

Bogusław GULSKI  
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin  
Wydział Ekonomiczny  
Instytut Zarządzania i Marketingu  
Zakład Organizacji i Zarządzania

## **STRUKTURY SIECIOWE WE WDRAŻANIU STRATEGII MODULARNYCH**

**Streszczenie.** W artykule rozważono możliwości wykorzystania sieci organizacyjnych do wdrażania względnie nowych strategii modularnych, zwiększających możliwości umocnienia konkurencyjności przedsiębiorstw. W tym celu scharakteryzowano zarówno strategie modularne, jak i wybrane rodzaje struktur sieciowych. Stwierdzono, że sieci wokół inicjujących je przedsiębiorstw są skutecznym narzędziem, ułatwiającym wdrożenie wspomnianych strategii. Jednak nie wszystkie typy czy odmiany struktur sieciowych są w jednakowym stopniu przydatne do implementacji strategii modularnych. Możliwe jest jednak zidentyfikowanie wspólnych cech struktur sieciowych, które powodują, iż wdrożenie strategii modularnych jest skuteczniejsze. Sieci asymetryczne, które wykorzystują mechanizmy biurokratyczne i interpersonalne są rozwiązaniem ułatwiającym utrzymanie centralnej pozycji przedsiębiorstwa i kontrolę nad siecią. Dowiedziono, że dominującym typem układu sieciowego powinien być układ dostawca – odbiorca, w którym przedsiębiorstwo „centralne” z reguły występuje jako dostawca. Natomiast spośród typów organizacji sieciowych, jako najbardziej sprzyjający wdrażaniu strategii modularnych, wskazano typy „A” i „B”.

**Słowa kluczowe:** konkurencyjność przedsiębiorstw, strategia przedsiębiorstwa, struktury przedsiębiorstw, współdziałanie przedsiębiorstw

## **NETWORK STRUCTURES IN IMPLEMENTING MODULAR STRATEGIES**

**Summary.** Relatively new modular strategies increase the possibility of competitive advantage. Network grouping initiated by companies that implement modular strategies seemed to be a very important tool while introducing these

strategies. However, not all the types or varieties of those network systems are equally useful, although, it is possible to indicate some common features of network systems which make implementing modular structures much easier. Asymmetrical networks that use bureaucratic and interpersonal mechanisms are the solutions which ensure that the central enterprise keeps its leading position. The system supplier – recipient should be specified as the dominating type of the network system. Here, the central enterprise may appear both as a supplier (more often) and as a recipient. On the other hand, among the types of network organization groups in implementing modular strategies, groups “A” and “B” would be the most useful. The network of companies make it possible to create the architecture that enables flexible reaction, gaining organizational knowledge as well as free information flow. This is how one of the three basic enterprise abilities is improved.

**Keywords:** competitiveness of enterprise, strategy of enterprise, structure of enterprise, cooperation of enterprises

## 1. Wstęp

Zawartość „skrzynki narzędziowej menedżera” stale się powiększa. Pojawiają się nowe koncepcje, modele, metody czy narzędzia zarządzania. Jest to przejaw postępu dokonującego się w praktyce i teorii zarządzania. Do stosunkowo nowych rodzajów strategii konkurencyjnych przedsiębiorstw należą strategie modularne. Jakkolwiek są już stosowane przez niektóre przedsiębiorstwa, to wiedza na ich temat jest jeszcze ograniczona, choć można sądzić, że potencjał tych strategii jest daleki od wykorzystania. Jednak w zarządzaniu strategicznym równie istotne jak sformułowanie strategii jest jej wdrożenie. Dlatego uzasadnione jest rozważenie, jakie struktury sprzyjają wdrożeniu strategii modularnych, na jakie problemy należy zwrócić szczególną uwagę w trakcie ich wdrażania.

Jako rodzaj struktur, który wydaje się najbardziej przydatny do wdrażania strategii modularnych, można wskazać struktury sieciowe. Wynika to stąd, iż tworzenie aliansów czy odpowiednich sieci trwałej, czy tylko okresowej współpracy z partnerami zewnętrznymi (dostawcami, odbiorcami) lub wewnętrznymi (pomiędzy jednostkami przedsiębiorstwa) jest jedną z podstaw przewagi konkurencyjnej, sprzyjającej sukcesom przedsiębiorstwa na konkurencyjnych rynkach.<sup>1</sup> Stąd celem artykułu jest ustalenie, jakie cechy struktur sieciowych byłyby pożądane przy wdrażaniu poszczególnych odmian strategii modularnych oraz na co w szczególności należy zwrócić uwagę w trakcie wdrażania tych strategii.

---

<sup>1</sup> Peters T.: Prometheus barely unbound. Academy of Management Executive 1990, vol. 4, no. 4, p. 70-83, na podst.: Stankiewicz M.J.: Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji, Toruń 2005, s. 204.

## 2. Strategie modularne

Model łańcucha wartości, do którego odwołuje się przy rozważaniu koncepcji strategii modularnych, wyjaśnia dwa podstawowe mechanizmy i kierunki migracji wartości<sup>2</sup>:

- wartość przepływa poza branżę, co wywołuje skutek w postaci spadku rentowności branży „gasnącej” i wzrostu rentowności branży „wschodzącej”, co jest wywołane dynamiką kosztów i cen,
- następują przekształcenia w wewnętrznym mechanizmie tworzenia wartości w przedsiębiorstwach należących do branży; te, które wcześniej odkrywają nowe „dźwignie ekonomiczne” w branży i kładą największy nacisk na inne niż konkurenci elementy łańcucha wartości lub odkrywają innowacyjne metody realizacji jednej z funkcji łańcucha wartości, mogą oczekiwać ponadprzeciętnej wartości.

