

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

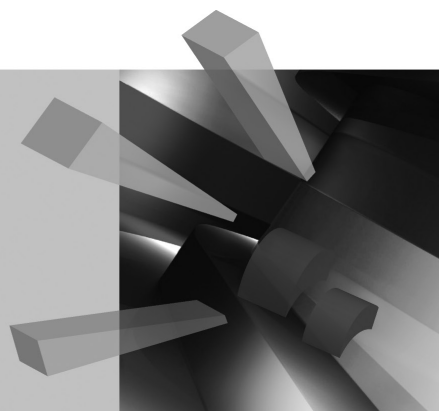
RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

277

Zmiana warunkiem sukcesu

Współczesne uwarunkowania
i metody wspomaganie procesu
zarządzania zmianami



Redaktorzy naukowci

Jan Skalik

Joanna Kacała



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktorzy Wydawnictwa: Elżbieta Kożuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: K. Halina Kocur

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2013

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-313-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część I. Przemiany modelu organizacyjnego przedsiębiorstwa

Anna Dziadkiewicz, Piotr Juchniewicz: Koncepcja zarządzania zmianą w organizacji.....	15
Krzysztof Machaczka: Ewolucja paradygmatów organizacji jako element zmiany praktyki zarządzania w wymiarze strategii przedsiębiorstwa.....	24
Bartłomiej J. Gabryś: Wybrane metody badawcze w niereprezentacyjnych próbach z perspektywy rozwoju przedsiębiorczej organizacji	33
Janusz Marek Lichtarski: Strategiczne zarządzanie projektami	40
Marek Krasiński: Zmiana modelu interakcji kulturowych w przedsiębiorstwach japońskich w Polsce.....	52
Beata Skowron-Mielnik: Zarządzanie zasobami ludzkimi w kontekście wyzwań demograficznych	61
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Gabriel Pawlak: Realizacja strategii CRS wybranych przedsiębiorstw poprzez przedsięwzięcia sportowe.....	70
Iwona Markowska-Kabała: Identyfikacja interesariuszy mających wpływ na zakres i przebieg zmian w systemie ochrony zdrowia.....	79
Sabina Ostrowska: Strategiczne zarządzanie wynikami a modelowanie przyszłych decyzji organizacji publicznej	89

Część II. Metodyczne wspomaganie zarządzania zmianami w organizacji

Joanna Kulczycka: Ekoefektywność w rozwoju i doskonaleniu organizacji .	103
Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński: Epoki strukturalne	113
Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Rezultaty stosowania TQM wspólnie z innymi metodami zarządzania.....	120
Jarosław Ropęga: Zagrożenie niepowodzeniem w procesie wprowadzania zmian w małych firmach.....	134
Alina Kozarkiewicz: Wartość dla interesariuszy w ocenie projektów i portfeli projektów – przesłanki koncepcji a wyniki badań empirycznych.....	144
Dariusz Porębski: Wykorzystanie strategicznej karty wyników w polskim szpitalu.....	155

Aldona Frączkiewicz-Wronka: Partnerstwo publiczno-społeczne jako instrument wielosektorowej polityki społecznej – perspektywa zarządzania publicznego.....	165
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Implementacja wybranych metod szczyłego zarządzania produktem w elastycznym zakładzie wytwórczym	182
Anna Męczyńska, Anna Michna, Iwona Flajszok: Racjonalizacja podejmowania decyzji w sektorze publicznym na przykładzie jednostek oświatowych.....	195
Anna Kwiotkowska: Ewolucja przedsiębiorczych kompetencji w rozwoju przedsiębiorstw odpryskowych	207
Katarzyna Półtoraczyk: Motywowanie pracowników w klasycznych koncepcjach zarządzania a funkcjonowanie współczesnych organizacji.....	216
Marcin Klimek, Piotr Lebkowski: Nowoczesne metody harmonogramowania projektu w warunkach niepewności.....	224
Magdalena Dolata: Rola intuicji w zarządzaniu projektami.....	234

Część III. Społeczne i kulturowe uwarunkowania sukcesu organizacji

Maciej Malarski: Stymulacja zaangażowania pracowników szansą efektywnego przeprowadzenia zmiany organizacyjnej.....	245
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Kształtowanie zaangażowania pracowników poprzez rywalizację i współpracę w świetle wyników badań...	254
Anna Wieczorek-Szymańska: Profile kompetencji menedżerów różnych szczebli zarządzania w sektorze krajowych, uniwersalnych banków komercyjnych	265
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Tomasz Olenderek: Audyt kompetencji menedżerskich na przykładzie wybranej organizacji	275
Anna Mazurkiewicz: Zarządzanie talentami w uzyskaniu przewagi strategicznej.....	285
Elżbieta Kowalczyk: Kompetencje negocjacyjne jako warunek skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi	295
Joanna Mróz: Osobowościowe i kompetencyjne uwarunkowania sprawności działania współczesnego menedżera	306
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Problem dopasowania jako wyzwanie dla współczesnych organizacji.....	315
Łukasz Sulkowski: Kulturowe uwarunkowania zmian organizacyjnych – cztery paradygmaty.....	322

