

Beata Barczak

Katedra Procesu Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Budowanie wartości w sieciach organizacyjnych*

Streszczenie

Uczestnictwo w sieci oraz umiejętność efektywnego wykorzystania informacji i wiedzy, która się w niej znajduje, jest źródłem wartości. Przyjmując za punkt wyjścia powyższe założenie, w artykule przedstawiono problem tworzenia wartości w sieciach organizacyjnych. Omówiono pojęcie wartości ze względu na ocenę efektywności sieci, mechanizmy i czynniki tworzenia wartości w sieciach organizacyjnych. Zwrócono również uwagę na zagadnienie synergii w sieciach organizacyjnych oraz na znaczenie procesów zarządzania wiedzą i uczenia się dla tworzenia wartości w sieciach.

Słowa kluczowe: wartość, sieci, efekt synergii, efektywność sieci, zarządzanie wiedzą i procesy uczenia się.

1. Wprowadzenie

Uczestnictwo w sieci oraz umiejętność efektywnego wykorzystania informacji i wiedzy, która się w niej znajduje, jest źródłem wartości. Żadna organizacja nie ma takich zasobów, aby samodzielnie zaspokoić potrzeby klientów. Organizacja sieciowa stwarza możliwości pozyskania zasobów, łączenia ich w synergiczne

* Artykuł powstał w ramach projektu *Model oceny efektywności sieci biznesowych*. Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji nr DEC-2013/11/B/HS4/01030.

całości, co umożliwia osiągnięcie celów do tej pory będących poza zasięgiem jednej organizacji.

Celem artykułu jest przedstawienie zagadnienia tworzenia wartości w sieciach organizacyjnych. Przedstawiono pojęcie wartości ze względu na ocenę efektywności sieci, mechanizmy i czynniki tworzenia wartości w sieciach organizacyjnych. Zwrócono również uwagę na kwestie synergii w sieciach organizacyjnych oraz znaczenie procesów zarządzania wiedzą i uczenia się dla tworzenia wartości w sieciach.

2. Wartość jako kryterium oceny efektywności sieci

Ocena efektywności organizacji sieciowych powinna być oparta na miarach/kryteriach efektywności odnoszących się do osiągania celów organizacji w ogóle, w ramach spójnego systemu efektywności. Wytyczne dla idealnego systemu efektywności obejmują między innymi imperatyw stosowania uniwersalnych miar efektywności organizacji. Oznacza to, że te same miary powinny być stosowane wszędzie i dotyczyć tych samych elementów, ponieważ miary uniwersalne mogą być sumowane oddolnie i rozkładane na czynniki pierwsze odgórnie, a efektywność może być wówczas porównywana w obrębie wewnątrzorganizacyjnym [Dyduch 2006, s. 93]. Taką uniwersalną miarą efektywności jest wartość przedsiębiorstwa, co znajduje potwierdzenie w rozwijanych koncepcjach teoretycznych użytecznych do poszukiwań kryteriów efektywności we współczesnych organizacjach.

W ogólnym rozumieniu przyjmuje się, że wartość to cecha lub zespół cech właściwych osobie lub rzeczy stanowiących o jej walorach, cennych dla ludzi, mogących zaspokoić ich potrzeby. Można zatem mówić o różnych kategoriach wartości, np. ekonomicznej, majątkowej, intelektualnej, użytkowej czy rynkowej. Rozważając kwestie związane z wartością współczesnego przedsiębiorstwa, warto zauważyć, że wartość firmy jest postrzegana zarówno przez pryzmat oceny klientów, akcjonariuszy i otoczenia rynkowego, jak też opinii menedżerów oraz pracowników przedsiębiorstwa.

Ciekawą definicję pojęcia wartości proponują A.W. Brandenburger i H.W. Stuart [Brandenburger i Stuart 1996, s. 5–24]. Wychodząc z klasycznego łańcucha: dostawca – producent – odbiorca, wprowadzają oni pojęcie kosztu utraconych możliwości dostawcy z tytułu zaakceptowania ceny odbiorcy. Akceptacja tej ceny jako odpowiedniego kontraktu sprawia, że dostawca nie będzie mógł realizować innych kontraktów, które mogłyby okazać się bardziej intratne. Stąd całkowita wartość dodana transakcji może być określona jako różnica między ceną, którą odbiorca jest skłonny zapłacić, a kosztami utraconych możliwości dostawcy. W łańcuchu wartości naturalne jest dążenie każdego z uczestników łańcucha do

przechwycenia możliwie największej części tej wartości. Jeśli wszyscy partnerzy łańcucha wartości oddziałują na siebie z jednakową siłą, to każdy z nich powinien uzyskać dla siebie taką część wartości tworzonej przez cały łańcuch, która jest proporcjonalna do wnoszonej przez niego wartości dodanej¹.

Dla problematyki efektywności organizacji sieciowych najbardziej użytecznym modelem teoretycznym jest model sieci wartości, ponieważ akcentowane są w nim procesy tworzenia wartości. Sieci wartości są tworzone przez przedsiębiorstwa, które chcą wspólnie z innymi podmiotami dostarczać produkty lub oferować usługi, zwiększając swoją efektywność oraz możliwości realizacji określonej strategii rynkowej prowadzącej do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Sieci wartości różnią się od kooperacji podmiotów opartej na specjalizacji, ponieważ relacje w sieci wartości budowane są coraz częściej z wykorzystaniem przepływu informacji, a nie towaru. Realizowane są wspólne projekty nowych produktów i usług. Wymiana w sieci obejmuje informacje reprezentujące potencjalnych nabywców, warunki potencjalnych transakcji, potencjalne produkty oraz informacje związane z logistyką odpowiadającą zgłaszanemu popytowi. Dostępna w elektronicznych kanałach komunikacji informacja sama staje się towarem i źródłem wartości oraz kluczowym składnikiem tworzonej wartości [Łobejko 2010, s. 139].