Zmiany zachodzące zarówno w otoczeniu, jak i wewnątrz współczesnych przedsiębiorstw powodują, że nie ma powodów uzasadniających istnienie przedsiębiorstw funkcjonujących w postaci zintegrowanego ciągu procesów, czynności czy operacji. W efekcie powstają warunki do dezintegracji łańcuchów wartości, a w rezultacie różne działania, uprzednio realizowane w ramach jednego podmiotu mogą być wykonywane w wielu przedsiębiorstwach. W sytuacji „rozproszenia” łańcucha pomiędzy różne organizacje najwyższe marże uzyskują najsilniejsi uczestnicy łańcucha – ci, „którzy mogą wybierać sobie partnerów spośród wielu konkurujących ze sobą kandydatów, oraz ci, o których względy trzeba zabiegać ceną i atrakcyjnością oferty, czyli kosztem marży.”<sup>3</sup> Dlatego **wartość na rynku najczęściej zawłaszczają najsilniejsi**, a nie ci, którzy rzeczywiście ją wypracowali.

Obserwacje zachowań przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce światowej oraz badania empiryczne pozwalają na zidentyfikowanie trzech nowych typów konkurencji<sup>4</sup>, nazywanych czasem zamiennie strategiami konkurencji czy modularnymi:

- dostrajania do modułu,
- opanowania modułu,
- tworzenia modułu.

Istota tych strategii polega na zawężeniu zakresu działalności przedsiębiorstwa tylko do wybranego ogniwa (ogniw) łańcucha wartości, usługi zaś potrzebne do zaoferowania odbiorcom finalnego produktu, a nawet fizyczne dostarczenie zleca się innym podmiotom.

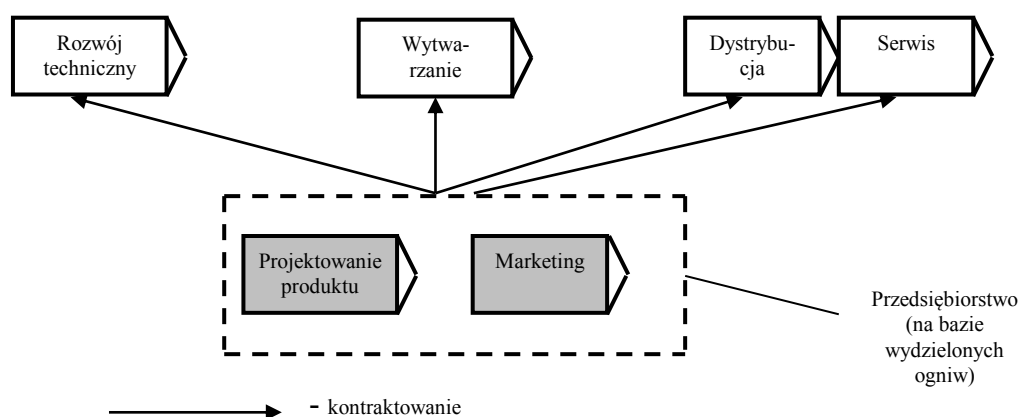
---

<sup>2</sup> Koźmiński A.K.: Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych. PWN, Warszawa 2004, s. 120.

<sup>3</sup> Koźmiński A.K.: op. cit. s. 120.

<sup>4</sup> Skawińska E. (red.): Konkurencyjność przedsiębiorstw. Nowe podejście. PWN, Warszawa-Poznań 2002, s. 48 i nast.

1. Strategia **dostrajania do modułu** polega na koncentracji przedsiębiorstwa na jednym lub kilku podstawowych ogniwach łańcucha wartości, natomiast działania związane z pozostałymi ogniwami i koordynowanie ich działalności jest zlecane na zewnątrz. Wskutek takiego postępowania przedsiębiorstwo zawęża swój zakres działania tylko do wybranego wycinka łańcucha wartości, natomiast usługi czy wyroby konieczne do zaoferowania klientom produktu w ostatecznej postaci zleca innym podmiotom, które uprzednio mogły funkcjonować w ramach jednego, zintegrowanego przedsiębiorstwa. W rezultacie pojawia się możliwość wprowadzenia nowych zasad współpracy pomiędzy podmiotami – dostosowywania i kontraktowania zamiast władania. W ten sposób tworzy się grupa przedsiębiorstw, które można nazwać ugrupowaniem modułowym. Istotę strategii dostrajania do modułu przedstawiono na rysunku 1.



Rys. 1. Istota strategii dostrajania do modułu

Fig. 1. The essence of module tuning strategy

Źródło: opracowanie własne.

Pozytywne efekty stosowania strategii polegają na umożliwieniu skoordynowania wydzielonych ogniw łańcucha wartości lepiej niż w zintegrowanym przedsiębiorstwie. Kontrola nad wyodrębnionymi ogniwami może być sprawowana dzięki posiadaniu silnej marki, zawłaszczonej informacji lub innych, trudnych do imitacji zawłaszczonych zasobów. Wydaje się, że zastosowanie w wyodrębnionym ogniwie istotnej, trudnej do imitacji, innowacji w sposobie prowadzenia działalności również może przyczynić się do wyodrębnienia określonego ogniw.

