Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 28/11/2026 02:09:08

DOI:10.17951/h.2015.49.4.751

A N N A L E S
UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA
LUBLIN – POLONIA
VOL. XLIX, 4 SECTIO H 2015

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

BOGUSŁAWA ZIÓŁKOWSKA

ziol@zim.pcz.pl

Sieciowe uwarunkowania kształtowania strategii wzrostu wartości przedsiębiorstwa

Networking Conditions of the Development of a Strategy for Increasing an Enterprise Value

Słowa kluczowe: otoczenie sieciowe, wartość przedsiębiorstwa, zarządzanie strategiczne

Keywords: network environment, enterprise value, strategic management

Kod JEL: M21, O14, D23

Wstęp

Otoczenie, w którym funkcjonują współczesne przedsiębiorstwa, przybiera postać skomplikowanej, dynamicznej struktury o charakterze sieciowym. W tej sytuacji pierwszorzędnego znaczenia nabierają relacje. Sieciowość w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw należy postrzegać głównie przez pryzmat konieczności nawiązywania wielorakich współzależnych relacji, ich utrzymywania i zarządzania nimi. Problematyka sieciowości w naukach o zarządzaniu jest rozpatrywana głównie w kontekście trwałej przewagi konkurencyjnej uzyskiwanej wskutek współpracy.

W orientacji biznesowej za kluczową uważana jest zdolność do robienia interesów, nawiązywania kontaktów i relacji z innymi uczestnikami gry rynkowej w celu osiągnięcia zysku. Ekwiwalentem zysku w ujęciu strategicznym, skomponowanym dla zaspokojenia oczekiwań szerokiego grona interesariuszy, jest wartość przedsiębiorstwa. Celem artykułu jest ukazanie zmian zachodzących w tworzeniu i realizacji strategii organizacji sieciowej. Strategie konkurencyjne realizowane w środowisku

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 28/11/2026 02:09:08

sieciowym ewoluują w kierunku strategii kooperacyjnych, co nie pozostaje w konflikcie z ukierunkowaniem ich na kreowanie wartości. Hipoteza badawcza brzmi następująco: tworzenie wartości zespala zachowania kooperacyjne w ramach realizowanych procesów wartościotwórczych w sieci i przenosi zachowania konkurencyjne na płaszczyznę rywalizacji o przejęcie wygenerowanej wartości.

1. Charakterystyka uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw w strukturach sieciowych

Z siecią mamy do czynienia już wówczas, gdy przynajmniej dwie organizacje działają, pozostając ze sobą w trwałych relacjach [Thorelli, 1986, s. 37]. Podstawą funkcjonowania sieci jest kooperacja oparta na podziale celów i kompetencji, wspólnej pracy, zbiorowej odpowiedzialności i zaufaniu. Struktury sieciowe stanowią podstawę istnienia i funkcjonowania sieciowych form organizacyjnych, w których dynamika organizacyjna posiada znaczenie nadrzędne względem układu strukturalnego i funkcjonalnego. „[…] sieć nie jest formą organizacyjną, która sama w sobie generuje przewagę i podnosi efektywność funkcjonowania. Jest środkiem, który odpowiednio zastosowany, pozwala działać skuteczniej w burzliwym otoczeniu" [Czakon, 2012, s. 17].

Praktyka funkcjonowania przedsiębiorstw w strukturach sieciowych pozwoliła na wyłonienie czterech głównych typów sieci: sieci zintegrowanych, sieci sfederowanych, sieci kontraktowych oraz sieci stosunków bezpośrednich [Brilman, 2002, s. 427]. Rozwój technologii informacyjnych i komunikacyjnych w istocie komplikuje obraz sieciowości, wprowadzając powszechność i duże zróżnicowanie występowania sieciowych form organizacyjnych. Nowoczesne formy organizacyjne przedsiębiorstw, zwłaszcza w ich wymiarze innowacyjnych struktur usieciowienia i zwirtualizowania biznesu, oparte są na nowych paradygmatach zarządzania [Grudzewski, 2006, s. 13]. Zmiany metodyczne w zarządzaniu przedsiębiorstwem, inspirowane urzeczywistnianiem wirtualnej struktury przez wprowadzanie e-biznesu, znajdują odzwierciedlenie w pozostałych obszarach aktywności organizacyjnej, zwłaszcza w zakresie tworzenia i pozyskiwania kluczowych kompetencji, kreowania nowej wiedzy, tworzenia elastycznych systemów pracy, nowych możliwości w zakresie kształtowania strategii wzrostu wartości przedsiębiorstw w strukturach sieciowych.

