

**Barbara Woźniak-Sobczak**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

## **DESKRYPTYWNA ANALIZA PARADYGMATU FUNKCJONOWANIA PRZEDSIĘBIORSTWA XXI W.**

### **Wprowadzenie**

Zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw spowodowały powstanie nowych paradygmatów ich funkcjonowania.

Wobec różnorodności interpretacyjnych w niniejszych rozważaniach przyjmuje się, że paradygmat to powszechnie akceptowany wzorzec opisu falsyfikowanej lub weryfikowanej rzeczywistości, możliwy do deskrypcji przy pomocy określonych instrumentów badawczych właściwych dla danej dyscypliny naukowej.

Specyfika problemów badanych przez nauki o zarządzaniu i rozwiązywanych w wyniku ich empirycznej aplikacji stwarza warunki do kreacji otwartego systemu współczesnych paradygmatów. Badania autorki spowodowały przyjęcie stanowiska, w którym sieciowa forma funkcjonowania przedsiębiorstw w warunkach turbulentnego otoczenia jest tzw. całościowym paradygmatem współczesnego zarządzania<sup>1</sup>. Celem biznesu zorganizowanego w formie sieciowej jest tworzenie wartości dla różnych interesariuszy. Organizacja sieciowa poprzez swą architekturę biznesu stwarza warunki, które są stymulatorami kreowania nowej wartości. W warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw w sieci wartość powstaje głównie z zastosowaniem kapitału niematerialnego uzupełnianym kapitałem materialnym. W niniejszym opracowaniu wykazano, iż próbie pogodzenia interesów biznesowych przedsiębiorstwa z interesami wszystkich pozostałych grup służy koncepcja zintegrowanego zarządzania wartością przedsiębiorstwa, określana mianem modelu wspólnego interesu. Jego celem była deskryptywna interpretacja zarządzania wartością w warunkach sieciowych jako procesu ciągłego śledzenia zmian występujących w otoczeniu i wyprzedzająco-adaptacyjnego formułowania spójnych komponentów modelu biznesu, umożliwiających przy akceptowanym poziomie ryzyka wzrost wartości dla przedsiębiorstwa i jego głównych

---

<sup>1</sup> B. Woźniak-Sobczak: Symbioza paradygmatów zarządzania przedsiębiorstwem w otoczeniu sieciowym. W: Przedsiębiorstwo XXI wieku. Doświadczenia i perspektywy zarządzania – referat przygotowany na konferencję UE Katowice pod tym samym tytułem – listopad 2014 (w druku).

interesariuszy oraz utrzymanie przewagi konkurencyjnej (zadowalającej pozycji konkurencyjnej). Jest to proces holistyczny, dynamiczny, społeczny, kulturowy i uczący się.

## 1. Przesłanki nowego paradygmatu przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwo bez względu na jego rodzaj, wielkość, formę, czy własność jest jednostką biznesową, której naturalną właściwością jest podejmowanie inicjatyw działania obarczonych dużą dozą niepewności i ryzyka. Podstawą tych inicjatyw są przedsięwzięcia, w których wykorzystuje się w określonym czasie kapitał o atrybutach dających możliwość osiągnięcia sukcesu. Już w XIX w. R.W. Emerson głosił, że aby firma osiągnęła sukces musi pokonać konkurencję, czyli musi wykazać się atutami, które znajdują akceptację na rynku bądź umożliwią jej bycie na nim liderem.

Obszary tworzenia biznesu „skazanego” na sukces są coraz trudniejsze do identyfikacji, choć bariery wejścia na rynek są mniejsze. Rynek ten (sensu largo) charakteryzuje zmienność, złożoność, niejednoznaczność i nieprzewidywalność. Niezbędna jest więc wiedza uzyskiwana i przekazywana nieustannie, która daje podstawy działań innowacyjnych. Jest to przyczyną określania współcześnie biznesu (w ujęciu makroekonomicznym) i stosunków biznesowych jako gospodarki wiedzy (opartej na wiedzy) wykorzystującej know-how we wszystkich procesach wytwórczych i usługowych. Wymaga to stworzenia nowej koncepcji wzorca (paradygmatu) przedsiębiorstwa. W tej nowej koncepcji wiedza przenika każdy aspekt działalności biznesowej. Wiedza oraz intelekt menedżerów i pracowników w dzisiejszych czasach stanowią najcenniejsze zasoby każdej organizacji.

Jak podkreśla F. Krawiec<sup>2</sup>, w nowej gospodarce sukces odniosą tylko te przedsiębiorstwa, które są świadome tempa zmian, potrafią zbudować właściwe strategie i podejmą wyzwania nowej rzeczywistości, a w procesie tworzenia nowych wartości będą się kierować nowatorstwem, elastycznością działania, szybkością podejmowania trafnych decyzji i gotowością do nieustannego uczenia się. Wiedza i kompetencje pracowników oraz ich ciągłe doskonalenie stają się gwarantem względnie trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Wymaga to funkcjonowania przy nieograniczonym dostępie do dostawców, partnerów strategicznych, konkurentów i odbiorców oraz wysokiej elastyczności wzajemnych stosunków współpracy. D. Tapscott<sup>3</sup> argumentuje te uwarunkowa-

---

<sup>2</sup> F. Krawiec: Transformacja firmy w nowej gospodarce. Strategie, struktury i technologie w zarządzaniu. Difin, Warszawa 2005, s. 127.

<sup>3</sup> D. Tapscott: Gospodarka cyfrowa. Businessman Book, Warszawa 1998.

nia koniecznością wzniesienia się przedsiębiorstw ponad hasła reengineeringu do poziomu przemian możliwych dzięki informatyce i gwarantujących wrażliwość na potrzeby klientów oraz promowanie nowatorstwa.

