użyteczności posiadania (marketing).

Orientacja na procesy może być wspomagana w tworzeniu właściwej wartości dodanej przez koncepcję kluczowych kompetencji. Zaangażowanie bowiem przedsiębiorstwa w rozwój kluczowych kompetencji wiąże się z jego udziałem w tworzeniu wartości i korzyści dla klienta²⁰.

Kluczowe kompetencje powinny odznaczać się trzema cechami²¹:

- wkładem w tworzenie wartości dodanej,
- trudnością w naśladowaniu przez konkurentów i brakiem substytutów,
- możliwością „poszerzenia” na inne rynki i produkty.

Kluczowe kompetencje powinny przede wszystkim przyczyniać się do tworzenia wartości dodanej. Kompetencje te stanowią kombinację umiejętności, pozwalającą na uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku. Precyzyjne zdefiniowanie kluczowych kompetencji wymaga odniesienia ich do zasobów pozostających w dyspozycji przedsiębiorstwa oraz umiejętności ich wykorzystania²². Istotne są przy tym zwłaszcza te zasoby i umiejętności (kompetencje), które pozwalają zarówno na wytworzenie i dostarczenie wartości oczekiwanej przez klienta, jak i na osiągnięcie korzyści (wartości) przez przedsiębiorstwo.

D. Surówka-Marszałek wskazuje, iż na problematykę tworzenia wartości można spojrzeć z trzech punktów widzenia²³:

- z perspektywy kupującego, obejmującej tworzenie wartości przez produkty i usługi,
- z perspektywy sprzedającego, związanej z tworzeniem wartości opartych na modelu zyskowności klienta,
- z perspektywy kupujący–sprzedający, obejmującej tworzenie wartości przez sieci.

Autorka ta podkreśla, że współcześnie wzajemne układy, sojusze i sieci, opierające się na procesach kooperacji różnych podmiotów, tworzą nowy model stosunków wymiennych, w ramach którego główny punkt uwagi skupia się na sieciach tworzących wartość realizowaną przez kluczowe firmy w całym systemie łańcuchów wartości²⁴.

²⁰ Zob. szerzej: G. Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra. Strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*, Business Press, Warszawa 1999, s. 167.

²¹ Tamże, s. 171-173. Zob. również: H. Chwistecka-Dudek, W. Sroka, *Core competencies – koncepcja strategiczna*, „Przegląd Organizacji” 2000 nr 3, s. 17.

²² Zob. szerzej: H. Chwistecka-Dudek, W. Sroka, wyd. cyt., s. 15-16.

²³ D. Surówka-Marszałek, *Proces tworzenia wartości w relacjach partnerskich na rynkach przemysłowych*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2003 nr 3, s. 6-7.

²⁴ Zob. tamże, s. 7.

Tworzenie wartości powinno być udziałem każdego podmiotu tworzącego sieć. Wnosząc do niej swoje kluczowe kompetencje, każdy uczestnik sieci może się wówczas przyczynić nie tylko do wytworzenia i/lub dostarczenia wartości oczekiwanej przez finalnego klienta, lecz również do zrealizowania wartości (osiągnięcia korzyści) przez wszystkich uczestników sieci. Tak funkcjonującą sieć można określić mianem sieci tworzenia wartości, definiowaną przez Ph. Kotlera jako system kontaktów partnerskich oraz sojuszy, które firma zawiera w celu powiększania zasobów, zwiększenia bądź zrealizowania swojej oferty²⁵.

Strategiczne zachowanie firmy w sieci sprowadza się do umacniania jej pozycji przez tworzenie, rozwój i utrzymywanie relacji z innymi uczestnikami sieci²⁶. Relacje pomiędzy przedsiębiorstwem a siecią stanowią efekty realizowanej strategii związanej z uzyskiwaniem i utrzymywaniem przewagi konkurencyjnej, opartej m.in. na wytworzonej i zaferowanej wartości.

3. Tworzenie wartości w organizacjach wirtualnych

Zdaniem M. Ciesielskiego, połączenie podejścia sieciowego i zasobowej teorii firmy pozwala na wyjaśnienie istoty wirtualnych sieci logistycznych²⁷.

Wirtualność – jak podkreśla M. Pańkowska – jest to zdolność krytyczna, którą ma każda organizacja²⁸. Wirtualność stanowi zdolność organizacji do gromadzenia i doskonalenia rozwijania podstawowych kompetencji przy efektywnym projektowaniu struktury organizacyjnej i procesów biznesu generujących wartość dodaną²⁹.

Wirtualna organizacja jest czasowym związkiem niezależnych organizacji, ich części oraz ludzi, którzy – wykorzystując informacyjną technologię – spontanicznie współpracują ze sobą w celu osiągnięcia strategicznej przewagi nad konkurencją. Współpraca następuje w ramach pionowej integracji, a każda z części tak rozumianej wirtualnej organizacji wnosi swoje unikatowe kompetencje, pozwalające całości funkcjonować jako spójna jednostka organizacyjna³⁰.

Według D. Brüttscha i F. Frigo-Mosca organizację wirtualną „wypełniają” dwie główne składowe – sieć oraz wirtualne przedsiębiorstwo. Sieć opiera się na długofalowej kooperacji między poszczególnymi podmiotami, opierającej się na potencjałach tkwiących w ich kluczowych kompetencjach. Wirtualne przedsiębiorstwo zaś współtworzą poszczególni uczestnicy sieci³¹.

