

Magdalena Dąbrowska-Mitek

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

SYSTEM TWORZENIA WARTOŚCI W ORGANIZACJACH SIECIOWYCH NA PRZYKŁADZIE ASEA BROWN BOVERI (ABB)

*ABB musi zachować postawę, w której siłą napędową są klienci.
Pracujemy ciężko nad tym, żeby być blisko klientów*
Percy Barnevik

1. Wstęp

Jest wiele przyczyn niesprawności organizacji, zwłaszcza przedsiębiorstw międzynarodowych. Za jedną z nich uważa się zjawisko autonomizacji realizowanych w nich funkcji i komórek funkcjonalnych. Zjawisko to polega na traktowaniu poszczególnych funkcji lub elementów łańcucha wartości w sposób niezależny od misji organizacji jako całości i sprawności jej realizacji. Jako przykład można podać funkcję badań i rozwoju, często realizowaną w oderwaniu od funkcji operacyjnych (produkcja i logistyka) oraz marketingu. W związku z tym powstają produkty zaawansowane technologicznie, jednakże kosztowne w produkcji, a zatem i trudne do sprzedania. W celu osiągnięcia sukcesu należy podejść do łańcucha wartości firmy w sposób całościowy (systemowy). Wymusza to konieczność integracji oraz koordynacji jego wszystkich elementów. Koordynacja elementów łańcucha wartości międzynarodowych korporacji jest dokonywana poprzez współdziałanie międzyfunkcyjnych zespołów¹. Zespoły te działają na styku między poszczególnymi elementami łańcucha wartości organizacji oraz pionami lub komórkami funkcjonalnymi. Końcowym efektem funkcjonowania tych zespołów powinien być przyrost wartości u klienta².

¹ Szerzej na temat zespołu międzyfunkcyjnego działającego w ABB zob. K. Oblój, D.P. Cushman, A. Koźmiński, *Winning Continuous Improvement Theory in High Performance Organizations*, State University of New York Press, Albany, New York 1995.

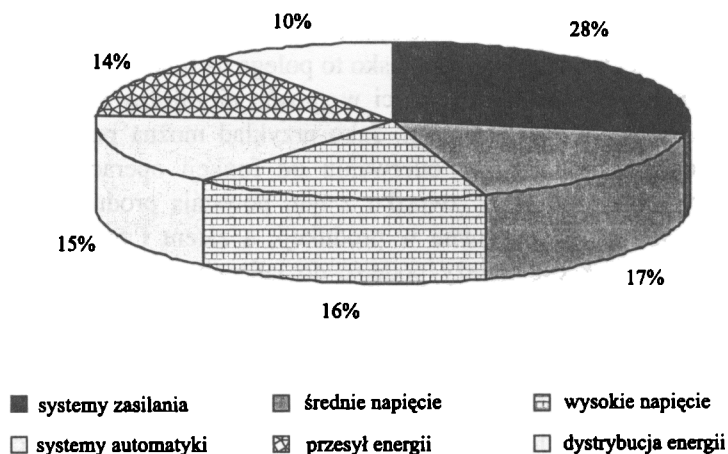
² A.K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999, s. 187-204.

2. ABB w Polsce i na świecie³

ABB Group (Grupa ABB) powstała w 1988 roku w wyniku połączenia dwóch organizacji z branży energetycznej – szwedzkiej ASEA i szwajcarskiej Brown Boveri and Company (BBC). Pierwsze przedstawicielstwa BBC na świecie powstały w Niemczech, Francji i we Włoszech.