W warunkach gospodarki opartej na wiedzy powstaje nowa doktryna wartości ekonomicznej biznesu. Wartość tą tworzą inne czynniki związane z wiedzą. Dodawanie do wyrobów i usług wartości niewymiernych w postaci wiedzy staje się kluczem do dobrobytu. Jest to trzonem zmiany koncepcji i konfiguracji wartości przedsiębiorstwa, o którą to wartość trzeba dbać i skutecznie nią zarządzać.

Elementy wiedzy, kapitału intelektualnego i społecznego z ich nieokreślonymi granicami rozwoju wpływają na zwiększenie stopnia elastyczności oraz dynamiki wizji funkcjonowania biznesu. Wizja, będąca koncepcją potencjału przedsiębiorstwa, staje się w coraz większym stopniu rozmyta i w coraz krótszych przedziałach czasowych dopasowywana do możliwości zrównoważenia rozedrganych stosunków biznesowych. Jej dynamika odpowiada wyobrażeniu pożądanego wizerunku przedsiębiorstwa w przyszłości kształtowanemu zgodnie z nadziejami kierownictwa. Przekształcanie takiej wizji w strategię powoduje skrócenie horyzontu działań strategicznych. Strategia jest zbiorem działań konkurencyjnych i odpowiednich podejść do biznesów, przynoszącym w zamierzeniach jej twórców względnie trwałe sukcesy przewagi konkurencyjnej i satysfakcji interesariuszy oraz klientów.

Konsekwencją uznania nowego paradygmatu przedsiębiorstwa w XXI w. jest przyjęcie reguł „ideologicznych” biznesu, zamieszczonych w poniższej tabeli.

Tabela 1

## Reguły nowego paradygmatu przedsiębiorstwa

Cel tworzenia biznesu	Dostarczanie wartości dla różnych interesariuszy
Atrybuty tożsamości przedsiębiorstwa	Przedsiębiorstwo – element rozwijającego się złożonego ekosystemu biznesowego
Struktura zasobów	Niematerialne zasoby: kapitał intelektualny – kapitał społeczny w ekosystemie biznesowym
Reguły funkcjonowania	Dążenie do uzyskania przewagi kooperacyjnej poprzez współpracę, budowanie zaufania, uczenie się prowadzące do innowacji
Konstrukcja metodologiczna procesu strategicznego	Proces strategiczny, holistyczny, dynamiczny, społeczny, kulturowy, uczący się
Interpretacja strategii	Ciąg następujących po sobie zachowań i działań autopojetycznych i harmonizujących różniczne cele interesariuszy w ekosystemie biznesowym poprzez zarządzanie wartościami zapewniającymi rozwój przedsiębiorstwa

Źródło: Na podstawie J. Stachowicz: Przewaga konkurencyjna a przewaga kooperacyjna: dylematy wspólnego zarządzania strategicznego. W: Zarządzanie strategiczne w nowej gospodarce. Red. J. Rokita. GWSH, Katowice 2006.

Współczesne przedsiębiorstwo jest projektem skomplikowanie złożonym, o bardzo wielu zależnościach, reagującym na sygnały zewnętrzne: rynkowe, technologiczne, ekonomiczne, polityczne itp., które determinują stopień niepewności i ryzyka funkcjonowania. Stanowi ono kombinację głównie zasobów niematerialnych (i materialnych), których układ jest stabilny w krótkich okresach oraz wykazuje dużą dynamikę zmian i przewartościowań w okresach średnim i długim.

## **2. Model biznesu jako zwierciadło nowego paradygmatu funkcjonowania przedsiębiorstwa**

W praktyce biznesu współcześnie nikt już nie pyta o plany, lecz głównie o model biznesu. Od jego doskonałości zależy poziom sukcesu w biznesie. Mimo tego fundamentalnego znaczenia nie sposób jednoznacznie i bezdyskusyjnie go zdefiniować. W teorii istnieje już od lat 50. XX w. Jego rozumienie, konstruowanie i wykorzystywanie podlega ewolucji. Z opisanych przez B.W. Wirtza<sup>4</sup> etapów rozwoju wynika, że koncepcja modeli biznesu charakteryzuje się przejściem od wymiaru techniczno-technologicznego poprzez organizacyjny, podejście strategiczne, do zarządzania modelem biznesu. W ewolucji tej można dostrzec duże przyspieszanie i skracanie czasu akceptacji kolejnych jego faz. Jest to odzwierciedleniem tempa zachodzących zmian w otoczeniu oraz konieczności ustawicznego adaptowania i rewolucjonizowania zasad i reguł funkcjonowania biznesu.

Rezultatem studiów literatury jest zestawienie przez T. Falencikowskiego<sup>5</sup> 66 definicji modelu biznesu o zróżnicowanej strukturze jego składników, których bogactwo czyni niemal niemożliwym i niecelowym ponoszenie trudu tworzenia kolejnej definicji wydłużającej tę listę. Przedmiot niniejszego opracowania zobowiązuje jednak jego autorkę do opowiedzenia się za taką koncepcją, która będzie odzwierciedlała nowy paradygmat funkcjonowania przedsiębiorstwa i umożliwi zarządzanie biznesem w celu osiągnięcia sukcesu.

Przyjmuje się zatem, że model biznesu jest idealnym konceptualnym wzorcem elastycznego zespolenia niezbędnych co do ilości i jakości zasobów kapitałowych, utworzenia relacji między partnerami, które w warunkach ciągłego uczenia się określają logikę tworzenia wartości dla jego głównych interesariuszy<sup>6</sup> i przejmowania (przechwytywania) części tej wartości przez przedsiębiorstwo.

---

<sup>4</sup> B.W. Wirtz: Business Model Management Design-Instrumente-Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen. Gabler Verlag/spinger Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011.