Budowa przewagi konkurencyjnej sieci przedsiębiorstw w modelu sieci wartości polega na poszukiwaniu odpowiedniej konfiguracji działań tworzących wartość dla klientów oraz najbardziej efektywnej struktury regulacji i powiązań między tymi działaniami. Mechanizmem koordynacji w sieci wartości może być rynek, hierarchia (przedsiębiorstwo) lub pośrednie struktury regulacji (np. porozumienia o współpracy, alianse). Działania tworzące wartość dla klientów mogą być prowadzone dzięki wykorzystaniu wiązki ludzkich, materialnych i niematerialnych zasobów będących w posiadaniu różnych podmiotów, z których każdy może uczestniczyć w więcej niż jednej sieci wartości. Zgodnie z modelem sieci wartości, uczestnikami sieci są zarówno podmioty reprezentujące podaż (projektują, wytwarzają i dostarczają ofertę wartości dla klienta finalnego, starają się, by była ona zgodna z oczekiwaniami takiego klienta), jak i podmioty reprezentujące popyt (klient finalny występuje jako współtwórca dostarczanej mu wartości). Każdy z uczestników sieci stara się przechwycić wypracowany przez sieć przyrost wartości. Jeżeli każdy z uczestników sieci odnosi korzyści netto (tzn. każdy z uczestników partycypuje w przyroście korzyści netto całej sieci), to sieć jest

¹ Kategoria wartości dodanej jest określona jako różnica pomiędzy wielkością nakładów poniesionych przy zakupie materiałów niezbędnych do wytworzenia przez przedsiębiorstwo określonych dóbr i/lub usług, a uzyskanym przychodem z tytułu ich sprzedaży. Wartość dodana w znaczeniu ogólnym określa przyrost wartości w czasie w wyniku zamierzonych procesów oraz mierzy poziom spełnienia oczekiwań strony, która je formułowała. Wartość dodana jest konstrukcją wielowymiarową i zdefiniowaną stroną, do której się odnosi

efektywna w rozumieniu Pareta. Jednakże oprócz sytuacji, w której przyrost korzyści netto dla całej sieci jest przechwytywany przez każdego z uczestników tej sieci, występują sytuacje nierównomiernego udziału poszczególnych uczestników sieci w przyroście korzyści tej sieci. W skrajnych przypadkach istnieje nawet możliwość pojawienia się strat uczestników sieci, na przykład w perspektywie krótkookresowej, co może być związane z dostosowaniem modelu biznesu danego uczestnika do wymagań stawianych przez sieć (uczenie się uczestnika) [Rupik 2008, s. 65].

W procesie podziału zatem (przechwytywania/zawłaszczania) wartości w sieci wartości uczestniczy klient finalny (czasem współtworzący ofertę wartości) i poszczególni uczestnicy sieci. Uważa się, że możliwości przechwytywania przez przedsiębiorstwo wartości wytworzonej przez sieć wzrastają, gdy przedsiębiorstwo dysponuje zasobami i kompetencjami umożliwiającymi prowadzenie działań szczególnie istotnych z uwagi na wartość postrzeganą przez finalnych klientów. Identyfikowanie takich działań jest punktem wyjścia do poszukiwania odpowiedniej konfiguracji procesów w sieci wartości (czy w sieci procesów).

W organizacjach sieciowych podkreśla się znaczenie wzajemnego zaufania między uczestnikami sieci. W przypadku relacji między organizacjami wzajemne zaufanie na wczesnych etapach współpracy jest raczej skoncentrowane na konkretnych wynikach. Strony ufają, że każda z nich wywiąże się ze swoich zobowiązań dotyczących wyników oraz że żadna ze stron nie nadużyje uprzywilejowanego dostępu do wspólnych zasobów i relacji. Podstawą zaufania między organizacjami są ponadto kalkulacja i wzajemność, dlatego dla poszczególnych uczestników sieci szansa budowania wspólnego potencjału w ramach sieci, skutkującego przyrostem wartości dla całej sieci, może być bodźcem do budowania zaufania w dłuższej perspektywie [Hagel i Brown 2006, s. 129–130].

3. Mechanizmy tworzenia wartości w sieciach organizacyjnych

Na wartość, która powstaje w sieci, oddziałuje wiele czynników. Tabela 1 przedstawia podział takich czynników w przekroju trzech grup: czynników organizacyjnych, marketingowych i finansowych. Trafne ich określenie oraz określenie stopnia ich ważności niejednokrotnie pozwala udzielić odpowiedzi na pytanie, gdzie tkwi potencjał w tworzeniu wartości, na przykład czy jest to kwestia stylu zarządzania przedsiębiorstwem, zasobów, silnej marki, czy umiejętności.

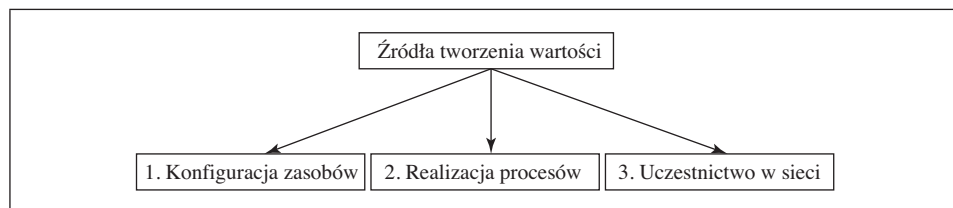
Celem odpowiedzi na pytanie, czym jest sieć wartości, należałoby bliżej określić, jak powstaje wartość w sieci, i dlaczego sieć kojarzona jest z dodatkową wartością dla jego podmiotów (interesariuszy). W praktyce nie ma jednego mechanizmu tworzenia wartości, który wyjaśnia skąd i dlaczego powstaje wartość. Do

celów przedstawienia tego problemu wyróżnia się trzy źródła tworzenia wartości (rys. 1).