W zależności od kontekstu prowadzonych rozważań organizacja sieciowa jest postrzegana jako nowoczesna forma organizacyjna, innowacyjna metoda zarządzania bądź forma nawiązywania współpracy pomiędzy odrębnymi podmiotami gospodarczymi. R.S. Achrol definiuje organizację sieciową jako gęstą, wielowymiarową oraz wzajemną sieć relacji wymiany, w której podzielany system wartości określa role członków i ich odpowiedzialność [Achrol, 1997, s. 56–71]. Jakość relacji nawiązywanych pomiędzy uczestnikami sieci oraz sposób organizacji współ-

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 28/11/2026 02:09:08

działania w sieci mają decydujący wpływ na wyłonienie się organizacji sieciowej [Jarillo, 1988, s. 31–41]. Istotnym wyróżnikiem struktur sieciowych jest dominacja więzi poziomych [Jędralska, Kosiń, 2007, s. 13]. Więzi organizacji sieciowych charakteryzują się brakiem hierarchii, długim terminem zaangażowania, wielością ról i odpowiedzialności, wzajemnością oraz poczuciem przynależności [Czakon, 2012, s. 45].

2. Struktura sieci a zdolność kształtowania strategii wzrostu wartości przedsiębiorstwa

Można wskazać dwa fundamentalne elementy składowe konfigurujące sieć, którymi są uczestnicy sieci, określani mianem węzłów, aktorów lub wierzchołków sieci, oraz relacje zachodzące między uczestnikami [Easton, Araujo, 1994, s. 72–84]. Sieci międzyorganizacyjne częściej są definiowane przez charakterystykę procesów wymiany zachodzących pomiędzy węzłami niż przez charakterystykę samych węzłów, co świadczy o tym, że za najważniejszy element sieci uznawane są relacje. Przedsiębiorstwa nawiązujące relacje pomiędzy sobą, tworzące sieć, są uważane za węzły sieci [Bianchi, Bellini, 1991, s. 487–497]. Firmy oraz pozostali uczestnicy sieci włączają się w proces wartościotwórczy realizowany w sieci, konkurują o wygenerowaną w sieci wartość oraz partycypują w jej przechwytywaniu [Prahalad, Ramaswamy, 2000, s. 79–87]. Efektywność węzła w sieci, jego zdolność do przechwycenia (apriopriacji) największej ilości wygenerowanej w sieci wartości, zależy od jego siły przetargowej i wynika z pozycji zajmowanej w sieci, zdeterminowanej rodzajem i charakterem relacji z interesariuszami, oraz tożsamości strategicznej. Potencjał przedsiębiorstwa – węzła sieci, w zakresie kształtowania relacji z innymi węzłami w sieci w sposób efektywny i oparty na efektywności wykorzystywania zasobów, wpływa na mikropozycję przedsiębiorstwa w sieci względem innych uczestników sieci (węzłów), którzy nie potrafią nawiązać takich relacji lub robią to nieefektywnie. Znaczenie węzła w całej sieci jest określane mianem makropozycji, która odzwierciedla zdolność węzła w zakresie kształtowania relacji między zasobami i działaniami węzłów tworzących sieć [Johanson, Mattsson, 1985, s. 185–195]. J. Niemczyk uważa, że podejście statyczne w badaniach sieci międzyorganizacyjnych polega na ustaleniu podstawowych parametrów węzłów sieci, takich jak ich rodzaj przedmiotowy, liczba, wielkość, jakość, rozmieszczenie w przestrzeni, rola i ewolucja przedmiotowo-czasowa [Niemczyk, 2006, s. 28]. Natomiast pozycja węzła w sieci, jego siła, jest kształtowana przez aktywność węzła, potencjał kombinacyjny i kluczową rolę w spajaniu sieci [Niemczyk, 2006, s. 104]. A. Grandori i G. Soda wskazują na charakter dynamiczny i względność pozycji węzła w sieci [Grandori, Soda, 1995, s. 183]. Wynika stąd, że pozycje węzłów w sieci różnią się między sobą, są wynikiem przebiegu procesów organizowania sieci i kształtowania relacji. Pozycja w sieci zależy w większym stopniu od konfiguracji relacji niż wielkości