<sup>5</sup> T. Falencikowski: Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar. CeDeWu, Warszawa 2013, s. 23-34

<sup>6</sup> Współcześnie na pierwszym miejscu wśród interesariuszy stawia się klienta.



Analiz należy dokonać z perspektywy zgodności celowej, zależności przyczynowo-skutkowych i przystawania<sup>9</sup>. Dodatkowo zależności są podstawą konstruktów „modelu biznesu”. Ujemne są jego zagrożeniem dla biznesu i wskazują na potrzebę budowy systemu ochronnego dla modelu biznesu.

Czynnikami minimalizującymi ryzyko biznesu są spójność wewnętrzna i zewnętrzna biznesu. Całkowita spójność polega na zrównoważeniu, ścisłym i kompatybilnym powiązaniu składników modelu ze sobą i z otoczeniem, sprzyjająca tworzeniu wartości dla klientów i przechwytywaniu wartości dla przedsiębiorstwa. Umożliwia to budowę strategii biznesu, która nie jest tożsama z modelem biznesu, ale z niego wynika.

Strategicznym celem funkcjonowania przedsiębiorstwa jest kreowanie wartości. Model biznesu wskazuje jak tworzy się wartość. W sposób jednoznaczny można odczytać to w interpretacji dokonanej przez B. Mohadevana: „(...) model biznesowy jest unikalną mieszanką trzech strumieni, które są kluczowe dla firmy. Należą do nich strumień wartości dla partnerów biznesowych i odbiorców, strumień przychodów, strumień logistyczne”<sup>10</sup>. Beneficjentami wartości przedsiębiorstwa są wszystkie grupy interesów, wśród których znajdują się właściciele (akcjonariusze, udziałowcy), kierownictwo firmy, pożyczkodawcy, otoczenie społeczne, pracownicy, dostawcy, klienci<sup>11</sup>. Próbie pogodzenia interesów biznesowych przedsiębiorstwa z interesami wszystkich pozostałych grup służy koncepcja zintegrowanego zarządzania wartością firmy, określana mianem modelu wspólnego interesu.

Nowe modele biznesu wskazują, że podstawowym źródłem powstawania wartości jest klient. Mobilne media sprawiają, że konsumenci mogą wybrać co chcą kupić od rozmaitych wytwórców. Mają także komunikacyjne możliwości wyartykułowania swoich potrzeb. Klient wybiera wyroby i usługi, które w najwyższym możliwym stopniu zaspokajają ich potrzeby, a zatem reprezentują dla nich najwyższą wartość. W związku z tym powstała nowa logika wartości, którą R. Norman i R. Raminez<sup>12</sup> interpretują następująco: „(...) celem nie jest utworzenie wartości dla klienta, ale zmobilizowanie klientów, aby utworzyli własną wartość z propozycji oferowanej przez przedsiębiorstwo”. Przedsiębiorstwo może klientowi dostarczać wartości emocjonalne, techniczne, ekonomiczne i społeczno-etyczne. Sprawność ich tworzenia jest wynikiem przekształcenia decyzji strategicznych w operacje biznesowe i ich poprawności realizacji w czasie (rys. 2).

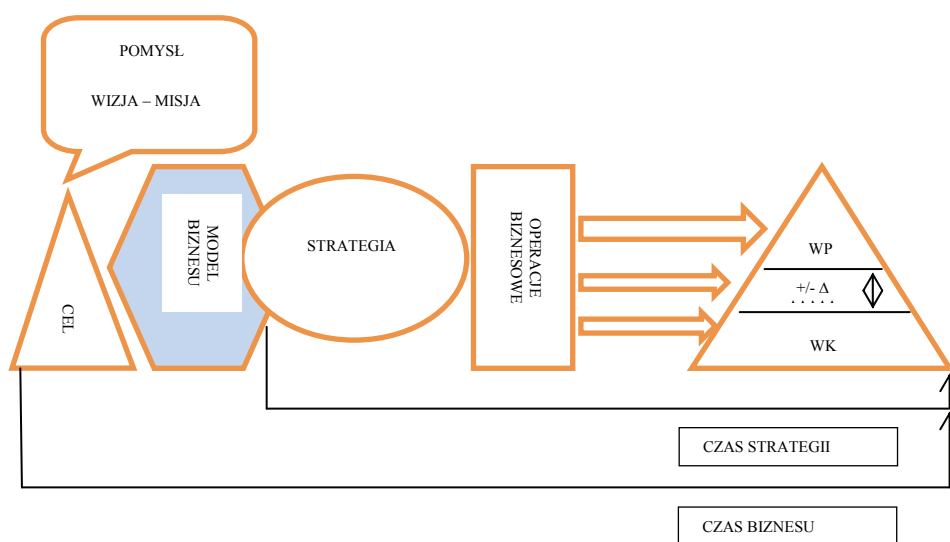
<sup>9</sup> T. Falencikowski: Op. cit., s. 118

<sup>10</sup> Za: M. Jabłoński: Op. cit., s. 40.

<sup>11</sup> Szerzej: Łańcuch tworzenia wartości dodanej przedsiębiorstwa. Red. B. Woźniak-Sobczak. Wydawnictwo AE, Katowice 2007, s. 15 i nast.

<sup>12</sup> R. Norman, R. Raminez: From value chain to value constellation: designing interactive strategy. „Harvard Business Review”, July-August 1993.