W strategii dostrajania do modułu rozbitcie łańcucha wartości wykorzystuje się do umacniania przewagi konkurencyjnej w wybranych ogniwach, takich, które dodają najwięcej wartości. Umożliwia to koncentrację kadry zarządzającej oraz kapitału na funkcjach, na które przedsiębiorstwo ma największy wpływ, co może doprowadzić do pojawienia się efektów

ekonomiki skali oraz nadzwyczajnych zysków. Ponadto, ważnym skutkiem dominacji nad architekturą biznesu (architekturą wartości dodanej) w gałęzi może być wpływ na kształtowanie kierunków jej rozwoju. Koncentracji na wybranych ogniwach łańcucha wartości towarzyszy rezygnacja z aktywów, które nie mają strategicznego charakteru lub są nadmiernie intensywne kapitałowo. Zastosowany w trakcie realizacji prezentowanej strategii sposób postępowania jest outsourcingiem podporządkowującym – z przedsiębiorstwa wyprowadzane są działania i zasoby, które nie mają strategicznego znaczenia dla zdobycia lub utrzymania przewagi konkurencyjnej w obszarach interesujących przedsiębiorstwo.<sup>5</sup>

Istotną cechą przedsiębiorstwa stosującego strategię dostrajania do modułu jest uzależnienie od dostawców, którzy muszą otrzymać zarówno precyzyjne specyfikacje dotyczące przedmiotu dostawy, jak i pomoc konieczną dla spełnienia wymagań na pożądanym poziomie. W rezultacie, dostawca, realizując umowę, nabiera wprawy i specjalizuje się, co pozwala mu stać się dostawcą wyrobu lub usługi także dla innych przedsiębiorstw niż to, od którego pierwotnie otrzymał zlecenie a nawet dla przedsiębiorstw konkurencyjnych w stosunku do niego. W konsekwencji dostawcy mogą usamodzielnąć się, a nawet zdobyć pozycję dominującego dostawcy określonego wyrobu czy usługi. Dla skutecznej realizacji strategii dostrajania do modułu należy:

- rozwijać kompleksowe umiejętności w zakresie kontrolowania organizacji ugrupowania modularnego,
- odpowiednio formułować treść i warunki umów z dostawcami,
- systematycznie wprowadzać ulepszenia w systemie koordynowania strumieni informacyjnych pomiędzy uczestnikami ugrupowania modularnego.

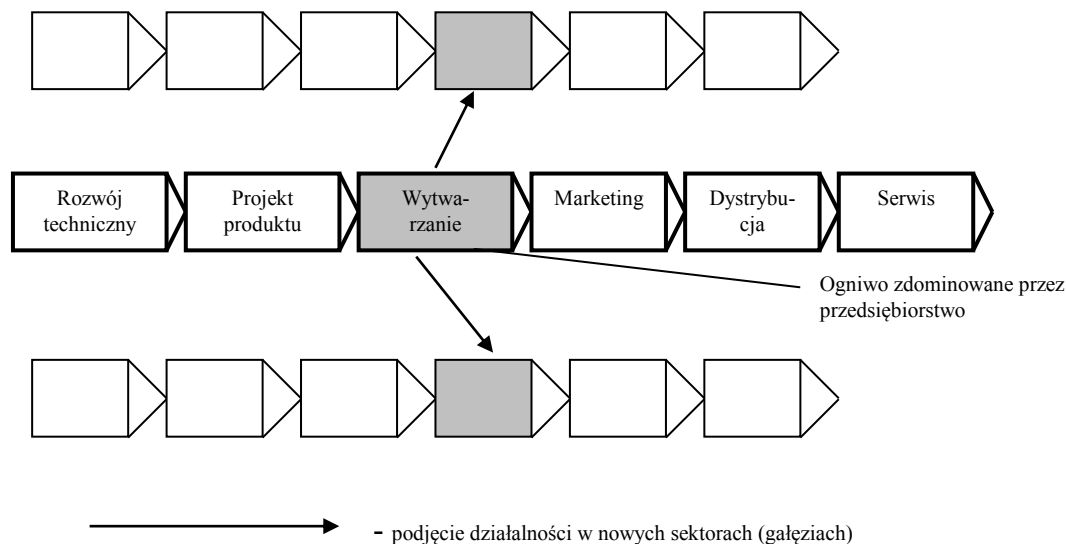
Nike i Adidas to najbardziej znane z przedsiębiorstw stosujących tego typu strategię. Ogniwami, na których skupiają się, to projektowanie wyrobów i marketing.

2. Strategia **opanowania modułu** jest uznawana za jedną z najbardziej obiecujących strategii konkurencji w zdekonstruowanej gospodarce. Polega na skupieniu się przedsiębiorstwa na jednym z ogniw łańcucha wartości, zdominowaniu go i wyrwaniu spod kontroli zintegrowanego łańcucha wartości. Kolejnym krokiem jest dalsze, poziome rozszerzanie zakresu działania na inne sektory czy gałęzie. Skuteczność takiego postępowania uzależniona jest od właściwego wykorzystania ekonomiki skali oraz wyróżniających umiejętności przedsiębiorstwa. Największe szanse powodzenia w stosowaniu tej strategii upatruje się w dziedzinach wrażliwych na skalę i zasięg. Moduł, który miałby się stać przedmiotem opanowania, powinien być możliwy do:

---

<sup>5</sup> Stankiewicz M.J.: Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji. Toruń 2005, s. 337.

wyodrębnienia, kontroli, obrony, rozszerzenia oraz wart opanowania. Istotę strategii opanowania modułu przedstawiono na rysunku 2.