Tabela 1. Czynniki wpływające na tworzenie wartości w sieciach organizacyjnych

Finansowe	Marketingowe	Organizacyjne
Możliwość pozyskania finansowania przez sieć Inwestycje sieci Wzrost sprzedaży Poziom ryzyka Poziom przepływów gotówkowych	Marka sieci Lojalność klientów Strategiczne relacje z innymi podmiotami Dobór rynków Przewaga różnicująca Wiedza marketingowa	Sposób zaprojektowania sieci Umiejętności i zasoby sieci Motywacje podmiotów w sieci Charakter współpracy między podmiotami sieci System zarządzania siecią

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Doyle 2003].



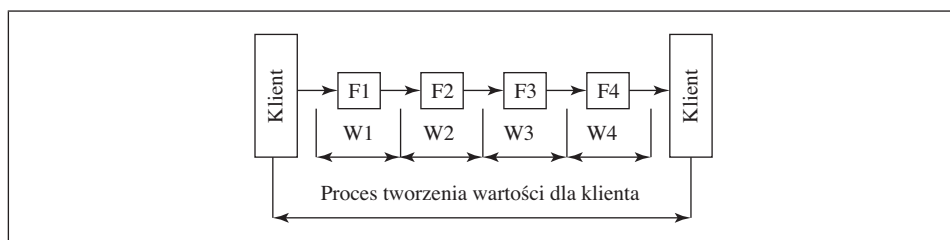
Rys. 1. Źródła tworzenia wartości

Źródło: opracowanie własne.

Na organizację lub grupę organizacji (sieć) można spojrzeć jak na zbiór zasobów – materialnych lub niematerialnych – będących w jej dyspozycji. Taki sposób widzenia organizacji jest charakterystyczny dla tzw. podejścia zasobowego [Mathews 2002]. Podejście zasobowe wyjaśnia jeden ze sposobów tworzenia wartości. Jego pierwszym i podstawowym założeniem jest przekonanie, że zasoby i umiejętności, które są rzadkie, trwałe, niedoskonale mobilne i trudne do imitacji, umożliwiają uzyskanie względnie trwałej przewagi konkurencyjnej. Drugim zasadniczym założeniem podejścia zasobowego jest teza o różnorodności (heterogeniczności) organizacji pod względem kontrolowanych przez nią zasobów i umiejętności. Każda organizacja może posiadać unikatowe zasoby materialne i niematerialne oraz możliwości. W podejściu zasobowym dokonuje się także rozróżnienia między zasobami, umiejętnościami i kompetencjami. Podkreśla się tu również znaczenie zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych zasobów. Wykorzystanie zewnętrznych zasobów jest szczególnie istotne w odniesieniu do zasobów niematerialnych, takich jak informacja i wiedza.

W podejściu zasobowym przyjęto, że punktem wyjścia do wytworzenia wartości są unikatowe, trudne do skopiowania zasoby i umiejętności. Jednak sam

fakt posiadania zasobów i umiejętności nie decyduje jeszcze o możliwościach maksymalizacji wartości dla podmiotów sieci. Realizacja procesów to kolejny mechanizm powstawania wartości w sieci. Biorąc pod uwagę tworzenie wartości, należy podkreślić, że proces, w szczególnym przypadku łańcuch wartości, jest to zbiór celowo dobranych i skonfigurowanych zasobów, które wykorzystane w sekwencji realizowanych działań dają efekt w postaci wartości dla interesariusza. Wartość zatem tworzy się w sekwencji kolejno następujących działań (faz), z których każde podwyższa wartość dobra (usługi) poprzez generowanie wartości dodanej. Każda z faz tak rozumianego procesu tworzy dodatkowy rodzaj użyteczności. Na rys. 2 pokazano zasadę tworzenia wartości poprzez sekwencyjne jej dodawanie w poszczególnych fazach łańcucha wartości. Z przedstawionego schematu wynika, że łańcuch wartości jest nie tylko zbiorem faz, czynności, działań czy subprocesów, ale również zbiorem wartości dodanych.



Objaśnienie: F1, ... , Fn – kolejne fazy procesu, W1, ... , Wn – wartości dodane na poszczególnych etapach procesu

Rys. 2. Mechanizm tworzenia wartości poprzez realizację łańcucha wartości

Źródło: [Tworzenie wartości... 2012, s. 23].

Sieć jest w pewnym sensie „rozszerzeniem” łańcucha wartości i naturalną konsekwencją stopnia ich złożoności. Realizacja złożonych łańcuchów wartości opiera się nie tylko na analizie i diagnozie zależności przyczynowo-skutkowych, ale również sieciowych, jakie występują między wszystkimi współuczestnikami złożonych procesów.

Gdy zwiększają się fizyczne rozmiary sieci, jej użytkownik otrzymuje dodatkową korzyść w postaci szerszego dostępu do nowych zasobów, umiejętności, wiedzy czy technologii. Są to bezpośrednie korzyści z sieci, które pojawiają się jako rezultat jej fizycznego rozwoju, co powoduje wzrost liczby użytkowników, a w konsekwencji wzrost wartości sieci. Pojedynczej organizacji coraz trudniej jest rozwinąć zasoby i możliwości potrzebne do utrzymania swojej pozycji. Pozyskanie takiej wiedzy (szczególnie ukrytej) poprzez mechanizm rynkowy może być nieskuteczne, ponieważ może ona powstać dopiero w połączeniu z podmiotami,

które rozumieją specyficzne problemy. Ponadto wiedza w procesie jej tworzenia może być ukryta i „związana” w sieci ścisłych relacji.