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 28/11/2026 02:09:08

i rodzaju zasobów kontrolowanych bezpośrednio przez węzeł [Hakansson, Snehota, 2006, s. 256–270].

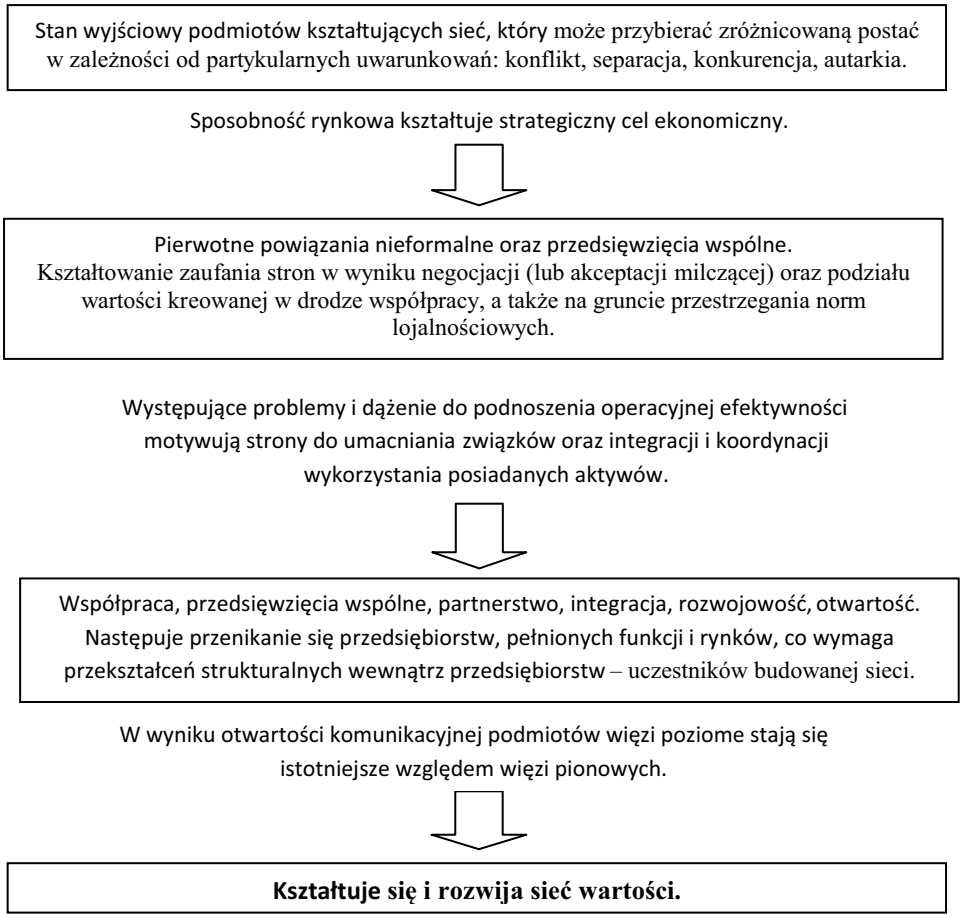
Pozycjonowanie węzła w sieci jest ważne z punktu widzenia charakterystyki procesu wymiany wartości, jaki dokonuje się w sieci międzyorganizacyjnej. Każdy węzeł w sieci, pozostając w relacjach z innymi węzłami (uczestnikami sieci), jest zainteresowany wartością, jaką może uzyskać wskutek tej wymiany. W sieci międzyorganizacyjnej są zatem realizowane procesy wartościotwórcze. Inicjatorami tych procesów są węzły dominujące, a wygenerowana wartość i możliwość jej przechwycenia w sieci zależy od dostępności zasobów oraz działań, jakie może podjąć węzeł wskutek relacji nawiązanych w sieci, stąd pozycja zajmowana przez węzeł w sieci ma znaczenie kluczowe, gdyż wpływa na wartość możliwą do przejęcia przez pojedynczy węzeł.