Fuzja tych dwóch przedsiębiorstw była największym w historii połączeniem międzynarodowych korporacji. Obecnie firma działa w 100 krajach i zatrudnia około 113 000 pracowników. ABB jest czołowym producentem urządzeń przemysłowych na świecie. Dostarcza produkty służące do przesyłu i dystrybucji energii elektrycznej, produkty automatyki oraz rozwiązania dostosowane do potrzeb poszczególnych gałęzi przemysłu, energetyki, a także segmentu nafty gazy i petrochemii. ABB Group działa w następujących grupach produktowych: energia, średnie napięcie, wysokie napięcie, systemy zasilania, systemy automatyki (rys. 1). Koncern ABB istnieje w Polsce od 12 lat. Zatrudnia 2000 pracowników w 4 firmach na terenie całej Polski. W 2001 roku ABB zawiązała spółkę *joint venture* z firmą SKYVA International – dostawcą rozwiązań informatycznych z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem oraz handlu elektronicznego. ABB przejęła również następujące firmy:

- Base Ten Systems – dostarczającą oprogramowanie przedsiębiorstwom farmaceutycznym,
- Cellier Group of France – dostarczającą systemy informatyczne zakładom farbiarskim, papierniczym, chemicznym i paliwowym.



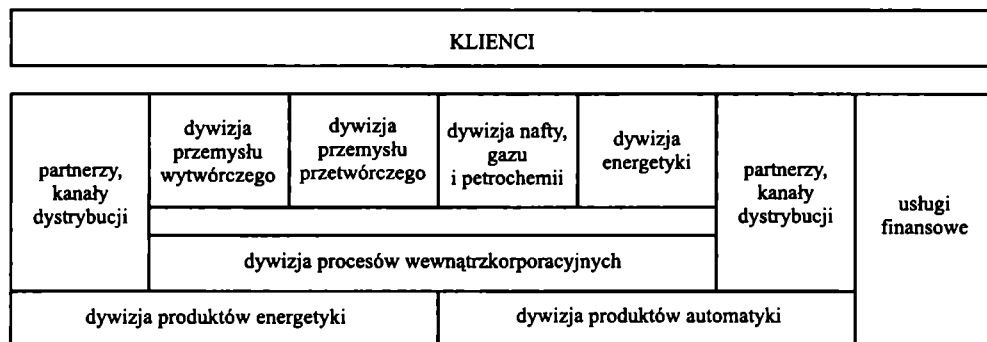
Rys. 1. Udział poszczególnych grup produktowych w przychodach ABB Group w 2003 roku

Źródło: <http://www.library.abb.com>.

³ Historia ABB została przedstawiona w wielu pracach, zob. m.in. E. Mastyk-Musiał, *Organizacje w ruchu. Strategie zarządzania zmianami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

ABB działa w 23 krajach europejskich, m.in. w krajach skandynawskich, krajach Półwyspu Iberyjskiego, we Francji, w Niemczech, Włoszech, Turcji, Wielkiej Brytanii, Holandii, Czechach, Grecji, Irlandii, Szwajcarii, Rosji oraz na Ukrainie.

Na początku 2001 roku w całej grupie wprowadzono zmiany struktury organizacyjnej. Były one podyktowane odejściem od modelu organizacji skoncentrowanej na produkcie i przyjęciu modelu skupionego na zaspokajaniu potrzeb i oczekiwań klientów. Schemat struktury organizacyjnej Grupy ABB zaprezentowano na rys. 2.



Rys. 2. Struktura organizacyjna Grupy ABB

Źródło: „ABB Group Annual Report” 2001.