Podczas transakcji sprzedaży wyrobów i usług klientowi między stronami pojawia się rywalizacja. Klient dąży do niskiej ceny zakupu, sprzedający do jej podwyższania. Jest to nazywane przechwytywaniem wartości. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa pozyskana w ten sposób wartość ma stanowić zwrot kosztów zużytych zasobów oraz służyć zaspokajaniu oczekiwań licznej grupy interesariuszy (właściciele, dostawców, pożyczkodawców). Istnieje więc potrzeba tworzenia równowagi między wartościami dla klienta a wartościami dla przedsiębiorstwa (na rys. 2 obrazuje to pole  $\Delta$ ). Rodzi to sytuacje konkurencyjne z innymi przedsiębiorstwami i klientami. Zbilansowanie procesów i strumieni działań biznesowych przynosi sukces lub porażkę biznesu (rys. 1). Przechwytywanie wartości przez przedsiębiorstwo należy traktować jako wykorzystywanie szansy wynikającej z kompetencji przedsiębiorstwa do tworzenia wartości. Kluczowymi czynnikami kreującymi te szanse są jego strategiczne zasoby, umiejętność ich integracji, wiedza, intelekt i doświadczenie kierowników, a także umiejętność myślenia wyprzedzającego potrzeby i sytuacje oraz system wczesnego ostrzegania.



WK – wartość dla klienta  
 WP – wartość dla przedsiębiorstwa  
 (przechwycona)

} Osiągnięty cel

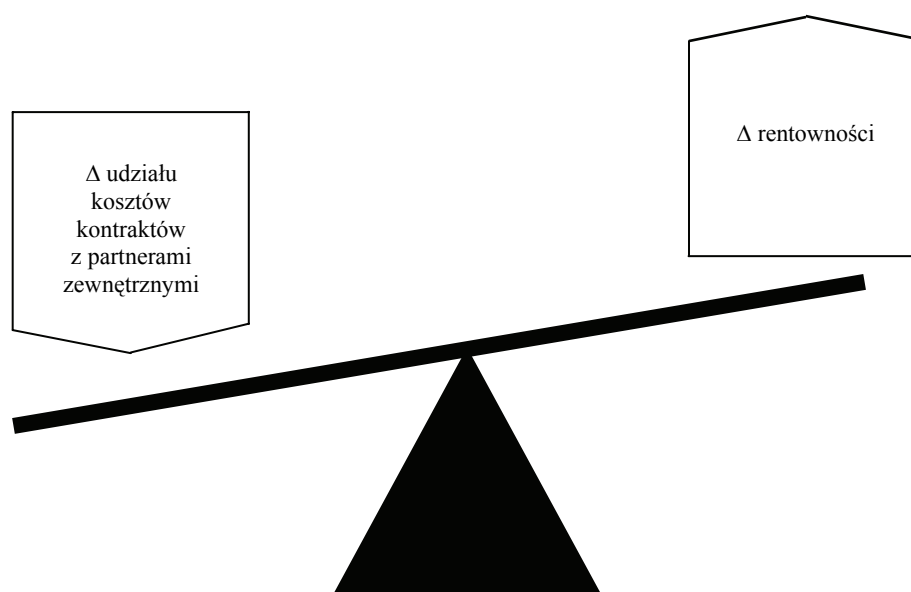
$\Delta$  – dopuszczalne granice przesunięć (+/-)

Rys. 2. Model biznesu i zarządzanie biznesem

Umiejętność wykorzystywania szansy na przechwytywanie wartości może mieć niekiedy pejoratywny charakter. Chodzi tu o uznawane jako niesprawiedliwe zawłaszczanie wartości przez podmioty wykorzystujące miejsce zajmowane w łańcuchu tworzenia wartości w sieciowych modelach funkcjonowania. Badania wykazują<sup>13</sup>, że dzieje się tak między innymi poprzez imitowanie innowacyjnych pomysłów czy uczestnictwo w sieci dystrybucji. Jak twierdzi K. Obłój: „(...) rynek jest moralnie indyferentny, dlatego wartość na rynku zawłaszczają silniejsi, a nie ci, którzy ją wypracowali”<sup>14</sup>.

Przechwytywana wartość jest elementem efektywności modelu biznesu. Za M. Jabłońskim należy powtórzyć, że „(...) efektywność modelu biznesu to relacja nakładów niezbędnych do zaprojektowania i utrzymania optymalnej konfiguracji komponentów modelu biznesu i ich wzajemnych interfejsów wobec efektów w postaci rzeczywistej osiągniętej wartości przedsiębiorstwa”<sup>15</sup>.

W warunkach sieciowego modelu biznesu można zaproponować mierzenie jego efektywności za pomocą dźwigni sieciowej DNL (Degree of Network Leverage), której ideę graficznie przedstawiono na rys. 3.



Rys. 3. Koncepcja dźwigni sieciowej w sieciowym modelu biznesu

Źródło P. Kosiń: Efektywność przedsiębiorstw a efektywność usieciowienia. W: Studium efektywności działalności przedsiębiorstwa w sieci. Katowice 2013 – maszynopis, s. 122.

<sup>13</sup> Szerzej w: Procesy kreowania wartości w strukturach sieciowych. Red. W. Rudny, B. Woźniak-Sobczak. Wydawnictwo UE, Katowice 2013.

<sup>14</sup> K. Obłój: Tworzenie i zawłaszczanie wartości. Sztuka zarządzania, [www.rzeczpospolita.pl/sz2000/art010404](http://www.rzeczpospolita.pl/sz2000/art010404).

<sup>15</sup> M. Jabłoński: Op. cit., s. 41.



Jego możliwym formalnym zapisem jest następująca relacja:

$$\Delta \frac{EVA}{C} : \Delta \frac{K_m - A}{K}$$

gdzie:  $\Delta$  – wskaźnik dynamiki,

EVA – ekonomiczna wartość dodana,

C – zainwestowany kapitał,

$K_m$  – koszty materialne,

A – amortyzacja,

K – łączna wartość kosztów rodzajowych,

$\frac{EVA}{C} = r$  – rentowność

Przedstawiona koncepcja modelu biznesu uwzględniająca współczesne paradygmaty funkcjonowania przedsiębiorstwa w sposób jednoznaczny wskazuje potrzebę zarządzania nim. Powinno to być ciągłe śledzenie zmian występujących w otoczeniu i wyprzedzająco-adaptacyjne formułowanie spójnych komponentów modelu, umożliwiające, przy akceptowanym poziomie ryzyka, wzrost wartości dla przedsiębiorstwa i jego głównych interesariuszy oraz utrzymanie przewagi konkurencyjnej (zadowalającej pozycji konkurencyjnej).