Sieć jako skupisko podmiotów umożliwia szeroki dostęp do zasobów i umiejętności, które znajdują się nie tylko w konkretnym podmiocie, ale również w innych, do których istnieje bezpośredni lub pośredni dostęp. Pozwala to na bardziej elastyczne dysponowanie zasobami i budowanie kluczowych kompetencji, zdobywanie przewagi konkurencyjnej i wytworzenie wartości dodanej dla uczestników sieci. Jednakże nie tylko dostęp do zasobów i ich konfiguracja decydują o kreowanej w sieci wartości. Realizowany w sieci łańcuch wartości jest dodatkowym źródłem wartości, na którą składają się podmioty realizujące poszczególne jego fazy. Jednocześnie dana sieć jest rodzajem sieci wartości. Jej uczestnicy korzystają z dodatkowych źródeł wartości, jakie tkwią w istocie sieci: dostęp do innych uczestników sieci, ich wiedzy, wykorzystanie synergii w realizacji wspólnych przedsięwzięć itp. Sieciowe powiązania organizacji mogą zatem potencjalnie bardziej efektywnie tworzyć wartość niż w przypadku prostych, indywidualnych procesów pracy [*Tworzenie wartości...* 2012, s. 24].

4. Synergia jako czynnik tworzenia wartości w sieciach organizacyjnych

Jednym z podstawowych czynników, które decydują o specyfice sieci, ze względu na wartość, jest efekt synergii. Synergia jest zjawiskiem występującym w wielu dziedzinach życia i nauki polegającym na tym, że współdziałające elementy dają wypadkowy wynik pod jakimś względem większy niż prosta suma skutków wywołanych przez każdy czynnik z osobna. Przez efekt synergiczny można zatem rozumieć różnicę między łącznym efektem działania zbioru współpracujących elementów a sumą efektów jednostkowych, jakie mogłyby osiągnąć te elementy pojedynczo, nie wchodząc we współdziałanie [Krzyżanowski 1994]². H. Piekarczyk przez synergię rozumie współdziałanie, kooperację czynników. W znaczeniu uniwersalnym zjawisko to polega na zespoleniu określonych czynników (warunków, przyczyn), mających zdolność wywoływania efektów złożonych, które są różne pod względem przedmiotowym (jakościowym, ilościowym)

² Przytoczone pojęcie rozumiane jest jako współdziałanie, wzajemne potęgowanie kilku części jakiejś całości, w wyniku czego całość zyskuje większą wartość niż łączna wartość pojedynczych części. Zdarza się jednak, że wspólne oddziaływanie elementów przynosi efekt niekorzystny. Takie zjawisko, odwrotne do synergii, nazywane jest dyssynergią lub efektem dyssynergicznym. H. Piekarczyk i A. Stabryła [1990, s. 99–110], wyróżniają: (1) dodatni (pozytywny) efekt synergii – jeśli następuje wzrost efektywności działania, (2) ujemny (negatywny) efekt synergii – jeśli wystąpi spadek efektywności działania, (3) obojętny (brak efektu) przepływach pieniężnych współpracujących jednostek.

oraz wartościowane wyżej od sumy efektów bazowych, powstających w sposób oddzielny i niezależny [Piekarz 1988, s. 12]. Można stwierdzić, że synergia w sieci występuje wówczas, gdy organizacje należące do sieci, które ze sobą współpracują, są bardziej skuteczne niż gdyby działały oddzielnie. Wykorzystanie efektu synergii to poszukiwanie takiej konfiguracji elementów (m.in. organizacje, realizowane funkcje, zasoby), która zapewni lepszą realizację procesów przez poszczególne organizacje.

Określenie efektu synergicznego wymaga istnienia bazy porównawczej – płaszczyzny lub punktu odniesienia, które służyłyby nie tylko wykazaniu efektów synergetycznych, ale pozwalałyby również na zrelatywizowanie ich wielkości [Suszyński 1992, s. 18]. Płaszczyzną porównania są efekty, jakie mogą zostać osiągnięte w sposób niezależny, a więc poza związkami kooperacyjnymi. Efekty te (nazywane bazowymi) są charakterystyczne dla tzw. składników bazowych: stanowią one układy odniesienia danego systemu [Piekarz 1988, s. 7]. Porównania synergetyczne są relacjami różnicowymi, w których jeden człon jest reprezentowany przez zbiór działań związanych z obsługą kontrahenta realizowanych na przygotowanych wspólnie warunkach współdziałania (kooperacja pozytywna), drugi zaś – przez układ odniesienia.

Warunkami porównań synergetycznych są [Piekarz 1991, s. 31]:

- realność opracowania i wykorzystania projektowanych wariantów wyróżnionych niehierarchicznych typów organizacji wymiany przedsiębiorstwa z partnerami zewnętrznymi,

- podobieństwo celów i funkcji porównywanych rozwiązań określone w sposób aprioryczny lub aposterioryczny,

- istnienie specyfiki poszczególnych rozwiązań (pod względem ilościowym lub jakościowym), przy równoczesnym założeniu dostatecznego stopnia podobieństwa między nimi.

Na podstawie wzorów na obliczenie różnych postaci „efektu organizacyjnego” zaproponowanych przez H. Piekarz [1991, s. 38], A. Wójcik-Karpacz [2012, s. 161] opracowała wzór na ustalenie całkowitej postaci efektu różnicowego synergii międzyorganizacyjnej (wzór 1 i 2).