²⁵ Ph. Kotler, *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS Sp. z o.o., Poznań 2005, s. 510.

²⁶ Zob. K. Fonfara, wyd. cyt., s. 49-50.

²⁷ M. Ciesielski, *Teoretyczne podstawy koncepcji sieci logistycznych*, [w:] *Sieci logistyczne*, red. M. Ciesielski, AE, Poznań 2002, s. 28.

²⁸ M. Pańkowska, *Typologia organizacji wirtualnych*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 1998 nr 3, s. 55.

²⁹ Tamże.

³⁰ K. Śliwa, wyd. cyt., s. 338. Zob. także: D. Kempny, *Dynamiczne sieci informacyjne w obsłudze klienta*, „Problemy Ekonomiki Transportu” 1997 nr 2, s. 57-70.

³¹ K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999, s. 99.

Wirtualność przedsiębiorstwa jest jego cechą, wyrażaną poprzez stopień elastyczności przedsiębiorstwa w proaktywnej adaptacji do zmian zachodzących w otoczeniu. Może to stanowić źródło odkrywania i wykorzystywania kluczowych kompetencji w zakresie tworzenia wartości dodanej dla wszystkich uczestników rynku³². Przedsiębiorstwo wirtualne można zatem określić jako zbiór podmiotów tworzących sieć, w ramach której każdy z nich posiada wymagane zasoby oraz kluczowe kompetencje, umożliwiające tworzenie i dostarczanie wartości w ramach całej sieci tworzenia wartości, rozciągającej się od początkowych dostawców do ostatecznych klientów³³.

Literatura

- [1] Bettman D., *Proces tworzenia wartości w łańcuchu logistycznym Portera*, „Przegląd Organizacji” 1996 nr 8, s. 53-58.
- [2] Blaik P., *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa 2001.
- [3] Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- [4] Chwistecka-Dudek H., Sroka W., *Core competencies – koncepcja strategiczna*, „Przegląd Organizacji” 2000 nr 3, s. 15-17.
- [5] Ciesielski M., Łupicka A., Zimniewicz S., *Teoretyczne podstawy logistyki*, [w:] *Podstawy wiedzy logistycznej*, red. M. Ciesielski, AE, Poznań 2004, s. 19-41.
- [6] Ciesielski M., *Teoretyczne podstawy koncepcji sieci logistycznych*, [w:] *Sieci logistyczne*, red. M. Ciesielski, AE, Poznań 2002, s. 9-29.
- [7] Fonfara K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999.
- [8] Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutro. Strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*, Business Press, Warszawa 1999.
- [9] Kempny D., *Dynamiczne sieci informacyjne w obsłudze klienta*, „Problemy Ekonomiki Transportu” 1997 nr 2, s. 57-70.
- [10] Kempny D., *Typy i logistyka organizacji sieciowych (1)*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 1999 nr 3, s. 59-62.
- [11] Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & S-ka, Warszawa 1994.
- [12] Kotler Ph., *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS Sp. z o.o., Poznań 2005.
- [13] Krawczyk S., *Zarządzanie procesami logistycznymi*, PWE, Warszawa 2001.
- [14] Maternowska M., *Architektura produkcyjna lat 90-tych: przedsiębiorstwo wirtualne*, [w:] *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, t. 2, materiały konferencyjne LOGISTICS '98, Katowice 1998, s. 77-83.
- [15] Pańkowska M., *Typologia organizacji wirtualnych*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 1998 nr 3, s. 55-59.
- [16] *Przedsiębiorstwo przyszłości*, red. W. Grudzewski, I. Hejduk, Difin, Warszawa 2000.
- [17] Surówka-Marszałek D., *Proces tworzenia wartości w relacjach partnerskich na rynkach przemysłowych*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 2003 nr 3, s. 6-12.
- [18] Szudrowicz A., *Sieci gospodarcze a sieci logistyczne*, [w:] *Logistyka we współczesnym zarządzaniu*, red. M. Ciesielski, AE, Poznań 2003, s. 45-60.

³² Zob. *Przedsiębiorstwo przyszłości*, red. W. Grudzewski, I. Hejduk, Difin, Warszawa 2000, s. 184-190.

³³ M. Maternowska, *Architektura produkcyjna lat 90-tych: przedsiębiorstwo wirtualne*, [w:] *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, t. 2, materiały konferencyjne LOGISTICS '98, Katowice 1998, s. 78.

- [19] Szymura-Tyc M., *Wartość dla klienta jako podstawa budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, [w:] *Marketing – Przełom wieków. Paradygmaty. Zastosowania*, t. 1, red. K. Mazurek-Łopacińska, A. Styś, AE, Wrocław 2000, Prace Naukowe AE nr 852, s. 152-162.
- [20] Śliwa K., *Organizacja bez granic (granice teorii organizacji)*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana*, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, AE, Wrocław 2000, Prace Naukowe AE nr 851, s. 328-348.
- [21] Witkowski J., *Logistyka w organizacjach sieciowych*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2000 nr 7-8, s. 168-171.
- [22] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 1997.
- [23] Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999.
- [24] Zorska A., *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, PWN, Warszawa 2000.

VALUE CREATION WITHIN NETWORK ORGANIZATIONS

Summary

Network organization is a contemporary form of collaboration among companies which is based on cooperation processes. Value creation within network organization requires process orientation implementation. Each partner within network organization should also have indispensable resources and core competencies that determine value creation for each participant of value creation network.