Wypełniając treścią obszary zarządzania modelem biznesu, należy uwzględnić, że nowe realia powodują:

- pojawianie się nowych modeli biznesowych, w których kluczową rolę odgrywają aktywa niematerialne, ale dla osiągnięcia sukcesu należy zintegrować różne aktywa,
- nowe innowacyjne modele biznesu stwarzają nowe odmiany ryzyka, które firmy muszą zrozumieć i nauczyć się nimi zarządzać,
- sukces wymaga nowych procesów i nowych, często sformalizowanych, narzędzi zarządzania aktywami i generowanymi przez nie rodzajami ryzyka,
- konieczność przejrzystości informacyjnej w tworzeniu wartości,
- brak możliwości uniwersalizowania modeli biznesu i ich ekstrapolacji,
- konieczność dostosowywania horyzontu czasowego modelu biznesu do tempa zmian w otoczeniu.

### **3. Atrybuty architektury sieciowego biznesu jako nośnik stymulatorów tworzenia wartości**

W XXI w. przedsiębiorstwa są zmuszone do hiperelastycznych postaw warunkowanych posiadaniem szybkiej, wczesnej i wiarygodnej informacji. Stanowi

to conditio sine qua non adaptacyjności przedsiębiorstwa i minimalizacji ryzyka upadłości. Wielość sytuacji chaotycznych oraz ich złożoność wymaga od przedsiębiorstw nowych umiejętności, w tym wizjonerstwa, mistrzostwa w myśleniu oraz elastyczności<sup>16</sup>. Aby przetrwać, organizacje muszą zaakceptować chaos jako fundamentalny proces. Swego rodzaju remedium na adaptacyjne zachowania jest tworzenie tzw. organizacji sieciowych. Są one różnorodne i choćby z tego powodu trudno definiowalne<sup>17</sup>. W aspekcie organizacyjnym sieć to „(...) zbiór bezpośrednich relacji, które kreują współzależności między firmami i tworzą kontekst dla powiązań, dzięki którym poszczególnym firmom nadawane są funkcje i przydzielane środki ich realizacji”<sup>18</sup>. Warto zwrócić uwagę, że w organizacji sieciowej, odmiennie niż w klasycznych przedsiębiorstwach ery przemysłowej<sup>19</sup>, spoiwem łączącym w całość jest potencjał synergiczny partnerów, który umożliwia realizację celów niemożliwych do osiągnięcia indywidualnie, natomiast trzonem będącym podstawą ich życia gospodarczego są relacje, które B. de Wit i R. Meyer nazywają symbiozą<sup>20</sup>.

Naczelny cel biznesu zorganizowanego w formie sieciowej – tworzenie wartości dla klienta i dla biznesu – zależy od atrybutów jego architektury. Należy do nich zaliczyć:

- przyczyny tworzenia (przystąpienia/uczestnictwa) organizacji sieciowej,
- rodzaje relacji międzyorganizacyjnych i relacji z klientami,
- zasoby (kapitały) organizacji,
- kompetencje uczestników organizacji sieciowej<sup>21</sup>.

Badania wykazują, że przyczyny tworzenia organizacji sieciowej zawierają się w trzech wymiarach:

- konkurencji,
- zasobów,
- efektywności.

<sup>16</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz: Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania. Poltext, Warszawa 2010, s. 46.

<sup>17</sup> Ich autorskiego przeglądu dokonano m.in. w: Procesy kreowania wartości..., op. cit.

<sup>18</sup> W. Sroka: Sieci aliansów. Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej poprzez współpracę. PWE, Warszawa 2011, s. 31.

<sup>19</sup> W klasycznym przedsiębiorstwie trzonem organizacji są części, natomiast stosunki (relacje) stanowią spoiwo wyznaczające stopień sprawności.

<sup>20</sup> B. de Wit, R. Meyer: Synteza strategii. PWE, Warszawa 2007, s. 243.

<sup>21</sup> Kompetencje są szczególnym niematerialnym zasobem, dlatego należy poczynić uwagę, że ich wyodrębnienie jako źródła stymulującego kreowanie wartości wynika z kapitałowej konwencji rozważań, w której wyraża się stanowisko, iż kapitał ma jedynie potencjalną zdolność do pomnażania swojej wartości. Zamiana właściwości potencjalnej w rzeczywistość wymaga kompetencji, czyli umiejętności zastosowania. Por. B. Woźniak-Sobczak: Funkcje kapitału w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem. Wydawnictwo AE, Katowice 2005, s. 19.

Wymiar konkurencji wyraża się w minimalizacji napięć między rywalami, co poprzez współpracę uczestników sieci wpływa na strukturę konkurencji.

Wymiar zasobów wyraża się w kształtowaniu dostępu do zewnętrznych zasobów, będących w posiadaniu innych członków grupy oraz poszerzeniu istniejących zasobów firmy (szczególnie wiedzy). Łączny synergiczny potencjał zasobów reprezentowanych przez organizację sieciową staje się przez to potencjałem konkurencyjnym i w wyższym stopniu innowacyjnym.

Wymiar efektywnościowy jest wyrazem syntezy pierwszych dwóch i odzwierciedla się w zmniejszaniu kosztów produkcji, zmniejszaniu okresu amortyzacji zainwestowanego kapitału, zwiększeniu szybkości obrotu kapitału dzięki towarzyszącemu szybkiemu poszukiwaniu rynków dla produktów i usług oraz większej elastyczności funkcjonowania.