Rys. 2. Istota strategii opanowania modułu

Fig. 2. The essence of module controlling strategy

Źródło: opracowanie własne.

Zasadniczymi warunkami pomyślnego stosowania strategii opanowania modułu są:

- przywództwo w rozwijaniu umiejętności koniecznych w określonym ogniwie łańcucha wartości,
- zdobycie akceptacji ze strony nabywców i innych uczestników gałęzi, mogących korzystać z ogniwa,
- w szczególnych przypadkach – gotowość do rezygnacji z części wartości dla utrzymania dobrych stosunków z pozostałymi uczestnikami gałęzi – partnerami, konkurentami czy nabywcami,
- utrzymywanie kontroli nad nabywcami i zwiększanie stopnia zależności nabywców od siebie,
- dążenie do zwiększenia kosztów zamiany po stronie partnerów,
- rozszerzenie ogniwa o działalność przyległą lub o najnowsze technologie, by wykreować funkcje, które są trudne do wydzielenia,
- dążenie do rozszerzenia ogniwa, przenikanie przez granice gałęzi, aby zwiększyć skalę działalności,
- obrona przed zagrożeniami ze strony innych gałęzi.

Przykładem przedsiębiorstwa, które skutecznie zastosowało strategię opanowania modułu, jest Essilor International z Paryża<sup>6</sup>. W pierwszej połowie lat 90. skupiła się ona na produkcji soczewek okularowych oraz dostosowywaniu ich do indywidualnych zamówień. Pozbyło się działu wytwarzającego oprawki i zrezygnowało z zaangażowania się w sprzedaż detaliczną. Jednocześnie przez współpracę z innymi przedsiębiorstwami oraz przez serię akwizycji poszerzyło zasięg działania.

3. Strategia **tworzenia modułu** polega na wykreowaniu całkowicie nowego rynku pomiędzy istniejącymi ogniwami łańcucha wartości. Możliwość skutecznego stosowania strategii jest wynikiem radykalnych innowacji, wywołujących głębokie przemiany w tworzeniu oraz sprzedaży produktów na rynku. Dzięki temu do nowego modułu, jako do wschodzącego rodzaju działalności, przepływa wartość ze „starzejących” się ogniw. Sukces przedsiębiorstwa jest skutkiem rozwijania takiej innowacji, która została uznana za standard w gałęzi, co powoduje wykreowanie całkowicie nowego modułu. Rozwój rynków następuje poprzez wykorzystanie przewag informacyjnych oraz uprzednio rozwiniętych umiejętności. Sukces w kreowaniu nowego ogniwa powinien stać się bodźcem do wykorzystania go w innych gałęziach. Warunki, których spełnienie umożliwia skuteczne stosowanie strategii tworzenia modułu, to:

- określenie, w jakim stopniu aktywa czy umiejętności już posiadane przez przedsiębiorstwo (wykorzystywane dotychczas w procesach lub w produktach) stanowią konstytuujący składnik nowego ogniwa łańcucha wartości,
- podjęcie działań zmierzających do utrwalenia dominującej pozycji w nowym ogniwie,
- stworzenie barier wejścia dla nowych przedsiębiorstw.

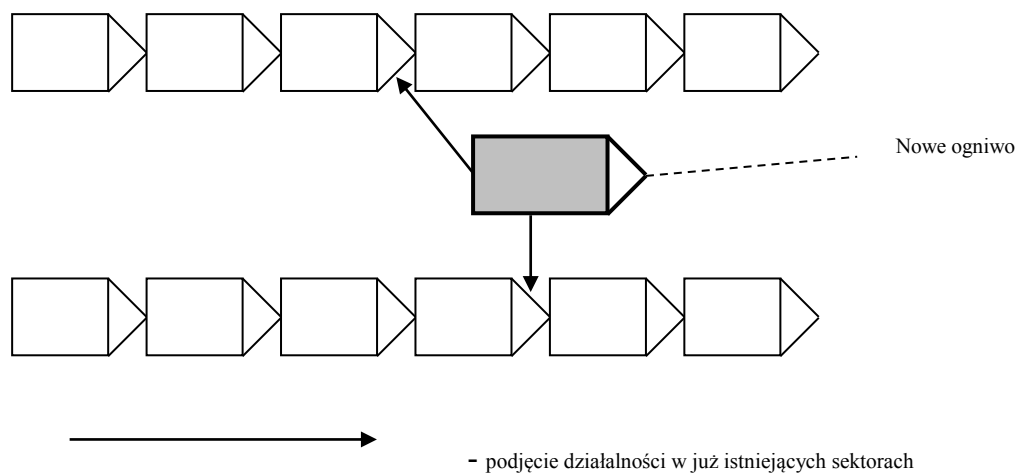
Przykładem skutecznego wdrożenia strategii tworzenia modułu jest włoskie przedsiębiorstwo Technogym z Gambettola<sup>7</sup>, które działa w branży sprzętu do fitnessu. Nowością zastosowaną przez Technogym było wprowadzenie specjalnych elektronicznych modułów, służących odczytywaniu tempa bicia serca ćwiczących i ułatwiających ustawienie odpowiedniego obciążenia dla każdej osoby.