3. Uwarunkowania kreowania wartości w sieci

W definiowaniu sieci podstawowe znaczenie posiada tworzenie wartości, stąd występowanie w literaturze przedmiotu wielu pojęć bliskoznacznych, takich jak łańcuch wartości, system tworzenia wartości, konstelacja wartości, sieć wartości – których chronologiczne uporządkowanie pokazuje ewolucję sposobu postrzegania architektury tworzenia wartości oraz rosnące znaczenie rozmaitych relacji występujących pomiędzy uczestnikami procesów wartościotwórczych [Czakon, 2012, s. 46]. Usieciowienie biznesu jest reakcją na zmiany otoczenia, któremu można sprostać jedynie przez otwarcie informacyjne przedsiębiorstwa, stwarzając warunki właściwej kooperacji, zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej. Modularność i heterarchizacja struktur wprowadzają naturalną spontaniczność, ruchliwość i harmonię w obszar współpracy partnerów biznesowych, czyniąc ją bardziej efektywną, której miarodajnym kryterium jest wartość wykreowana dla akcjonariuszy [Jędralska, Kosiń, 2007, s. 12–13, 16].

Kooperacja sieciowa umożliwia łączenie wyspecjalizowanych zasobów i aktywizowanie ich unikatowej kombinacji w sposób umożliwiający zaoferowanie na rynku oczekiwanej, niepowtarzalnej wartości. Owa niepowtarzalność stanowi źródło cenności wygenerowanej wartości dodanej, gdyż jej odtworzenie i powtórne zaoferowanie może się nie zdarzyć z uwagi na niezależność podmiotów kooperujących w sieci, a zatem również nietrwałość układów sieciowych. Zaistnienie konstelacji niezależnych podmiotów w strukturze powiązań o charakterze sieciowym jest uwarunkowane perspektywą wygenerowania wartości dodanej, osiągnięciem korzyści ekonomicznej jako efektu integracji w sieci. Bez zaufania i otwartości komunikacyjnej, które substytuują zależności hierarchiczne i scentralizowane, planowanie z reguły jednak nie jest możliwe [Sankowska, 2012]. Na rys. 1 został przedstawiony model procesu kształtowania się sieci wartości, który opisuje odchodzenie od klasycznych struktur zhierarchizowanych w kierunku sieciowych form organizacyjnych kreujących wartość.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 28/11/2026 02:09:08



Rys. 1. Proces kształtowania się sieci wartości

Źródło: [Jędralska, Kosiń, 2007, s. 33].

„Każdy z podmiotów uczestniczący w sieci kształtuje swą indywidualnie kalkulowaną odrębną wartość. Im większa korelacja wartości odrębnych z wartością kreowaną w sieci, a jednocześnie większa niezależność podmiotów – uczestników sieci, tym bardziej skomplikowany model tejże sieci" [Jędralska, Kosiń, 2007, s. 20]. Struktury sieciowe wyróżniają się tym, że dominującym rodzajem więzi są więzi informacyjne, a elementy strukturalne – węzły sieciowe, są samodzielnymi podmiotami współpracującymi w sieci.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 28/11/2026 02:09:08