Między wymienionymi przyczynami uczestnictwa zachodzi wiele zależności, ale każdy podmiot będzie rozwijał te swoje zdolności i aspiracje, które przesądziły o przystąpieniu czy utworzeniu sieciowej współpracy.

Cele i możliwości ich osiągnięcia dzięki sieciowym warunkom działania są więc źródłem powstawania takich atrybutów organizacji sieciowej, które są stymulatorami kreowania nowej wartości.

Intencje tworzenia/przystąpienia do sieci organizacyjnej determinują rodzaj kreowanych relacji<sup>22</sup>. Relacje z kolei są trzonem możliwych trzech form tworzonych sieci:

- pionowych (Vertical Market Networks / Marketing Channel Networks),
- koncentrycznych (Concentric Networks / Intermarket Networks),
- okazyjnych (Dynamic Networks / Opportunity Networks)<sup>23</sup>.

W sieciach pionowych występują bezpośrednie relacje zaopatrzeniowe lub/i dystrybucyjne. Ich kreatorem jest producent, który w sieci występuje jako integrator outsourcingowanych procesów biznesowych, a sam realizuje funkcje specjalistyczne, takie jak marketing, projektowanie technologii, końcowy montaż.

W sieciach koncentrycznych, wywodzących się z japońskich organizacji keiretsu, partnerzy dzielą się zasobami oraz współuczestniczą w podejmowaniu strategicznych decyzji. Charakteryzują je trzy główne cechy: utrzymanie, trwałość i konkretni partnerzy<sup>24</sup>.

<sup>22</sup> Duże uznanie w literaturze zyskuje tzw. koncepcja 30R E. Gummessona, która identyfikuje 30 różnych relacji, jakie mogą występować między partnerami sieciowymi i ich klientami. Wśród nich występują relacje pożądane oraz takie, które niszczą wartość i partnerów. E. Gummesson: „Relationship marketing as a paradigm shift: some conclusions from the 30 R approach. „Management Decision” 1999, t. 35, No. 4. Za: Z. Olesiński: Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi. C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 67.

<sup>23</sup> R.S. Achrol: Changes in the theory of interorganizational relations in marketing: toward a network paradigm. „Journal of the Academy of Marketing Science” 1997, Vol. 25, s. 56-71.

<sup>24</sup> A. Madhok, S. Tallman: Resources, transactions and rents: managing value through collaborative relationships. „Organization Science” 1998, Vol. 9, No. 3, s. 331.

W sieciach okazyjnych relacje mają charakter tymczasowy. Są organizowane na potrzeby konkretnego projektu. Potencjalnie atrybut dynamiki tych relacji jest zabezpieczeniem fachowości i szybkości działania. W rzeczywistości przy ograniczonych możliwościach przerobu partnera może powodować wzrost kosztów działania.

Sprawność budowania wartości poprzez relacje tworzone w wymienionych formach organizacji sieciowych w znacznej mierze zależy od organizatora sieci, nazywanego kapitanem – integratorem – orkiestratorem sieci.<sup>25</sup> Jego pozycja i zdolności poszukiwania, analizy, projektowania, utrzymywania relacji międzyorganizacyjnych stymuluje sukces całej organizacji i poszczególnych partnerów.

Kolejnym elementem modelu stymulatorów wartości są zasoby organizacji sieciowej. Zasoby każdej organizacji zużywają się, wymagają znacznych nakładów finansowych, wyrażają różny poziom innowacyjności, niekiedy są ograniczone lub występują w nadmiarze, bywają rzadkie, trudno dostępne i nieimitowalne. Te charakterystyki powodują, że w tzw. szkole zasobowej zarządzania są uznawane za podstawę sukcesu i główny ekstrakt procesów tworzących wartość. Idea sieciowego bytowania umożliwia ich właściwą wartościotwórczą strukturalizację. Głównym walorem sieciowości zasobów jest ich synergia – stopniowalna i elastyczna. Aby osiągnąć z niej korzyści, niezbędny jest transfer zasobów.

Łączenie zasobów w sieć tworzy jej potencjał sieciowy. W zależności od domeny działalności organizacji sieciowej potencjał ten jest rozwijany lub zwijany. Dla jego kreacji należy zdefiniować kluczowe zasoby, kluczowe działania i kluczowych partnerów<sup>26</sup>.

Rezultatem architektury biznesu opartej na zdefiniowanych kluczowych zasobach, działaniach i partnerach są określone poziomy i struktura kosztów tworzenia, które uzupełnione o kluczowego klienta oraz stopień jego multiplikacji tworzą strumienie przychodów i wartości dla interesariuszy sieci.

Kolejnym elementem stymulatorów tworzenia wartości w organizacji sieciowej są kompetencje uczestników i całej organizacji. Kompetencje traktuje się jako złożone wiązki umiejętności zbiorowego uczenia się, które są wykorzystywane w procesach organizacyjnych, tak aby ułatwić koordynację różnorodnych umiejętności produkcyjnych, strumieni technologii, znajomości rynku, rozpoznawania upodobań klientów, ich pozyskiwania i utrzymywania. Konieczność adaptacji do zmieniających się warunków rynku, a także potrzeba wyprzedzania oczekiwań klientów rodzi potrzebę posiadania kompetencji dynamicznych. Kompetencję dynamiczną utożsamia się z kompetencją sieciową<sup>27</sup>. Kompetencja

<sup>25</sup> Orkiestratorem powinna być firma posiadająca kluczowe kompetencje.

<sup>26</sup> Procesy kreowania wartości..., op. cit.