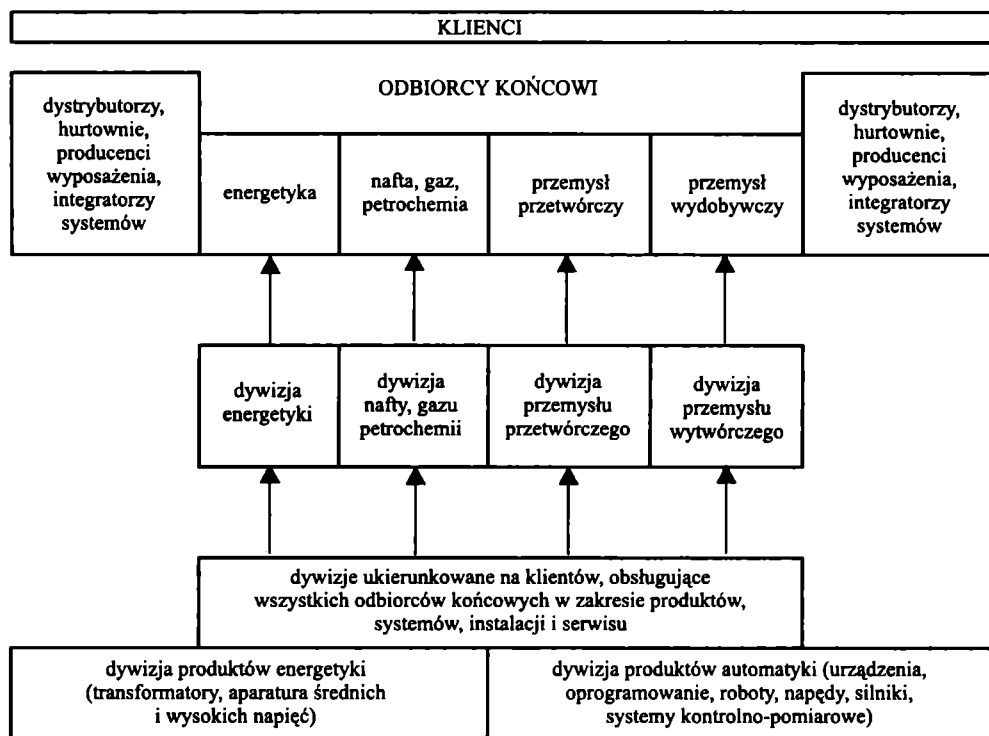
ABB stale poszukuje nowych rynków i partnerów do współpracy. Firma zawarła porozumienie z Nokią i Ericssonem – firmami znanymi z produkcji telefonów komórkowych. Porozumienie to dotyczyło budowy sieci telefonii komórkowej trzeciej generacji (UMTS).

Zmiany struktury ABB dotyczą również polskiej organizacji (rys. 3). Dokonano eliminacji kanałów dublujących kontakty z klientami (do tej pory różne spółki oferowały swoje produkty wielu branżom w sposób nieskoordynowany). Zaczęła obowiązywać zasada, iż jeden zespół ludzi zebrany wokół danej dywizji produktowej dostarcza wszystkiego, co jest niezbędne danemu klientowi z określonej branży przemysłowej. W ten sposób – dzięki głębszemu rozpoznaniu potrzeb klientów oraz poprawieniu jakości oferowanych usług – doszło do zacieśnienia kontaktów z klientami.

Struktura biznesowa Grupy, obejmująca m.in. odpowiedzialność, raportowanie, w każdym kraju jest taka sama, jednak ze względu na wymogi prawne obowiązujące w danym kraju, struktury organizacyjne w każdym z krajów mogą być różne.

Obecnie ABB Polska działa w takich branżach jak: przemysł przetwórczy (stoczniowy, turbosprężarki, celulozowo-papierniczy, chemiczny, petrochemiczny), przemysł wytwórczy (urządzenia wentylacyjne, systemy budowlane), energetyka (automatyka energetyczna), produkty automatyki (napędy elektryczne, silniki), produkty energetyki (aparatura wysokich i średnich napięć, transformatory mocy).

ABB w Polsce jest podzielona na dwie strategiczne jednostki biznesowe, zwane dywizjami: dywizję energetyki i dywizję automatyki. Dywizje podzielone są na obszary biznesu (tab. 1).



Rys. 3. Struktura organizacyjna ABB Polska

Źródło: „ABB dzisiaj” – magazyn informacyjny dla klientów Grupy ABB w Polsce, lipiec 2001.