Osiągnięty efekt międzyorganizacyjny jest oceniany wyżej od efektu bazowego.

Efekt międzyorganizacyjny (postać zasadnicza)

$$Q > B. \quad (1)$$

Efekt międzyorganizacyjny (postać różnicowa)

$$\Psi = (Q - B) > 0, \quad (2)$$

gdzie:

Q – efekt międzyorganizacyjny działania zbiorowego całkowity, dotyczący rozwiązania systemowego³,

B – efekt bazowy, tj. efekt międzyorganizacyjny działania indywidualnego całkowity,

Ψ – efekt różnicowy synergii międzyorganizacyjnej całkowity.

Warunki porównań „niehierarchicznych” typów organizacji wymiany są następujące [Wójcik-Karpacz 2012, s. 161]:

– efekt międzyorganizacyjny i efekt bazowy są mierzone przy zastosowaniu określonej skali odpowiedniej dla wybranego kryterium porównywalności, a różnice między nimi można ustalać na podstawie działań arytmetycznych [Piekarczyk 1991, s. 38],

– korzyści z obniżki kosztów są ustalane od momentu nawiązania więzi z danym partnerem zewnętrznym do chwili przeprowadzenia badania,

– istnieje identyczny wolumen wymiany produktów.

Ilościowy sens efektów różnicowych wyraża się w zmienności tych samych cech rodzajowych. Różnice ilościowe i jakościowe występują zarówno w zakresie efektów właściwych dla rozwiązań systemowych, jak i między nimi a efektem bazowym, które są obecne w obydwu porównywalnych typach wymiany produktów lub usług.

Tworzenie sieci współpracy i podejmowanie wspólnych działań wielu podmiotów ma sens jedynie wówczas, gdy uzyskują one w ten sposób określoną wartość dodaną i efekty synergiczne. W dobrze funkcjonującej sieci, którą tworzą firmy, organizacje biznesowe, organy samorządowe, uczelnie i jednostki badawczo-rozwojowe powstaje nadwyżka korzyści wynikająca z kooperacji, wymiany doświadczeń i wiedzy, częstych (także bezpośrednich, osobistych) kontaktów. W sieci z biegiem czasu kształtuje się system nie tylko o charakterze ekonomiczno-gospodarczym (np. wspólne finansowanie projektów), ale także społecznym, który sprzyja innowacyjności, pobudza kreatywność, pomaga opracowywać i wdrażać nowatorskie rozwiązania. Efekt synergiczny sieci organizacyjnej polega przede wszystkim na [Kazimierski 2011, s. 31]:

– dyfuzji know-how oraz rotacji kadr w ramach sieci,

– zwiększeniu produktywności w ramach sieci poprzez skupienie zasobów,

– otwartości na innowacje i zdolności ich absorpcji,

– przyciąganiu nowych zasobów i przedsiębiorstw.

Efekt synergii występuje jednak w określonych warunkach – nie pojawia się tylko dlatego, że kilka, kilkanaście czy nawet kilkadziesiąt podmiotów postano-

³ Symbolowi Q można nadawać dwojakie znaczenie. Może on określać zarówno efekt międzyorganizacyjny, jak i stan dysfunkcjonalności współdziałania (dotyczy ujemnej relacji we wzorze). Relacje dodatnie wskazują na zorganizowanie systemu kooperacyjnego, ujemne natomiast – na niesprawność współdziałania przedsiębiorstw [Piekarczyk 1986, s. 38].

wiło założyć sieć. Potencjał sieci trzeba wyzwolić. Można wskazać następujące warunki wyzwolenia efektu synergicznego w sieci:

- gotowość wszystkich uczestników sieci do nawiązania współpracy. Gotowość ta nie może wyrażać się jedynie w sferze deklaracji, musi być poparta wzajemnym zaufaniem. Szczególna rola przypada tutaj animatorowi sieci, który powinien rozpoznać potencjalne obszary współpracy, określić potrzeby i oczekiwania uczestników sieci oraz zbadać ich gotowość do kooperacji. Przekonanie zrzeszonych firm do korzyści płynących z efektu synergii jest jednym z najtrudniejszych wyzwań dla każdego animatora sieci. Przedsiębiorcy muszą zrozumieć, że warto podejmować działania, w których jest możliwość uzyskiwania efektu wyższego od tego, który leży w zasięgu pojedynczej firmy. Jednak aby osiągnąć tego rodzaju efekty, trzeba wykazać się rzeczywistą chęcią współpracy i konsekwencją;

- zaufanie społeczne (kapitał społeczny). Rozwinięte otoczenie społeczne sprzyja atmosferze zaufania w kontaktach międzyludzkich, w tym szczególnie gospodarczych. Ogranicza to w znaczny sposób ryzyko, co jest istotne zwłaszcza dla niewielkich firm, o małych zasobach kapitałowych oraz słabej sile nacisku na partnerów. Redukcja ryzyka pozwala ograniczyć koszty zarządzania nim;

- przekroczenie przez sieć masy krytycznej – chodzi zarówno o aspekty liczbowe, jak i jakościowe powiązania gospodarczego. Osiągając pewien ciężar gatunkowy – poprzez liczbę organizacji, ale także ich renomę, prestiż, posiadane zaplecze intelektualne (kadrowe) i materialne (np. technologiczne, organizacyjne) – sieć zwiększa swój potencjał i w konsekwencji staje się nośnikiem wyspecjalizowanych zasobów: wiedzy i informacji, kadr, instytucji, zaplecza rozwojowego.