<sup>27</sup> G. Mort, J. Weerawardena: Networking capability and international entrepreneurship. „International Marketing Review” 2006, No. 5, s. 549.

sieciowa odnosi się do umiejętności współpracy z konkretnymi podmiotami, a przez to do zdolności realizacji zadań w sieci uporządkowanych relacji.

Elastyczne, dynamiczne kompetencje sprzyjają utworzeniu kreatywnej sieci. W odniesieniu do takiej organizacji katalog jej właściwości obejmuje<sup>28</sup>:

1. Celem kreatywnej sieci jest powiększanie wartości dodanej wewnątrz grupy.
2. Kreatywna sieć w centrum uwagi stawia grupę jako całość. Grupa ta poprzez swe działania zmienia elementy PARTS<sup>29</sup>.
3. Wewnątrz grupy dokonuje się współpraca dotycząca problemów produkcji, w wyniku której w grupie może nie być konkurentów.
4. Kreatywna sieć posiada głównego koordynatora, który musi opierać się na sieci współzależności. Jest nim z reguły tzw. węzeł dominujący. Powinien on posiadać zestaw zdolności do wykorzystywania oraz przekształcania rzadkich i wartościowych zasobów otoczenia. Zdolności te (kompetencje) determinują nie tylko efektywność tegoż wiodącego węzła, ale i poprzez pętlę relacji efektywność całej sieci. Firma koordynator czerpie pewne korzyści z uczestnictwa w sieci, a nawet w pewnych sytuacjach możliwości oddziaływania na zachowania pozostałych przedsiębiorstw w sieci. Pozycja dominującego węzła zapewnia tej firmie największą liczbę relacji bezpośrednich i pośrednich. Duża częstotliwość interakcji może zwiększać korzyści przede wszystkim tej firmy i sieci.
5. W granicach sieci występuje ciągła współzależność, rozciągająca się także na ogniwa (węzły) i relacje najbardziej oddalone od centralnego koordynatora.
6. Istota wzajemnych relacji ma charakter pętli dwukierunkowej, tzn. poza kierunkiem przepływu komponentów i podzespołów, w wyznaczonym przez procesy łańcucha dodawania wartości, występuje także przepływ zwrotny. Przepływ zwrotny zawiera decyzje dotyczące zadań, procedur i trybu ich realizacji i niekiedy wsparcia finansowego. Może on okazać się przesądzającym o sukcesie kreatywnej sieci.
7. Sukces kreatywnej sieci powinien się odzwierciedlać w otrzymywaniu przez wszystkich uczestników grupy zadawalającej rekompensaty.

---

<sup>28</sup> Zestawiono na podstawie K. Krzakiewicz: Kreatywna sieć i nowe zadania menedżerów. W: Problemy zarządzania organizacjami w warunkach nieprzewidywalności zmian. Red. J. Rokita. GWSH, Katowice 2010, s. 156.

<sup>29</sup> PARTS to różnorodny zestaw środków oddziaływania pomagający w kształtowaniu strategii:  
P – Players – zmiana ilości uczestników w danym sektorze,  
A – Added Value – ograniczanie wartości dodanej innych lub zwiększenie własnej wartości dodanej,  
R – Rutes – zmiana reguł gry, np. polityki cenowej,  
T – Tactics – zmiana taktyki wpływająca na percepcję innych uczestników,  
S – Scope – zmiana obszaru działań, np. poprzez zerwanie więzi lub budowę nowych aliansów.

Właściwości te są budulcem i fundamentem funkcjonowania sieci. Tworzą potencjał zdolności sieciowej. „Jest nim zbiór procesów i zachowań nakierowanych na wykorzystywanie szans związanych z osadzeniem przedsiębiorstwa w kreatywnej sieci międzyorganizacyjnej”<sup>30</sup>. Właściwości kreatywnej sieci stają się naturalnymi nośnikami dodawanej wartości.

Poszukując stymulatorów tworzenia wartości we właściwościach organizacji sieciowej, można także dotrzeć do idei przedsiębiorstwa inteligentnego. Interpretując inteligencję jako zdolność rozumienia, kojarzenia i znajdowania właściwych celowych reakcji w nowych warunkach na podstawie zdobytej i wykorzystywanej wiedzy<sup>31</sup>, można dostrzec zbieżność następujących właściwości przedsiębiorstwa inteligentnego i przedsiębiorstwa sieciowego:

- szybkość i elastyczność działania,
- umiejętność obserwowania otoczenia,
- zdolność wczesnego wyłapywania sygnałów rynkowych,
- zdolność do szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu,
- zdolność do kreowania i rozwijania wiedzy,
- umiejętność szybkiego wdrażania nowych rozwiązań opartych na wiedzy,
- umiejętność zarządzania posiadaną wiedzą,
- osiąganie korzyści ekonomicznych na podstawie posiadanej wiedzy<sup>32</sup>.

Są to właściwości, których pozytywny wpływ na zdolność do tworzenia wartości jest niepodważalny. Należy je zakwalifikować do zbioru kompetencyjnych stymulatorów tworzenia wartości. Stopień ich kreatywności zależy od współdziałania z pozostałymi elementami architektury sieciowego biznesu.

## Podsumowanie

Zmienność i nieokreśloność otoczenia są podstawową przesłanką zmiany paradygmatu funkcjonowania jednostek biznesowych. Nadażność wobec tych zmian nie zawsze jest zachowaniem wystarczającym dla utrzymania zadowalającej pozycji w otoczeniu i osiągnięcia sukcesu. Zachowanie jednostek biznesowych musi mieć charakter innowacyjny, tworzący nowe, często zaskakujące wartości. Mechanizm ich tworzenia i przeobrażania jest wyznaczany w kreowaniu innowacyjnych modeli biznesu. Nie mogą być one uniwersalne, ale powinny

<sup>30</sup> M. Mitrega: Zdolność sieciowa jako czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku przedsiębiorstw. Wydawnictwo UE, Katowice 2010, s. 101.