Tabela 1. Obszary biznesu ABB Polska

Dywizja	Obszar biznesu	Miasto
Energetyka	aparatura wysokich napięć	Przasnysz
	transformatory	Łódź
	aparatura średnich napięć	Przasnysz, Warszawa
	systemy automatyki dla energetyki	Wrocław
	systemy elektroenergetyczne	Kraków, Warszawa
Automatyka	automatyka procesowa	Warszawa
	produkty automatyki	
	automatyka przemysłowa	

Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://www.abb.pl>

Obecnie w Polsce działają cztery firmy ABB. Należą do nich: ABB Sp. z o.o., ABB Instal Sp. z o.o., ABB Zamech Marine Sp. z o.o. oraz ABB Zamech Gazpetro Sp. z o.o. Spółka ABB ma oddziały w sześciu miastach (w Warszawie, Łodzi, Przasnyszu, Krakowie, Wrocławiu, Elblągu). 3 lutego 2004 roku ABB Sp. z o.o. przejęła poprzednio istniejące spółki: ABB Centrum IT Sp. z o.o., ABB Group Services Center Sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie, ABB Infosupport Sp. z o.o. z siedzibą w Elblągu oraz ABB Elpar Sp. z o.o. z siedzibą w Łodzi.

3. ABB jako organizacja sieciowa

Organizacja sieciowa (sieć przedsiębiorstw) to „zbiór powiązanych ze sobą przedsiębiorstw, współpracujących ze sobą i świadczących sobie wzajemne usługi lub dostawy produktów w oparciu o powiązania umowne”⁴. Przedsiębiorstwa wchodzące w skład grupy kapitałowej mogą również tworzyć sieć. Sieć może być zarówno otwarta, jak i zamknięta. Z siecią otwartą ma się do czynienia wówczas, gdy poszczególne przedsiębiorstwa mogą do niej dobrowolnie wstępować. Przykładem sieci otwartej jest sieć wirtualna. Sieć zamknięta występuje wówczas, gdy jest ona formalnie (organizacyjne) zamknięta. Jednak może ona być zmniejszana lub zwiększana. ABB jest organizacją, w której strategii globalnej dużą rolę odgrywają sojusze oraz wspólne przedsięwzięcia typu *joint venture*⁵.

Według J. Witkowskiego sieć to „grupa niezależnych firm konkurujących i kooperujących w celu poprawy sprawności i efektywności przepływu produktów i towarzyszących im informacji zgodnie z oczekiwaniami klientów”⁶. Inne definicje organizacji sieciowych przedstawiono w tab. 2.

Należy podkreślić, że sieci powstające pomiędzy organizacjami powodują zacieranie się granic między nimi. Dostawcy nie ograniczają się do dostarczania niezbędnych produktów, lecz współpracują z przedsiębiorstwem i innymi podmiotami w celu rozwiązywania problemów klienta końcowego. W ten sposób wspierają całą organizację⁷. Zmiany granic lub też ich zacieranie się są charakterystyczne dla połączenia firm, wydziałania lub odłączania części firm, przyłączania firmy lub jej części bądź

⁴ *Leksykon zarządzania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s. 510.

⁵ Więcej na temat rozwoju ABB w krajach Europy Środkowo-Wschodniej zobacz m.in. w: I. Kempe, *ABB's de Pury Seeks to Shift EU Focus*, „The Wall Street Journal Europe” 1996, 2-3 stycznia; R.B.K. Pye, *A Case Study: ABB's of the East*, City University Business School, London 1997; T. Roth, *ABB's Moves to Eastern Europe Highlight Costs of EU's Focus on Social Programs*, „The Wall Street Journal Europe” 1994, 8 grudnia.

⁶ J. Witkowski, *Logistyka w organizacjach sieciowych*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2000 nr 7-8, s. 168.

⁷ A. Scheibe, *Wykorzystanie marki w zarządzaniu organizacją sieciową*, [w:] *Przedsiębiorstwo i region w zjednoczonej Europie*, red. Z. Olesiński, A. Szplit, Akademia Świętokrzyska, Kielce 2004, s. 255.