Tabela 2. Obszary współpracy w sieciach organizacyjnych generujące efekt synergiczny

Obszary współpracy	Wyszczególnienie
Powiązania instytucjonalno-organizacyjne w ramach sieci	<ul style="list-style-type: none"> – opracowanie standardów komunikacji wewnątrz sieci – stworzenie płaszczyzny wymiany informacji między członkami sieci – stworzenie mechanizmów dotyczących planowania i organizacji spotkań roboczych – stworzenie wspólnej bazy informacji o członkach sieci
Wymiana doświadczeń i transfer wiedzy	<ul style="list-style-type: none"> – organizowanie seminariów i warsztatów – współpraca z ośrodkami B + R – stworzenie wspólnych zespołów eksperckich/grup roboczych do opracowywania konkretnych projektów – prowadzenie działań analitycznych
Wspólna reprezentacja członków sieci na rynku	<ul style="list-style-type: none"> – wspólne ofertowanie – wspólna promocja i marketing – wykreowanie marki sieci

Źródło: opracowanie własne na podstawie: http://www.pi.gov.pl/klastry/chapter_95608.asp (dostęp: 10.12.2014).

Wymienione elementy są niezbędne do rozwoju sieci, a tym samym osiągnięcia efektu synergii. Niemniej jednak elementy te należy traktować jako punkt wyjścia, swoisty fundament, na którym należy realizować przemyślany program współpracy obejmujący trzy zasadnicze obszary (tabela 2).

Podjęcie współpracy w wymienionych obszarach pozwala wykorzystać zasoby poszczególnych podmiotów wchodzących w skład struktury sieciowej, a jednocześnie umożliwia wzrost ich potencjału. Przy poważnym potraktowaniu zasad kooperacji nastąpi efekt synergii, czyli kumulowanie się korzyści z uczestnictwa w sieci. Poszczególni członkowie, angażując swoje zasoby, w zamian osiągną zysk (wartość dodaną) w postaci dostępu do *know-how*, nowych informacji, obniżenia kosztów (np. poprzez utworzenie wspólnej grupy zakupowej), opanowania nowych umiejętności, optymalizacji metod działania itp.

5. Wpływ zarządzania wiedzą i procesów uczenia się na budowanie wartości w sieciach organizacyjnych

Organizacja, aby była w pełni konkurencyjna na globalnym i lokalnym rynku, powinna spełniać następujące warunki:

- posiadać i absorbować odpowiednią wiedzę,
- umieć posiadaną wiedzę wykorzystać.

Zasoby wiedzy są zatem szczególną kategorią zasobów organizacji sieciowej. Stanowią one sumę wiedzy pojedynczych podmiotów (ogniów) oraz tzw. wiedzę wspólną całej sieci powstającą w wyniku dyfuzji wiedzy pomiędzy elementami sieci. Ze względu na zarządzanie jest istotne, że wiedza stanowi zasób specyficzny, który nie podlega tym samym regułom co czynniki wytwórcze. W szczególności chodzi o następujące cechy wiedzy [Jarugowa i Fijałkowska 2002, s. 23]:

- niewyczerpalność – wiedza w przeciwieństwie do innych zasobów nie wyczerpuje się, a wręcz odwrotnie: wraz ze wzrostem częstości używania rosną zasoby wiedzy,
- symultaniczność – możliwość jednoczesnego wykorzystywania wiedzy w tym samym czasie w różnych obszarach organizacji,
- nieliniowość – relatywnie mały zasób wiedzy, właściwie wykorzystanej przez organizację, może wywołać wielkie zmiany i odwrotnie – duży zasób wiedzy źle użytej może nie wywołać żadnych skutków,
- dominujący charakter – od wykorzystania wiedzy zależy przyszłość organizacji, to na wiedzy opiera się przewaga konkurencyjna wielu przedsiębiorstw,
- niematerialność – wiedza jest nieuchwytna, nie można jej w prosty sposób ująć w ramy i przedstawić za pomocą tradycyjnych miar rachunkowych.

W omawianym kontekście można mówić o tzw. sieciach wiedzy jako formie współpracy między dwoma lub więcej podmiotami w sieci (ewentualnie podmiotami spoza sieci), która ma na celu efektywne wytworzenie wartości przez wykorzystanie wiedzy tkwiącej w różnych miejscach sieci. Sieci wiedzy za główne cele stawiają sobie wytworzenie, wykorzystanie i dyfuzję nowej wiedzy [Möller i Svahn 2002].

Postępująca specjalizacja w wielu dziedzinach funkcjonowania sieci przyczynia się do wzrostu różnorodności zasobów, co z kolei poszerza potencjał wykorzystania zasobów i wiedzy przez inne podmioty sieci. Taki proces wymaga uczenia się, które zakłada istnienie procesu interakcji, w którym podmioty uczą się wzajemnie wykorzystywać swoje zasoby i kompetencje; efektem jest powstanie nowej wiedzy.

Proces interaktywnego uczenia się w sieci polega na uzewnętrznianiu się części wiedzy indywidualnej. Rezultatem tego procesu jest powstawanie nowej wiedzy, która się uzewnętrznia i jest transferowana pomiędzy poszczególnymi podmiotami. Łączy się ona z indywidualną wiedzą innych i w ten sposób rozszerza.

Identyfikując zasoby wiedzy w organizacji sieciowej, ważny jest ich podział na dwie kategorie, czyli wyróżnienie podmiotów sieci (interesariuszy) jako zasobu oraz zasobów strukturalnych [Dowbor 2012, s. 97].