Część IV. Sieci we współczesnych organizacjach

Arkadiusz Kawa: Sieci pionowe i poziome w gospodarce.....	333
--	-----

Magdalena Zalewska-Turzyńska: Granice organizacji sieciowej – z perspektywy komunikacyjnej	341
Wiesław Danielak: Normy relacyjne w procesie współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw	350
Agata Austen: Koncepcja sieci w zarządzaniu publicznym: pomiar efektywności partnerstw lokalnych	360
Justyna Światowiec-Szczepańska: Architektura współpracy przedsiębiorstw	367

Summaries

Part. I. Transformations of enterprise's organizational model

Anna Dziadkiewicz, Piotr Juchniewicz: Idea of change management in business environment	23
Krzysztof Machaczka: Evolution of organization paradigms as an element of changes in the practices management in business strategy dimension.....	32
Bartłomiej J. Gabryś: Specific research methods for non-representative research: challenge from entrepreneurial growth perspective	39
Janusz Marek Lichtarski: Strategic project management	51
Marek Krasiński: The change of the cultural interactions model in Japanese companies operating in Poland	60
Beata Skowron-Mielnik: Human resource management in the context of demographic challenges	69
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Gabriel Pawlak: CSR strategy implementation of chosen enterprises through sports projects	78
Iwona Markowska-Kabała: Identification of stakeholders influencing the scope and course of changes in the healthcare	88
Sabina Ostrowska: Strategic performance management and modeling future decision in public organization	100

Part. II. Methodological support of management of changes in an organization

Joanna Kulczycka: Eco-efficiency in development and advancement of organization.....	112
Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński: Structural epochs	119
Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: The effects of TQM in conjunction with other management methods	130
Jarosław Ropęga: Danger of failure in the process of changes implementation in small companies	143

Alina Kozarkiewicz: Value for stakeholders in project and project portfolio assessment – basic assumptions and results of empirical research.....	154
Dariusz Porębski: The use of Balanced Scorecard in Polish hospital	164
Aldona Frączkiewicz-Wronka: Public-private partnerships as an instrument of multi-sectoral public policy – public management perspective.....	181
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Implementation of selected methods of lean management with a product at a flexible production plant	194
Anna Męczyńska, Anna Michna, Iwona Flajsok: Decision-making rationalization in public sector in case of educational institutions	206
Anna Kwiotkowska: The evolution of entrepreneurial competencies in spin-off venture's development	215
Katarzyna Półtoraczyk: Employees' motivating in classical management concepts vs. functioning of contemporary organizations	223
Marcin Klimek, Łebkowski Piotr: Modern methods of project's scheduling in uncertainty conditions.....	233
Magdalena Dolata: Role of intuition in projects management	242

Part. III. Social and cultural determinants of success of organization

Maciej Malarski: Stimulation of employees' engagement as a chance for effective change introduction.....	253
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Development of employees' engagement through competition and cooperation – research results.....	264
Anna Wieczorek-Szymańska: The profiles of competencies of managers on different levels of management in national universal commercial banks...	274
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Tomasz Olenderek: Competence management audit on the example of chosen organization	284
Anna Mazurkiewicz: Talent management in the achievement of strategic advantage.....	294
Elżbieta Kowalczyk: Competence in negotiating as a condition of effective human resource management	305
Joanna Mróz: Personal and competence determinants of efficiency of the modern manager	314
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Problem of adjustment as a challenge for a contemporary organization	321
Łukasz Sułkowski: Cultural conditions of organizational changes – four paradigms.....	330

Part. IV. Network of contemporary organizations

Arkadiusz Kawa: Vertical and horizontal business networks in economy	340
---	-----

Magdalena Zalewska-Turzyńska: The boundaries of network organization – the communication perspective	349
Wiesław Danielak: Relational norms in the process of cooperation between small and medium enterprises	359
Agata Austen: Network theory in public management: effectiveness mea- surement of local partnership.....	366
Justyna Światowiec-Szczepańska: Architecture of firms' cooperation	375

Arkadiusz Kawa

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

SIECI PIONOWE I POZIOME W GOSPODARCE

Streszczenie: Sieci przedsiębiorstw są od wielu już lat przedmiotem badań i zainteresowań wielu naukowców oraz praktyków. W literaturze przedmiotu wyróżnia się dużo różnych rodzajów sieci przedsiębiorstw. Podstawową klasyfikacją sieci przedsiębiorstw jest podział ze względu na charakter powiązań pomiędzy uczestnikami. Są to sieci pionowe i poziome. Tymi pierwszymi zajmują głównie osoby związane z logistyką, natomiast tymi drugimi specjaliści od marketingu i gospodarki międzynarodowej. Brakuje jednak całościowego spojrzenia na te dwa rodzaje sieci. Celem artykułu jest przedstawienie problematyki sieci pionowych i poziomych.