Wydaje się, że zastosowanie wymienionych strategii ułatwia przedsiębiorstwom „stanie się silniejszymi”, zawłaszczającymi wartość na rynku.

---

<sup>6</sup> Trzeba wyjść z ukrycia. BusinessWeek 2004, nr 2 (143).

<sup>7</sup> Tamże.



Rys. 3. Istota strategii tworzenia modułu

Fig. 3. The essence of module creating strategy

Źródło: opracowanie własne.

### 3. Struktury sieciowe

Sieć międzyorganizacyjna może być zdefiniowana jako układ współdziałania niezależnych pod względem organizacyjno – prawnym podmiotów, pomiędzy którymi mogą występować powiązania kapitałowe, ale zawsze oparty na potencjale synergicznym podmiotów sieci w jednym obszarze funkcjonowania bądź ich większej liczbie oraz na współpracy szerszej niż jednorazowa wymiana. Ewentualne powiązania kapitałowe służą przede wszystkim zapewnieniu efektywności współpracy nie zaś budowaniu portfela inwestycji<sup>8</sup>. Stąd cechą struktur sieciowych jest to, że przedsiębiorstwa – uczestnicy sieci inwestują tylko w obszarze swojej specjalizacji, ale mimo to mogą oferować szeroką gamę wyrobów lub usług dzięki możliwości korzystania z usług partnerów z sieci. W ten sposób, z punktu widzenia pojedynczego przedsiębiorstwa, powstaje możliwość obsługi większej grupy klientów, niż wynikałoby to z własnej specjalizacji przedsiębiorstwa. Realna staje się kompleksowa obsługa klientów oraz możliwość zwiększenia obrotów uczestników sieci, bez potrzeby angażowania środków finansowych w obszarach znajdujących się poza dotychczasową specjalizacją. Prowadzi to do poprawy relacji pomiędzy obrotami a nakładami. Ponadto, funkcjonowanie w ramach sieci wymusza współpracę z potencjalnymi konkurentami, ograniczając nie zawsze korzystną (z punktu widzenia przedsiębiorstw) rywalizację na rynku. Wykonywanie jednego rodzaju operacji w jednym podmiocie

<sup>8</sup> Łobos K.: Organizacje sieciowe, [w:] Krupski R. (red.): Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu, PWE, Warszawa 2005, s. 163.



(specjalizacja) pozwala unikać powielania takich samych wydatków przez przedsiębiorstwa sieci<sup>9</sup>.

Organizacje sieciowe, w toku swego funkcjonowania, mogą tworzyć odmienne grupy. Ich cechy zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1

## Typy grup organizacji sieciowych

Lp.	Typ grupy	Wspólna cecha uczestników ugrupowania sieciowego	Charakter relacje pomiędzy uczestnikami sieci	Przykład
1.	<b>A</b>	Domeny identyczne w sensie przedmiotowym	Bezpośredni lub potencjalni konkurenci	Banki komercyjne na terenie Polski
2.	<b>B</b>	Domeny podobne, funkcjonowanie na tych samych lub odmiennych rynkach	Brak lub niewielki stopień konkurencji	Firmy branży doradczej o odmiennej specjalizacji,
3.	<b>C</b>	Domeny odmienne, ale komplementarne w ujęciu przedmiotowym	Kooperacja - potencjalni współtwórcy kompleksowej oferty rynkowej	Projektanci, wytwórcy, dystrybutorzy określonej branży
4.	<b>D</b>	Domeny odmienne, lecz wykorzystywanie tych samych kompetencji	Kooperacja – współpraca w produkcji / usługach wymagających tych samych kompetencji	Kompetencja: prowadzenie szkoleń. Wykorzystanie: realizacja kompleksowych programów
5.	<b>E</b>	Domeny odmienne lub ta sama	Podporządkowanie koncepcji rynkowej podmiotu „centralnego”	Operator oraz małe podmioty dystrybuujące jego ofertę

Źródło: opracowanie własne, na podstawie: Łobos K.: Organizacje sieciowe, [w:] Krupski R. (red.): Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. PWE, Warszawa 2005, s. 163-164

W zależności od tego, czyją strategię realizuje układ sieciowy, wyróżnia się **sieci niesymetryczne oraz sieci symetryczne**<sup>10</sup>. Sieć niesymetryczna jest podporządkowana interesom podmiotu centralnego, który zarówno formułuje strategię układu, jak i koordynuje jego funkcjonowanie. Natomiast sieci symetryczne są narzędziem realizacji celów wszystkich lub przynajmniej większości uczestników ugrupowania sieciowego. Charakteryzują się brakiem podmiotu dominującego, stąd każdy z uczestników powinien być zaangażowany w koordynowanie współpracy. Obie odmiany sieci mogą przybrać postać sieci społecznej, biurokratycznej lub opartej na prawie własności.

Niesymetryczna sieć społeczna bazuje na relacjach interpersonalnych nawiązywanych przez uczestników organizacji centralnej. W ten sposób powstaje grupa podmiotów gotowych

<sup>9</sup> Łobos K.: Organizacja sieciowa, [w:] Perechuda K. (red.): Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody. AW Placet, Warszawa 2000, s. 101.