Pierwsza z tych kategorii stanowi bezpośrednio źródło wiedzy, związanej z konkretnymi osobami lub grupami osób. Interesariusze ci posiadają wiedzę, która może być uzewnętrzniona poprzez istniejące relacje, zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne, stając się wspólną wiedzą sieci. Relacje zewnętrzne obejmują wszelkie formy relacji z interesariuszami (np. relacje z klientami, kooperantami, ze społecznością lokalną). Relacje wewnętrzne dostarczają wiedzy w postaci kompetencji, zaangażowania, motywacji, lojalności, wykształcenia, zdolności do rozwiązywania problemów itp.

Z kolei strukturalne zasoby wiedzy stanowią wypracowane procedury, praktyki działania, stosowane zasady, system wartości sieci, które determinowane są infrastrukturą fizyczną. Infrastruktura fizyczna (w szczególności struktura organizacyjna) ma podstawowe znaczenie z uwagi na tworzenie nowej wiedzy i jej upowszechnianie. Zasoby strukturalne stwarzają warunki, w których wiedza interesariuszy może być ukierunkowana i wykorzystana do realizacji łańcucha wartości.

Zasób wiedzy, jaki występuje w sieci, musi być przedmiotem skutecznego zarządzania. Zarządzanie wiedzą mimo wielu definicji można w uproszczeniu scharakteryzować jako system pomocy przedsiębiorstwom w zdobywaniu, analizowaniu i wykorzystywaniu wiedzy w celu podejmowania lepszych decyzji i osiągnięcia przewagi nad konkurencją. Cechą charakterystyczną w zarządzaniu wiedzą jest to, że może ona dotyczyć zarówno zarządzania informacją, jak i zarzą-

dzania ludźmi, ich rozwojem czy też procesami odnoszącymi się do gromadzenia i udostępniania danych. Proces zarządzania wiedzą sprowadza się do realizacji następujących faz [Dowbor 2012, s. 97]:

- 1) pozyskiwanie wiedzy niezbędnej dla uczestników sieci poprzez:
 - doskonalenie i rozwijanie (pozyskiwanie) zasobów kadrowych (źródłem wiedzy jest sieć jako całość),
 - kupowanie informacji i umiejętności od wyspecjalizowanych firm (wiedza zewnętrzna);
- 2) dzielenie się wiedzą:
 - wewnątrz sieci,
 - sieci z otoczeniem;
- 3) przekształcanie wiedzy w decyzje.

Z perspektywy zarządzania zasobami wiedzy w sieci zasadne wydaje się klasyfikowanie wiedzy ze względu na poziomy jej występowania (tabela 3).

Tabela. 3. Klasyfikacja wiedzy ze względu na poziomy występowania

Rodzaje wiedzy w sieci	Opis
Wiedza na poziomie systemu międzyorganizacyjnego	Dotyczy ogólnej relacji pomiędzy uczestnikami sieci lub relacji sieci z otoczeniem. Tego rodzaju wiedza może mieć wpływ na podstawowe decyzje o funkcjonowaniu pojedynczego podmiotu. Dzięki takiej wiedzy identyfikujemy szanse i zagrożenia np. rozwoju jakiejś branży. Wiedza na poziomie całego systemu ekonomicznego pozwala określić ogólne trendy występujące w gospodarce lub danym sektorze.
Wiedza na poziomie organizacji	Stanowi to, co pojedynczy podmiot wie jako całość i w jaki sposób potrafi to wykorzystać. Poziom wiedzy organizacyjnej może być bardzo wysoki, ale niewykorzystywany w sposób dający wymierne efekty ekonomiczne. Ten rodzaj wiedzy jest głównym czynnikiem rozwoju poszczególnych uczestników sieci.
Wiedza na poziomie zespołu	Ten rodzaj wiedzy zawiera się w grupie współpracujących ze sobą osób, również spoza pojedynczego podmiotu. Jest on bardzo istotny ze względu na powstawanie nowej wiedzy i uczenia się podmiotów i jednostek.
Wiedza na poziomie jednostki	U źródeł powstawania wiedzy jest człowiek, którego wiedza i mądrość są podstawą budowy wszystkich systemów zarządzania wiedzą. Jednostka posiada i przetwarza wiedzę, robiąc z niej użytek.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Sveiby 2005].

Niezbędna wiedza jest coraz bardziej złożona, a jej źródła – mocno rozproszone. Aby funkcjonować w takich warunkach, organizacja musi zwiększyć nie tylko swoje zdolności absorpcyjne (tzn. możliwości zidentyfikowania, przetwarzania i wykorzystania istniejącej wiedzy), ale również zdolności rozwijania i zarządzania współpracą tak, by zastosować również nową wiedzę.

W praktyce można wyróżnić dziesięć sposobów oddziaływania wiedzy na tworzenie wartości poprzez polepszenie przepływów wiedzy (tab.4) [Sveiby, 2005].

Tabela 4. Oddziaływanie wiedzy na tworzenie wartości w klastrze

Przepływy wiedzy	Oddziaływanie wiedzy a struktura klastra
<ul style="list-style-type: none"> – pomiędzy jednostkami – od jednostek do struktury zewnętrznej – od struktury zewnętrznej do jednostek – od jednostek do struktury wewnętrznej – od struktury wewnętrznej do jednostek – w zakresie struktury zewnętrznej – od wewnętrznej do zewnętrznej struktury – od zewnętrznej do wewnętrznej struktury – w jednostkach 	<ul style="list-style-type: none"> – podmioty w ramach klastra – od podmiotów klastra do podmiotów poza klaster – spoza klastra do jego podmiotów – od podmiotów klastrowych do klastra – od klastra do jego podmiotów – wiedza poza klastrem – od klastra do podmiotów poza klastrem – z otoczenia poza klastrem do klastra – w podmiotach klastrowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Sveiby 2005].