Tabela 2. Inne definicje organizacji sieciowych przytaczane w literaturze przedmiotu

Autor	Definicja
1	2
A. Bressand, C. Distler ⁸	To zbiór środków (infrastruktura) i zasad (infostruktura) umożliwiających podmiotom, które mają do nich dostęp, realizację wspólnych projektów, jeżeli środki te są odpowiednie do ich potrzeb i nadają się do wspólnego wykorzystania (infokultura) przez sieć
J. Brilman ⁹	Do organizacji sieciowych wlicza się również sieć rozproszonych jednostek, tworzących jedną grupę kapitałową
A.K. Koźmiński ¹⁰	To struktury wielokryteriowe realizujące zmienne zadania zmiennymi siłami w zmiennych warunkach
K. Perechuda ¹¹	To ugrupowanie gospodarcze, w którym dobrowolnie uczestniczą, w ramach więzów kooperacyjnych, różnorodne podmioty gospodarcze i pozagospodarcze
H. Siodmok ¹²	Grupa podmiotów lub zależnych jednostek organizacyjnych zorientowanych procesowo, które współpracują ze sobą na zasadach ekonomicznych w celu realizacji określonych szans rynkowych
A. Sulejewicz ¹³	To konfiguracja oddalająca się od klasycznej hierarchii zarządzania, pozwalająca na elastyczne kształtowanie relacji między pewną – niekoniecznie określoną z góry – liczbą elementów na luźniejsze formy powiązań, mniejsze zaangażowanie kapitału finansowego lub innych zasobów firmy
A.P. Wiatrak ¹⁴	Zbiór samodzielnych jednostek tworzących wspólną strukturę do prowadzenia określonych i ustalonych działań

Źródło: opracowanie własne.

⁸ A. Bressand, C. Distler, *La planète relationnelle*, Flammarion 1995, za: J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 426.

⁹ J. Brilman, wyd. cyt., s. 427.

¹⁰ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004, s. 40.

¹¹ K. Perechuda, A. Binsztok, *Analiza porównawcza organizacji fraktalnej i przedsiębiorstwa sieciowego*, [w:] *Przedsiębiorstwo i region w zjednoczonej Europie*, red. Z. Olesiński, A. Szplit, Akademia Świętokrzyska, Kielce 2004, s. 239.

¹² H. Siodmok, *Zarządzanie relacjami z klientami w organizacjach sieciowych*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – między teorią i praktyką*, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, AE, Wrocław 2004, Prace Naukowe AE nr 1014, s. 663.

¹³ A. Sulejewicz, *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 1997, za: A. Łupicka-Szudrowicz, *Zintegrowany łańcuch dostaw w teorii i praktyce gospodarczej*, AE, Poznań 2004, s. 28.

¹⁴ A.P. Wiatrak, *Organizacje sieciowe – istota ich działania i zarządzania*, „Współczesne Zarządzanie” 2003 nr 3, s. 7.

niektórych aliansów. ABB jest przykładem na to, iż na skutek połączenia firm (*merger*) zostały wyznaczone nowe granice, wskutek czego zostały wymazane stare linie podziałów¹⁵.

4. System tworzenia wartości w ABB¹⁶

Twórcą systemu tworzenia wartości w globalnej sieci ABB był Percy Barnevik. Zauważył on, iż przyczyną niesprawności funkcjonowania przemysłu urządzeń energetycznych jest podwajanie wysiłków skoncentrowanych na pracach badawczych, zarządzaniu, logistyce czy produkcji. Barnevik dostrzegł, że każda organizacja działająca w tym przemyśle starała się zaspokoić wszystkie potrzeby klientów. Żadna z firm nie koncentrowała się na jednym rodzaju działalności; każda starała się być firmą wszechstronną. Pociągało to za sobą wyższe koszty i gorszą jakość dla klientów (zgodnie z zasadą: „jak coś jest do wszystkiego, to jest do niczego”). Barnevik podjął decyzję o stworzeniu koncepcji, która tworzyłaby wartość zarówno dla klientów, jak i dla zakładów produkcyjnych. Pierwszym etapem wdrażanie tej koncepcji (po fuzji ASEA z BBC, w której wyniku powstał ABB) było stworzenie ogólnoswiatowej sieci specjalistów.