4. Znaczenie sieciowości w strategii wzrostu wartości małych i średnich przedsiębiorstw w województwie śląskim

Określenie znaczenia sieciowości w kształtowaniu strategii wzrostu wartości małych i średnich firm wymagało rozpoznania uwarunkowań tworzenia organizacji sieciowych, w tym zwłaszcza zidentyfikowania potrzeb, oczekiwań i form nawiązywania współpracy, a także określenia trwałości, spójności i intensywności powiązań kooperacyjnych. Badaniami zostało objętych 100 przedsiębiorstw posiadających swoje siedziby na terenie województwa śląskiego. W wyniku przeprowadzonych badań[1] zauważono wyraźny związek pomiędzy aktywnością w zakresie kooperacji a rodzajem prowadzonej działalności gospodarczej. W firmach branży budowlanej 78% kooperujących przedsiębiorstw miało siedzibę na terenie tej samej gminy (miasta), a o doborze partnera do współpracy w zakresie realizacji przedsięwzięć budowlanych decydowały dotychczasowe doświadczenia (62% wskazań). Spośród analizowanych firm 84% to firmy powstałe w wyniku samodzielnej decyzji ich właścicieli, 6% to firmy powstałe w wyniku przekształceń wewnątrz struktury dużego scentralizowanego przedsiębiorstwa, 10% zadeklarowało inne niż wyżej wymienione.

Kooperacja najczęściej jest nawiązywana na podstawie kontraktów ustnych. Współpracę trwającą powyżej trzech lat zadeklarowało 67% badanych przedsiębiorstw budowlanych. Przyczyny nawiązywania współpracy przedsiębiorstwa budowlane określiły jako: obniżenie kosztów robót budowlanych (52%), konkurencyjność w zakresie terminu realizacji robót (23%), rozłożenie ryzyka gospodarczego (19%), inne (6%). Badane firmy budowlane nie widziały uzasadnienia dla stworzenia nowego wspólnego podmiotu gospodarczego i nie zamierzały go tworzyć (76%). Czynnikami wpływającymi na taką decyzję były: obawa przed wzrostem kosztów (obciążeń) – 52%, utrata samodzielności w podejmowaniu decyzji – 17%, brak sprzyjających przepisów umożliwiających łączenie firm – 12%.

W firmach handlowych o doborze partnera-dostawcy decydowały: poziom oferowanych cen (42% badanych firm), termin płatności za dostarczone towary (27%), jakość towarów (21%), dotychczasowe doświadczenia (6%), inne przyczyny (4%). Wśród nawiązujących współpracę jedynie 14% kooperujących firm z branży handlowej pochodziło z terenu tej samej gminy (miasta). Okres współpracy przedsiębiorstw kooperujących w branży handlowej trwający powyżej trzech lat deklarowało 27% firm, natomiast okres współpracy do sześciu miesięcy deklarowało aż 52%. Wśród przedsiębiorstw handlowych 4% badanych firm należało do stowarzyszeń, których celem jest wspólna polityka cenowa. Współpraca z dostawcami była realizowana na podstawie: uzgodnień ustnych z przedstawicielami dostawców (62% wskazań), podpisanych kontraktów handlowych (23%), inne odpowiedzi (15%). Korzyści pozacenowe wynikające z nawiązanej współpracy to: pomoc w promocji danego przedsiębiorstwa

[1] Badania przeprowadzone przez Z. Grądziel (Kancelaria Doradztwa Podatkowego) na podstawie analizy dokumentacji i wywiadów z właścicielami 100 małych i średnich firm województwa śląskiego.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 28/11/2026 02:09:08

(34%), szkolenia dotyczące nowych produktów (27%), spotkania okazjonalne z dostawcami (19%), gratyfikacje, nagrody dla przedsiębiorcy (14%), inne korzyści (6%). 76% analizowanych przedsiębiorstw branży handlowej powstało w wyniku samodzielnej decyzji właściciela, 15% w wyniku wewnętrznych przekształceń struktury dużego przedsiębiorstwa, inne przyczyny wskazało 9% badanych firm [Grądziel, 2012].

Zakończenie

Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem w sieci musi sprostać nowym wyzwaniom wynikającym z dynamiki otoczenia, nowych sposobów postrzegania roli strategii i myślenia strategicznego. Dotychczas skoncentrowane na walce, przewadze i pozycji konkurencyjnej, przenosi swój ciężar na wymiar współpracy i nawiązywanych relacji oraz ich znaczenia w kształtowaniu strategii wzrostu wartości. Kluczowym problemem stają się kwestie zidentyfikowania możliwych form wchodzenia w relacje z innymi uczestnikami sieci, określenia strategii opartych na relacjach międzyorganizacyjnych.