Odwołując się w tym miejscu do pojęcia dynamiki sieci, można stwierdzić, że im intensywniejsze przepływy wiedzy tym większa jej dynamika oraz spodziewane pozytywne efekty sieci wartości. Aby można było maksymalnie wykorzystać wymienione powyżej zasoby wiedzy tkwiące w różnych miejscach sieci wartości (jak również poza jej granicami), konieczne jest podejście całościowe do zarządzania wiedzą. To, w jakim stopniu wiedza przyczynia się do wzrostu wartości tworzonej w sieci, uwarunkowane jest wieloma działaniami osób zarządzających, m.in. motywacją do dzielenia się wiedzą, umiejętnym wykorzystaniem relacji z innymi podmiotami (osobami, np. klientami) czy efektywnymi rozwiązaniami informatycznymi.

6. Podsumowanie

Konieczność generowania wartości powinna być podstawową przesłanką działalności każdego koordynatora, menedżera czy animatora sieci organizacyjnej. Żadna organizacja nie przetrwa długo bez podstaw realnej współpracy, zaufania i wkładu pracy swoich członków. Istnieje wiele sposobów budowania wartości w sieci. Warto przede wszystkim podkreślić, że sieć organizacyjna powinna być czymś więcej niż sumą pojedynczych podmiotów, generując pakiet korzyści zawierający nie tylko możliwość nawiązywania kontaktów biznesowych, dostęp do wiedzy i możliwości inwestycyjnych, zwiększenie siły rynkowej i możliwości negocjacyjnych grupy przedsiębiorstw, ale także szansę na realizację projektów

i przedsięwzięć, których żaden z pojedynczych członków sieci nie mógłby samodzielnie podjąć.

Głównym zadaniem dla zarządzających siecią jest także stymulowanie przepływu wiedzy pomiędzy różnymi podmiotami. Polepszenie przepływu sprzyja rozprzestrzenianiu się wiedzy. Stymulowanie chęci dzielenia się wiedzą wpływa na poziom innowacyjności, podniesienie reputacji sieci na zewnątrz. Ponadto korzystanie z wiedzy podmiotów zewnętrznych jest wzbogaceniem własnych rozwiązań, źródłem doskonalenia rozwiązań zarządczych i organizacyjnych [Dowbor 2012, s. 98].

Literatura

- Brandenburger A.W., Stuart H.W. [1996], *Value based Business Strategies*, „Journal of Economics and Management Strategy”, vol. 5 , <http://dx.doi.org/10.1111/j.1430-9134.1996.00005.x>.
- Dowbor W. [2012], *Znaczenie zarządzania wiedzą w klastrach wartości* [w:] *Tworzenie wartości w klastrze*, red. M. Frankowska, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Doyle P. [2003], *Marketing wartości*. Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa.
- Dyduch W. [2006], *Problematyka pomiaru efektywności organizacji* [w:] *Zarządzanie. Kierunki badań*, red. D. Kisperska-Moroń, II Forum Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Centrum Badań i Ekspertyz, Katowice.
- Hagel III J., Brown J.S. [2006], *Organizacja jutra. Zarządzanie talentem, współpraca i specjalizacją*, Wydawnictwo One Press, Gliwice.
- Jarugowa A., Fijałkowska J. [2002], *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym, koncepcje i praktyka*, ODDK, Gdańsk.
- Kaźmierski J. [2011], *Klasy jako źródło efektów synergicznych i instrument zarządzania regionalnego*, Acta Universitatis Lodzinsis, Oeconomica, nr 251.
- Krzyżanowski L. [1994], *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa.
- Łobejko S. [2010], *Przedsiębiorstwo sieciowe. Zmiany uwarunkowań i strategii w XXI wieku*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa.
- Mathews J.A. [2002], *A Resource-Based View of Schumpeterian Economic Dynamics*. „Journal of Evolutionary Economics”, nr 106.
- Möller K. Svahn S. [2002], *Role of Knowledge in the Value Creation in Business Nets*, www.cbm.net/papers.
- Piekarz H. [1986], *Synergia w strukturze organizacyjnej*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 234.
- Piekarz H. [1988], *Efekt złożony jako podstawa pomiaru stopnia zorganizowania*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 278.
- Piekarz H. [1991], *Efekt organizacyjny jako kryterium oceny systemu wytwórczego*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 102.
- Piekarz H., Stabryła A. [1990], *Podstawy techniki ustalania efektu organizacyjnego*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 323.

- Rupik K. [2008], *Efektywność planowania marketingowego w organizacjach sieciowych*, „Badania Operacyjne i Decyzje”, nr 3.
- Suszyński C. [1992], *Synergia w działalności rynkowej przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Sveiby K.E. [2005], *Dziesięć sposobów oddziaływania wiedzy na tworzenie wartości*, E-mentor, nr 2.
- Tworzenie wartości w klastrze* [2012], red. M. Frankowska, PARP, Warszawa.
- Wójcik-Karpacz A. [2012], *Ocena efektywności więzi przedsiębiorstwa z odbiorcami – wyniki badań empirycznych*, „Nauki o Zarządzaniu Management Sciences”, nr 1(10).

Building Organisational Network Value

Participation in a network and the ability to effectively use information and knowledge is a source of value. Taking this assumption as its starting point, the article presents the problem of creating value in organisational networks. It discusses the concept of value from the point of view of network efficiency, and the mechanisms and factors of value creation in organisational networks. It also looks at the problem of synergies in organisational networks and the importance of knowledge management processes and learning for value creation networks.

Keywords: value, networks, synergy effect, network efficiency, knowledge management and learning processes.