<sup>10</sup> Łobos K.: Organizacje sieciowe, [w:] Krupski R. (red.): Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. PWE, Warszawa 2005, s. 169 i nast.

do współpracy, gdy zaistnieją ku temu odpowiednie warunki. Zwykle nie wymagają formalnych umów czy zależności kapitałowych. Ważnym warunkiem funkcjonowania w sieciach tego typu jest postępowanie zgodne z interesem całości, który warunkuje sukces pojedynczych uczestników. Natomiast zachowania oportunistyczne powodują zwykle wykluczenie z układu sieciowego i pozbawiają zleceń od innych uczestników.

Niesymetryczne sieci biurokratyczne powstają, gdy udział poszczególnych uczestników sieci jest względnie łatwy do wyceny, a jego szacunkowa wartość rośnie. Cechą charakterystyczną tej formy są umowy o współpracy, określające ważniejsze aspekty współpracy, takie jak klauzule wyłączności, uprawnienia w zakresie kontroli działalności podmiotów podporządkowanych czy środki motywujące je do spełniania wymagań, formy i zasady przekazywania know-how. Stopień złożoności współpracy i skomplikowania działalności to czynniki, które w dużym stopniu wpływają na potrzebę formalizacji zasad współpracy w ramach sieci.

Niesymetryczne sieci oparte na prawach własności upodabniają się do ugrupowań, w których efekt synergii jest skutkiem współdziałania przedsiębiorstw należących do jednego właściciela. Udziały wnoszone do podmiotów należących do układu sieciowego, pełniąc funkcję inwestycyjną, usprawniają przepływ wiedzy, technologii czy nawet konkretnych rozwiązań pomiędzy podmiotami, będącymi przedmiotem oddziaływań centralnego ośrodka.

W przypadku sieci symetrycznych za zagadnienie ważniejsze od charakteru powiązań pomiędzy podmiotami (społeczne, biurokratyczne, kapitałowe) uznaje się formę koordynacji. Wyróżnia się tu dwie odmiany formy koordynacji<sup>11</sup>: bilateralną i trilateralną. Pierwsza z nich ma miejsce, jeśli koordynacja zachodzi na podstawie wzajemnych uzgodnień uczestników ugrupowania sieciowego. Natomiast trilateralna zachodzi, jeśli interesy podmiotów – uczestników sieci są reprezentowane przez utworzony w tym celu wyspecjalizowany podmiot, przejmujący funkcję koordynacyjną i kontrolną w tych obszarach, na które zgodzą się uczestnicy ugrupowania. W tych obszarach uczestnicy sieci akceptują częściową utratę autonomii na rzecz całego układu. Rolą takiego podmiotu jest ograniczenie ryzyka każdego z uczestników sieci drogą monitorowania i reagowania na możliwe zachowania oportunistyczne.

Stosowanie uzgodnień bilateralnych do koordynowania w sieciach symetrycznych jest uzasadnione, jeśli:

1. cele cząstkowe są stosunkowo proste i ustrukturyzowane,
2. niepewność i nieprzewidywalność rozwoju sytuacji są niewielkie,
3. specyfika transakcji (koszty transakcyjne) są niewielkie,

---

<sup>11</sup> Łobos K.: op. cit., s. 171 i nast.

4. istnienie integracji (poziomej lub pionowej) pomiędzy podmiotami układu sieciowego.

Natomiast jeżeli:

1. stopień komplikacji zadań rośnie (przy niewielkiej strukturalizacji),
2. stopień przewidywalności jest niewielki,
3. zwiększa się stopień specyfiki transakcji,
4. układ ma charakter poziomy,
5. za preferowaną i bardziej racjonalną formę koordynacji w ramach sieci międzyorganizacyjnej uważa się koordynację trilateralną.

Funkcjonowanie sieci międzyorganizacyjnych koordynowanych na podstawie porozumień bilateralnych zbliżone jest do funkcjonowania rynku, gdy zaś dominują porozumienia trilateralne – można dostrzec podobieństwo do organizacji.

Oprócz powyższych sposobów identyfikacji grup, odmian czy cech ugrupowań sieciowych A.K. Koźmiński wyróżnia poniższe typy układów sieciowych<sup>12</sup>:

1. sojusze i wspólne przedsięwzięcia, w ramach których partnerzy wspólnie realizują określone zadanie, którego indywidualna realizacja, o ile byłaby możliwa, byłaby znacznie trudniejsza,
2. układy dostawca – odbiorca, w ramach których część kosztów, inicjatywy i korzyści z wytwarzanego produktu przechodzi w gestię dostawców czy podwykonawców, mogących również przejąć część inicjatywy w sferze rozwoju nowych produktów, charakteru lub ilości czy zakresu usług świadczonych na rzecz innych uczestników sieci,
3. filie przedsiębiorstw funkcjonujących stosunkowo samodzielnie na wyodrębnionych rynkach,
4. strategiczne jednostki biznesu realizujące swoje względnie samodzielne modele biznesu,
5. przedsiębiorstwa przejęte, wykupione, sprzedane przez inne i z tego względu współpracujące z nimi.