Ze względu na występowanie relacji współdziałania w układach sieciowych organizacje sieciowe muszą w swych strategiach godzić ze sobą aspekty konkurowania i współpracy. W tej sytuacji przedsiębiorstwa mogą ze sobą kooperować, dzieląc niepewność wynikającą ze zmienności otoczenia i jednocześnie konkurując ze sobą w innych obszarach swojej aktywności biznesowej. Ten rodzaj strategii nie stanowi rozwinięcia ani teorii konkurencji, ani teorii współpracy, lecz dotyczy układu partnerskiego w sieci opartego na częściowej zgodności interesów i celów, współuczestniczeniu w kreowaniu wartości dodanej oraz rywalizacji w przejmowaniu wygenerowanej wartości.

Bibliografia

Achrol R.S., *Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm*, "Academy of Marketing Science Journal" 1997, Vol. 25, No. 1.

Bianchi P., Bellini N., *Public Policies for Local Networks of Innovators*, "Research Policy" 1991, No. 20(5).

Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.

Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012.

Easton G., Araujo L., *Market Exchange, Social Structures and Time*, "European Journal of Marketing" 1994, No. 28(3).

Grandori A., Soda G., *Inter-Firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms*, "Organization Studies" 1995, No. 16(2).

Grądziel L., *Organizacje sieciowe jako element rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, 2012, http://grzadziel.pl/blog/organizacje-sieciowe-jako-element-strategii-rozwoju-malych-i-srednich-przedsiebiorstw [data dostępu: 10.04.2015].

Grudzewski W.M., *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 2006, nr 3.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 28/11/2026 02:09:08

Hakansson H., Snehota I., *No Business is an Island: the Network Concept of Business Strategy*, "Scandinavian Journal of Management" 2006.
Jarillo C., *On Strategic Networks*, "Strategic Management Journal" 1988, Vol. 9, No. 1.
Jędralska K., Kosiń P., *Zarządzanie przez controlling w sieci wartości*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2007.
Johanson J., Mattsson L.G., *Marketing Investments and Market Investments in Industrial Networks*, "International Journal of Research in Marketing" 1985, No. 2.
Niemczyk J., *Wyróżniki, budowa i zachowania układów outsourcingowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006.
Prahalad C.K., Ramaswamy V., *Co-opting Customer Competence*, "Harvard Business Review" 2000, No. 78(1).
Sankowska A., *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem. Perspektywa wewnątrzorganizacyjna*, Difin, Warszawa 2012.
Thorelli H.B., *Networks Between Markets and Hierarchies*, "Strategic Management Journal" 1986, No. 7.

Networking Conditions of the Development of a Strategy for Increasing an Enterprise Value

Management strategies with respect of a networked organization are chosen on the basis of assessment of access to key resources and competences, and in the context of internal and external relationships with other network participants. Management of a networked organization requires activation of all network participants, exploiting the combined potential and enhancing the cohesion. The study aims to show changes observed in the field of development and implementation of network management systems. The article discusses factors determining an approach to network management which tends to abandon direct competitive struggle for the benefit of cooperation and other forms of collaborative relationships.

Sieciowe uwarunkowania kształtowania strategii wzrostu wartości przedsiębiorstwa

Wybór strategii przedsiębiorstwa funkcjonującego w otoczeniu sieciowym odbywa się na podstawie oceny możliwości uzyskania dostępu do kluczowych zasobów i kompetencji oraz w kontekście nawiązywania relacji wewnętrznych i zewnętrznych z uczestnikami sieci. Zarządzanie organizacją sieciową wiąże się z aktywizowaniem uczestników sieci, wydobywaniem potencjału kombinacyjnego sieci oraz kształtowaniem jej spójności. Celem artykułu jest ukazanie zmian zachodzących w tworzeniu i realizacji strategii organizacji sieciowej. W opracowaniu omówiono uwarunkowania kształtujące podejście strategiczne w zarządzaniu organizacją sieciową, oparte coraz częściej na rezygnacji z bezpośredniej walki konkurencyjnej na rzecz podejmowania współpracy i nawiązywania różnych form relacji w kształtowaniu i realizacji strategii wzrostu wartości przedsiębiorstwa.