Stworzenie ogólnoswiatowej sieci specjalistów ABB polegało na przejściu mniejszych przedsiębiorstw zajmujących się produkcją sprzętu ciężkiego w Europie i na całym świecie. Przejęcie tych firm miało za zadanie wyciągnąć je ze „stref bez zysku”, a tym samym przywrócić im rentowność i stworzyć możliwość tworzenia wartości dla klientów. ABB dokonała tego przez koncentrację zakresu działalności przyłączonych firm, umożliwiając im specjalizację, czyli robienie tego, co potrafią najlepiej. Barnevik założył jednak, że inni członkowie globalnej sieci ABB są dostawcami większości wymaganych produktów i usług. Dzięki specjalizacji można wyeliminować nieopłacalne rodzaje działalności, a także osiągnąć lepszą pozycję ekonomiczną w swojej dziedzinie (niższy koszt, wyższa jakość, szybsza reakcja¹⁷).

Zastosowanie modelu specjalizacji ABB nie tylko pozwoliło odzyskać przyłączonym firmom rentowność dzięki niższym kosztom wytworzenia, ale także umożliwiło korzystanie z firmowej marki, zapewniło szybką i niezawodną pomoc, pozwoliło na podniesienie jakości oferowanych wyrobów, utworzenie nowych miejsc pracy oraz kupowanie materiałów i wyrobów po niższych kosztach.

Przyłączenie konkretnego przedsiębiorstwa X do sieci ABB pociągnęło za sobą wiele korzyści. Najważniejszą z nich była specjalizacja; pozwoliła ona na obniżkę kosztów. Obniżka kosztów firmy X była wynikiem przeniesienia do innych jednostek ABB bądź eliminacji nierentownych wyrobów X, a także zwiększenia produkcji

¹⁵ E. Masłyk-Musiał, wyd. cyt., s. 44-45.

¹⁶ Problematyka kreowania wartości w ABB została opisana [w:] A.J. Slywotzky, D.J. Morrison, B. Andelman, *Strefa zysku. Strategiczne modele działalności*, PWE, Warszawa 2000, s. 296-313.

¹⁷ Więcej na temat strategii szybkiej reakcji QR zob. m.in. w: J. Witkowski, *Zarządzanie tańcuchem dostaw*, PWE, Warszawa 2003, s. 75-78.

rentownych wyrobów. Gdy X nie wytwarza danych produktów, jest zobowiązany do nawiązania kontaktu z innym, specjalizującym się w nich ogniwem sieci; dzięki temu sprowadza je za pośrednictwem systemu dystrybucji ABB dostatecznie wcześniej, aby móc dostarczyć go klientowi w terminie. X może sprzedawać swoje rentowne wyroby klientom wszystkich ogniw ogólnoswiatowej sieci ABB.

Biorąc pod uwagę to, iż potrzeby klientów są dynamiczne, tzn. stale się zmieniają, Barnevik stwierdził, że jeżeli model działalności ma w dalszym ciągu zwiększać wartość dla klientów, to musi się zmieniać wraz z nimi. W celu zapewnienia ciągłej koncentracji nastawionej na klienta Barnevik zaprojektował model funkcjonowania ABB w taki sposób, aby kadry odpowiedzialne za podejmowanie decyzji stale pozostawały w bezpośrednim kontakcie z klientami organizacji; dlatego wszyscy członkowie sieci ABB zostali podzieleni na mniejsze centra zysku. Przedmiotem działań centrów zysku ABB jest utrzymywanie kontaktów z klientami, rozpoznawanie ich potrzeb oraz dostarczanie im wyrobów i usług z innych centrów zysku ABB.