W relacjach zachodzących pomiędzy przedsiębiorstwami – uczestnikami sieci można dostrzec relacje o charakterze rynkowym – sprzedają sobie dobra i usługi po wynegocjowanych cenach, nawet rywalizując z dostawcami spoza sieci. Jednocześnie uczestnicy sieci rywalizują o władzę i wpływy w sieci.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Koźmiński A.K.: op. cit. s. 40.

<sup>13</sup> Koźmiński A.K.: op. cit. s. 42.

#### 4. Sieci organizacyjne jako instrument implementacji strategii modułarnych

- I. Stosowanie **strategii dostrajania do modułu** oznacza specjalizację przedsiębiorstwa w wybranym rodzaju działalności, mieszczącym się jednak w dotychczasowej domenie przedsiębiorstwa. Zarówno przedsiębiorstwo zajmujące pozycję centralną, jak i współpracujące z nim inne podmioty funkcjonujące w ramach innych ogniw, w dalszym ciągu oferują swoje produkty tym samym klientom. Jednak także pozostałe podmioty mają możliwość stworzenia własnych ugrupowań modułarnych. Wydaje się, że spośród typów układów sieciowych przede wszystkim układ typu dostawca - odbiorca będzie najbardziej przydatny do wdrożenia strategii dostrajania do modułu. W takim przypadku przedsiębiorstwo stosujące tę strategię staje się odbiorcą wyrobów czy usług. Takie relacje pomiędzy różnymi podmiotami oznaczają, że strategia dostrajania do modułu może być realizowana w sieci należącej do grupy „A”. W przypadku rozwinięcia działalności można sądzić, że przydatna byłaby sieć o cechach grupy „B”.

Aby zapewnić realizację wartości na poziomie większym, niż to miało miejsce w zintegrowanym przedsiębiorstwie, konieczne jest współdziałanie innych ogniw z łańcucha wartości, podporządkowanie ich zamiarom przedsiębiorstwa centralnego. Wynika stąd, że sieć przydatna do realizacji omawianej strategii powinna być **siecią niesymetryczną**. Natomiast mechanizm koordynacji powinien mieć **charakter biurokratyczny**. Pomiedzy przedsiębiorstwem centralnym powinny być zawarte sformalizowane umowy, regulujące istotniejsze zasady współpracy, możliwości i mechanizmy ingerowania w funkcjonowanie przedsiębiorstw satelickich, zasady przekazywania informacji koniecznych do prowadzenia przez nie działalności. Rozważenia wymaga również ujęcie w tych umowach mechanizmów zachęcających do możliwie dobrego wywiązywania się stron z warunków umowy. W szczególnym przypadku, gdy ugrupowanie sieciowe powstaje w wyniku outsourcingu kapitałowego, w ramach sieci niesymetrycznej powstaną również powiązania oparte na prawie własności. Nie oznacza to, że powiązania te zastąpią powiązania typu biurokratycznego – wręcz przeciwnie, powiązania kapitałowe mogą usprawnić przepływ informacji, know-how, a nawet mogą ułatwić upowszechnianie konkretnych pomysłów czy przedsięwzięć.

- II. Strategia **opanowania modułu** zakłada skupienie się przedsiębiorstwa na wybranym ogniwie i dostarczanie wyrobów czy usług innym organizacjom, początkowo w tej samej, a później w innych gałęziach. Wdrażanie omawianej strategii ułatwione będzie przede wszystkim dzięki stosowaniu układów typu dostawca - odbiorca, jednak odmiennie niż we wcześniej omówionej strategii, przedsiębiorstwo centralne jest dostawcą produktów

dla innych przedsiębiorstw, które będą oferować klientom finalne dobro. Sposób prowadzenia działalności przez przedsiębiorstwo stosujące strategię opanowania modułu pozwala sądzić, że najbardziej przydatne byłyby sieci należące do grup „B” i „D”, które stwarzają warunki do prowadzenia działalności w różnych domenach. Ponadto, oferta takiego przedsiębiorstwa może być przedstawiona już istniejącym sieciom typu „A”, co jednak oznaczałoby włączenie się w sieć już istniejącą, a nie tworzenie nowej.

Sieć wykorzystana do realizacji strategii opanowania modułu miałaby charakter **sieci niesymetrycznej** – taki rodzaj ułatwiałby przedsiębiorstwu realizację wartości w rozmiarach większych niż miałyby to miejsce w innych ogniwach łańcucha. Natomiast w przypadku włączenia się w sieć należącą do grupy „A”, relacje z innymi uczestnikami sieci miałyby charakter symetryczny, czyli zakładający obopólne korzyści.

W początkowym okresie istnienia sieci stworzonej przez przedsiębiorstwo realizujące strategię opanowania modułu mechanizm koordynacji funkcjonowania sieci bazowałby na **relacjach interpersonalnych** uczestników podmiotów tworzących sieć. Takie relacje mogłyby bazować na wspólnych doświadczeniach oraz znajomościach zawartych jeszcze w okresie istnienia zintegrowanego podmiotu. Jednak wraz z rozwojem sieci, wzrostem liczby jej uczestników większą rolę w koordynowaniu funkcjonowania ugrupowania odgrywałyby **mechanizmy typu biurokratycznego**, zakładające wykorzystanie sformalizowanych umów regulujących różne aspekty funkcjonowania sieci, a w szczególności sposoby zapewnienia kontroli nad nabywcami usług i ograniczenie im możliwości zmiany partnerów. Wykorzystanie mechanizmów koordynacji bazujących na prawie własności miałyby miejsce w szczególności w przypadku uczestnictwa w sieci przedsiębiorstw zakupionych przez przedsiębiorstwo centralne.