<sup>31</sup> W. Kopański: Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem. Świat Książki, Warszawa 2000, s. 232.

<sup>32</sup> S. Łobejko: Przedsiębiorstwo sieciowe. Zmiany uwarunkowań i strategii w XXI wieku. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010, s. 164.

uwzględniać nowy paradygmat funkcjonowania. Jest nim tworzenie wartości dla różnych interesariuszy. Na ich liście czołowe miejsce zajmuje klient. Część wartości równoważna pożądanej stopie zwrotu z kapitału powinna być możliwa do przejścia przez przedsiębiorstwo. Wartość ta jest tworzona przez integrację różnych kapitałów, przy czym w innowacyjnych biznesach dominuje kapitał niematerialny (wiedzy, relacji). Nowy paradygmat funkcjonowania biznesu zmienia także interpretacje i konstrukcję strategii, na co wskazano w tab. 1.

Elastyczność zachowań jednostek biznesowych, będąca dyrektywą wynikającą z właściwości otoczenia, znajduje swój wyraz w funkcjonowaniu organizacji sieciowych, które można uznać za organizacje inteligentne.

## Literatura

- Achrol R.S.: Changes in the theory of interorganizational relations in marketing: toward a network paradigm. „Journal of the Academy of Marketing Science” 1997, Vol. 25.
- Falencikowski T.: Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar. CeDeWu, Warszawa 2013.
- Gordijn J., Osterwalder A., Pigneur Y.: Comparing two business model ontologies for designing e-business models and value constellations. 18” Bled eConference eIntegration in Action Bled 2005. Za: M. Jabłoński: Kształtowanie modeli biznesu w procesie kreacji wartości przedsiębiorstw. Difin, Warszawa 2013.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M.: Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów koncepcji zarządzania. Poltext, Warszawa 2010.
- Gummesson E.: Relationship marketing as a paradigm shift: some conclusions from the 30 R approach. „Management Decision” 1999, t. 35, No. 4. Za: Olesiński Z.: Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi. C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Jabłoński M.: Kształtowanie modelu biznesu w procesie kreacji wartości przedsiębiorstw. Difin, Warszawa 2013.
- Kopaliński W.: Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem. Świat Książki, Warszawa 2000.
- Kosiń P.: Efektywność przedsiębiorstw a efektywność usieciowienia. W: Studium efektywności działalności przedsiębiorstwa w sieci. Katowice 2013 – maszynopis.
- Krawiec F.: Transformacja firmy w nowej gospodarce. Strategie, struktury i technologie w zarządzaniu. Difin, Warszawa 2005.
- Krzakiewicz K.: Kreatywna sieć i nowe zadania menedżerów. W: Problemy zarządzania organizacjami w warunkach nieprzewidywalności zmian. Red. J. Rokita. GWSH, Katowice 2010.
- Łańcuch tworzenia wartości dodanej przedsiębiorstwa. Red. B. Woźniak-Sobczak. Wydawnictwo AE, Katowice 2007.
- Łobejko S.: Przedsiębiorstwo sieciowe. Zmiany uwarunkowań i strategii w XXI wieku. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
- Madhok A., Tallman S.: Resources, transactions and rents: managing value through collaborative relationships. „Organization Science” 1998, Vol. 9, No. 3.

- Mitrega M.: Zdolność sieciowa jako czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku przedsiębiorstw. Wydawnictwo UE, Katowice 2010.
- Mort G., Weerawardena J.: Networking capability and international entrepreneurship. „International Marketing Review” 2006, No. 5.
- Norman R., Raminetz R.: From value chain to value constellation: designing interactive strategy. „Harvard Business Review”, July-August 1993.
- Normann R.: Przeformułowanie w biznesie. Jak można zmienić krajobraz. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2011.
- Obłój K.: Tworzenie i zawłaszczanie wartości. Sztuka zarządzania, [www.rzeczpospolita.pl/sz2000/art010404](http://www.rzeczpospolita.pl/sz2000/art010404).
- Procesy kreowania wartości w strukturach sieciowych. Red. W. Rudny, B. Woźniak-Sobczak. Wydawnictwo UE, Katowice 2013.
- Sroka W.: Sieci aliansów. Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej poprzez współpracę. PWE, Warszawa 2011.
- Stachowicz J.: Przewaga konkurencyjna a przewaga kooperacyjna: dylematy współczesnego zarządzania strategicznego. W: Zarządzanie strategiczne w nowej gospodarce. Red. J. Rokita. GWSH, Katowice 2006.
- Tapscott D.: Gospodarka cyfrowa. Businessman Book, Warszawa 1998.
- Wirtz B.W.: Business model management design-instrumente-Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen. Gabler Verlag/spinger Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011.
- de Wit B., Meyer R.: Synteza strategii. PWE, Warszawa 2007.
- Woźniak-Sobczak B.: Symbioza paradygmatów zarządzania przedsiębiorstwem w otoczeniu sieciowym. W: Przedsiębiorstwo XXI wieku. Doświadczenia i perspektywy zarządzania – referat przygotowany na konferencję UE Katowice pod tym samym tytułem – listopad 2014 (w druku).
- Woźniak-Sobczak B.: Funkcje kapitału w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem. Wydawnictwo AE, Katowice 2005.

## **A DESCRIPTIVE ANALYSIS OF THE PARADIGM OF THE 21ST CENTURY COMPANIES**

### **Summary**

Changes in the business environment have resulted in the emergence of a new paradigm of the functioning of the enterprise. It is the creation of values for different stakeholders. This value creates a mostly intangible capital replenished capital. It also amends the interpretation and design strategy. It is a holistic process, dynamic, social, cultural, learner. This new paradigm must take account of business models. Among them is a network organization model.