Pracownicy ABB doskonale wiedzieli, iż bez dużej rezerwy kapitałowej małe, konkurujące ze sobą przedsiębiorstwa są zmuszone do otrzymywania całej ceny

Tabela 3. Ewolucja modelu działalności ABB

Cecha	1981	1996
Wybór klientów	miejscowi nabywcy	członkowie sieci (zakupione firmy inżynieryjne) miejscowi nabywcy poszukujący rozwiązań
Przechwytywanie wartości	sprzedaż wyrobów	sprzedaż wyrobów dzielenie się wartością długoterminowe kontrakty na konserwacje i remonty finansowanie rozwiązania
Zróżnicowanie – kontrola strategiczna	ceny, technologia	specjalizacja obecność na miejsce sieć globalna stosunki z klientami technologia marka
Zakres działania	wyroby	międzynarodowy wyroby usługi rozwiązania finansowanie współpraca z partnerami w interesach

za swój wyrób, klienci zaś muszą starać się o uzyskanie kredytów. Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom klientów dotyczących łatwego sposobu zakupu, ABB rozszerzyło zakres swojej działalności o usługi finansowania (udzielanie kredytów, organizowanie grup inwestorów). Pion usług finansowych ABB jest głównym czynnikiem wyróżniającym ABB spośród innych firm. ABB proponuje również swoim klientom inny sposób ułatwiający im nabycie danego produktu. Polega on na dzieleniu się wartością (ABB przyjmuje niższe ceny zakupu w zamian za część nowej wartości, uzyskanej dzięki użytkowaniu danego urządzenia). Takie rozwiązanie jest bardzo cenne dla ABB z trzech głównych powodów. Pierwszy z nich dotyczy kontraktów, które umożliwiają ABB podejmowanie rozmów z klientami i promowanie przewagi ABB w fazie negocjacji. Po drugie, kontrakty przynoszą obu stronom wartość, której żadna ze stron nie mogłaby osiągnąć samodzielnie. Po trzecie, dzielenie się wartością pozwala wzmocnić więzi pomiędzy dostawcą a klientem.

Pracownicy ABB zdają sobie sprawę z tego, że model sieci nie jest wolny od wyzwań wynikających z rozmiarów sieci, powstających wewnątrz konfliktów, koordynacji wewnętrznej, konieczności stałego odkrywania od nowa „wewnętrznego punktu siodłowego”. ABB działa w sektorach, w których konkurencja o klientów jest zażarta. Barnevik podkreśla, iż globalna sieć ABB konkuruje z innymi uczestnikami tych rynków na trzech poziomach. Są to: innowacje techniczne, inżynieria procesów i sieć ogólnoswiatowa, z czego największą przewagę konkurencyjną osiągają w modelu działalności, czyli poprzez globalną sieć. W tab. 3 przedstawiono rozwój modelu działalności ABB.

5. Zakończenie

O konkurencyjności przedsiębiorstw międzynarodowych decyduje umiejętna dekompozycja łańcucha wartości, łączenie korzyści skali i korzyści specjalizacji, integracja rozproszonych kompetencji oraz – co najważniejsze – zdolność koordynacji działań. Jeżeli przyjąć hipotezę, że w organizacjach sieciowych wartość:

- dodawana jest przede wszystkim na końcach sieci, a więc bardzo blisko ostatecznych odbiorców i z dala od centrali,
- tkwi we współdzieleniu infrastruktury służącej do wykonywania poszczególnych funkcji biznesowych,
- wynika z modularności będącej rezultatem dekompozycji dotychczasowych łańcuchów wartości i wykorzystywania powstałych w ten sposób modułów do konstrukcji nowych łańcuchów wartości,

to odpowiedzialność za tworzenie wartości w międzynarodowych korporacjach zostaje przesunięta z jednostek realizujących konkretne zadania na jednostki koordynujące te działania¹⁸.

¹⁸ M. Szymczak, *Logistyka w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw*, AE, Poznań 2004, Prace Habilitacyjne nr 14, s. 171-172.

Globalne rozmieszczenie poszczególnych elementów łańcucha wartości umożliwia osiągnięcie firmie przewagi konkurencyjnej w stosunku do tych przedsiębiorstw, które ograniczają się do działalności w jednym kraju bądź regionie. Globalizacja działalności firmy pozwala maksymalizować wartość dodaną w każdym kolejnym ogniwie łańcucha wartości w czasie, firmy lokalne zaś osiągają przyrost wartości proporcjonalny do lokalnych możliwości¹⁹.