- III. Strategia **tworzenia modułu** wymaga zwykle dokonania istotnej innowacji, która po zaakceptowaniu przez innych uczestników gałęzi, staje się powszechnie stosowanym standardem. Rozwój przedsiębiorstwa stosującego taką strategię staje się bardziej dynamiczny, jeśli również w innych gałęziach czy sektorach zostanie dostrzeżona możliwość zastosowania takiej innowacji. Tak jak w przypadku wcześniej zaprezentowanych strategii, najbardziej przydatnym typem układu sieciowego byłby układ typu dostawca – odbiorca, w którym przedsiębiorstwo centralne byłoby dostawcą dla innych przedsiębiorstw sieci. Za najbardziej przydatne do realizacji strategii tworzenia modułu wydają się sieci z grup „A”, „B” i „C”. W rezultacie wykorzystania umiejętności przedsiębiorstwa tworzącego nowe ogniwo, oferta pozostałych uczestników sieci staje się bardziej wartościowa. Natomiast gdy innowacja jest na tyle istotna, że nie wymaga usług czy dóbr komplementarnych, możliwe byłoby zastosowanie sieci z grupy „E”. Natomiast sieć z grupy typu „D”, wymagająca wykorzystywania przez uczestników

ugrupowania sieciowego takich samych kompetencji, niejako z definicji nie może służyć wdrożeniu strategii, zakładającej posiadanie wyjątkowych, niepowtarzalnych umiejętności tylko przez jedno przedsiębiorstwo.

Ze względu na charakter strategii tworzenia modułu układ sieciowy miałby cechy sieci **niesymetrycznej**, podporządkowanej zamiarom przedsiębiorstwa centralnego. Sądzić można, że tak jak w przypadku strategii opanowania modułu, w początkowym okresie funkcjonowania sieci mechanizmy koordynowania funkcjonowania sieci mogłyby wykorzystywać **interpersonalne relacje** założycieli przedsiębiorstwa centralnego. Wraz ze wzrostem liczby uczestników ugrupowania oraz wielkości obrotów coraz większą rolę powinny odgrywać mechanizmy **biurokratyczne**. Szczególną uwagę należałoby zwrócić na ochronę know-how przedsiębiorstwa centralnego, a także zapewnienie odpowiedniego poziomu działalności, budującego reputację i pożądany wizerunek tego przedsiębiorstwa, co mogłoby skutkować wzrostem zainteresowania nowym modułem.

## Podsumowanie

Strategie modularne, jako stosunkowo nowy rodzaj strategii, zwiększają możliwości zdobycia przewagi konkurencyjnej. Jednak bez skutecznego wdrożenia pozostaną jedynie ciekawą nowością. Ważnym narzędziem realizacji tych strategii wydają się ugrupowania sieciowe, tworzone przez przedsiębiorstwa realizujące strategie modularne. Oczywiście, nie wszystkie typy czy odmiany układów sieciowych są tu w jednakowym stopniu przydatne, jednak można wskazać wspólne cechy układów sieciowych, ułatwiających wdrożenie struktur modularnych. Należy zwrócić uwagę na takie rozwiązania, które zapewniają możliwość utrzymania przez przedsiębiorstwo centralne **dominującej pozycji**, tzn. na sieci o charakterze niesymetrycznym wykorzystującej mechanizmy biurokratyczne i interpersonalne. Jako dominujący typ układu sieciowego należy wskazać układ dostawca – odbiorca, w którym przedsiębiorstwo centralne może występować zarówno jako dostawca (część), jak i odbiorca. Ponadto, wśród typów grup organizacji sieciowych we wdrażaniu struktur modularnych, najbardziej przydatne byłyby grupy „A” i „B”.

Stworzenie sieci przedsiębiorstw umożliwia wykreowanie pożądanej architektury przedsiębiorstwa, która pozwala elastycznie reagować, zdobywać wiedzę organizacyjną i zapewnia swobodny przepływ informacji. W ten sposób doskonalona jest jedna z trzech podstawowych zdolności przedsiębiorstwa.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Kay J.: Podstawy sukcesu firmy. PWE, Warszawa 1996, s. 99.

**Bibliografia**

1. Kay J.: Podstawy sukcesu firmy. PWE, Warszawa 1996.
2. Koźmiński A.K.: Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych. PWN, Warszawa 2004.
3. Łobos K.: Organizacja sieciowa, [w:] Perechuda K. (red.): Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody. AW Placet, Warszawa 2000.
4. Łobos K.: Organizacje sieciowe, [w:] Krupski R. (red.): Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu, PWE, Warszawa 2005.
5. Peters T.: Prometheus barely unbound. Academy of Management Executive 1990, vol. 4, no. 4.
6. Skawińska E. (red.): Konkurencyjność przedsiębiorstw. Nowe podejście. PWN, Warszawa-Poznań 2002.
7. Stankiewicz M.J.: Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji. Toruń 2005.
8. Trzeba wyjść z ukrycia. BusinessWeek 2004, nr 2 (143).

Recenzenci:

Dr hab. Wojciech CZAKON

Prof. dr hab. inż. Jan STACHOWICZ