Istotną zasadą funkcjonowania ABB jest wytworzenie pełnych rozwiązań, wychodzących nawet poza sieć ogólnoswiatową. Działalność ABB polega na zawarciu kontraktu z klientem, a następnie na poszukiwaniu zasobów niezbędnych do jego realizacji. ABB bierze udział w przetargach nawet wówczas, gdy nie ma zdolności do samodzielnego wykonania kontraktu. W takiej sytuacji ABB wyszukuje partnerów spoza sieci. Dzięki takiemu działaniu organizacja tworzy dużą wartość dla klientów.

Literatura

- [1] „ABB dzisiaj” – magazyn informacyjny dla klientów Grupy ABB w Polsce, lipiec 2001.
- [2] „ABB Group Annual Report” 2001.
- [3] Bressand A., Distler C., *La planète relationelle*, Flammarion 1995.
- [4] Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- [5] Kempe I., *ABB's de Pury Seeks to Shift EU Focus*, „The Wall Street Journal Europe” 1996, 2-3 stycznia.
- [6] Koźmiński A.K., *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999.
- [7] Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004.
- [8] *Leksykon zarządzania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004.
- [9] Łupicka-Szudrowicz A., *Zintegrowany łańcuch dostaw w teorii i praktyce gospodarczej*, AE, Poznań 2004.
- [10] Maslyk-Musiał E., *Organizacje w ruchu. Strategie zarządzania zmianami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- [11] Obłój K., Cushman D.P., Koźmiński A., *Winning Continuous Improvement Theory in High Performance Organizations*, State University of New York Press, Albany, New York 1995.
- [12] Perechuda K., Binsztok A., *Analiza porównawcza organizacji fraktalnej i przedsiębiorstwa sieciowego*, [w:] *Przedsiębiorstwo i region w zjednoczonej Europie*, red. Z. Olesiński, A. Szplit, Akademia Świętokrzyska, Kielce 2004.
- [13] Pye R.B.K., *A Case Study: ABB's of the East*, City University Business School, London 1997.
- [14] Roth T., *ABB's Moves to Eastern Europe Highlight Costs of EU's Focus on Social Programs*, „The Wall Street Journal Europe” 1994, 8 grudnia.
- [15] Scheibe A., *Wykorzystanie marki w zarządzaniu organizacją sieciową*, [w:] *Przedsiębiorstwo i region w zjednoczonej Europie*, red. Z. Olesiński, A. Szplit, Akademia Świętokrzyska, Kielce 2004.
- [16] Siodmok H., *Zarządzanie relacjami z klientami w organizacjach sieciowych*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – między teorią i praktyką*, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, AE, Wrocław 2004, Prace Naukowe AE nr 1014.
- [17] Sływotzky A.J., Morrison D.J., Anelman B., *Strefa zysku. Strategiczne modele działalności*, PWE, Warszawa 2000.

¹⁹ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności...*, s. 73.

-
- [18] Sulejewicz A., *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 1997.
- [19] Szymczak M., *Logistyka w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw*, AE, Poznań 2004, Prace Habilitacyjne nr 14.
- [20] Wiatrak A.P., *Organizacje sieciowe – istota ich działania i zarządzania*, „Współczesne Zarządzanie” 2003 nr 3.
- [21] Witkowski J., *Logistyka w organizacjach sieciowych*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2000 nr 7-8.
- [22] Witkowski J., *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, PWE, Warszawa 2003.

VALUE CREATION SYSTEM IN NETWORK ORGANIZATIONS – CASE OF ASEA BROWN BOVERI (ABB)

Summary

Continuously rising expectations of customers forces present firms to look for ways of receiving new value. Efficient system of value creating in virtual organizations enables achieving increased sales at lower costs. In this paper the author shows value creating system based on ASEA BROWN BOVERI (ABB).