Słowa kluczowe: sieci biznesowe, relacje, sieci pionowe, sieci poziome.

1. Wstęp

Przedmiotem zainteresowania w tym artykule jest sieć, szczególnie zaś sieć przedsiębiorstw. Mimo że większość osób intuicyjnie wie, czym jest sieć, warto jednak na początku wyjaśnić kilka podstawowych zagadnień z tym związanych.

Posługując się nomenklaturą matematyków, sieć to pewien zbiór węzłów, które są ze sobą połączone krawędziami. W transporcie sieć kojarzona jest natomiast z połączeniami w postaci dróg, linii kolejowych, połączeń lotniczych między infrastrukturą punktową (np. dworce, stacje, lotniska). W odniesieniu do gospodarki sieć można rozumieć jako ogół jednostek, placówek itp. w jakiś sposób ze sobą powiązanych, należących do jakiegoś systemu, stanowiących jakąś strukturę [Internet 1]

W polskim piśmiennictwie z zakresu zarządzania używa się najczęściej słowa sieć w odniesieniu do znaczenia anglojęzycznego terminu *network*. Według M. Mitręgi konotacje słowa angielskiego są bardziej pozytywne niż jego polskiego odpowiednika. Widać to zwłaszcza wtedy, gdy podzielimy wyraz *network* na dwa samodzielne wyrazy *net* (sieć) i *work* (praca, pracować). Po takim rozbiciu *network* oznacza współpracę w określonej grupie. Ma więc to słowo bogatsze znaczenie niż jego odpowiednik w języku polskim. W związku z tym słowo *sieć* nie jest najlepszym przekładem wyrazu *network* [Mitręga 2010, s. 64]. Trudno będzie jednak o lepsze tłumaczenie. Nie jest to również jedyny przykład z dziedziny zarządzania, która ma

wiele takich nieadekwatnych tłumaczeń (np. *supply chain* – łańcuch dostaw, czy *just in time* – dostawy na czas).

2. Sieci w nauce

Sieci są w ostatnim czasie przedmiotem badań wielu przedstawicieli nauki. Naukowy aspekt dotyczy przede wszystkim teorii sieci, której podstaw możemy doszukiwać się w teorii grafów. Natomiast pierwsze prace dotyczące teorii sieci przypisuje się G. McMillanowi oraz G. Raisbeckowi [Newcomb 1963, s. 1]. Na zwiększenie zainteresowania siecią wpłynęło powstanie i opracowanie m.in. teorii grafów w matematyce oraz analizy sieci społecznych jako obszaru badawczego w socjologii [Świerczek 2007, s. 74]. Dodatkowo w ostatnich latach, szczególnie w gospodarce, pojawia się wiele nowych sieci. Każdego dnia powstają i rozwijają się sieci – kin, pizzerii, bankomatów, restauracji, hoteli, supermarketów, telefonii komórkowej itp.

Na rozwój sieci w naukach ekonomicznych miały wpływ teoria grafów i analiza sieci społecznych. W tym pierwszym przypadku próbuje się zastosować ją do przedstawiania różnych problemów życia codziennego. Przykładem są badania L. Eulera, który wykorzystał je do rozwiązania problemu znanego jako zagadnienie mostów królewieckich (dotyczyło wędrowki przez miasto, która obejmowała wszystkie siedem mostów znajdujących się w Królewcu i powrót do punktu wyjścia, tak aby przez każdy z nich przejść tylko raz) [Mitrega 2010, s. 53]. W praktyce gospodarczej można znaleźć wiele innych zagadnień, które dają się przedstawić za pomocą grafów, np. sieć dróg, sieć komunikacyjna, sieć telefoniczna. Teorię grafów, a zwłaszcza algorytmy służące do znajdowania optymalnych rozwiązań, można też wykorzystać do projektowania i konfigurowania sieci przedsiębiorstw [Kawa 2011].

Według W. Czakona, „sieci stanowią wdzięczny obiekt badań w naukach o zarządzaniu; wyznaczają kontekst dla dotychczasowych perspektyw poznawczych i inspirują rozwiniętą na gruncie socjologii metodykę ilościowej parametryzacji, a przez to przynoszą nowy paradygmat. Usieciowieniu społeczeństwa i gospodarki towarzyszy gwałtowny oraz przyspieszający wzrost obecności paradygmatu sieciowego w nauce” [Czakon 2012, s. 21].

3. Sieci przedsiębiorstw

Według IMP Group (Industrial Marketing and Purchasing Group), „sieć biznesowa jest zbiorem długoterminowych powiązań (relacji) formalnych i nieformalnych (bezpośrednich i pośrednich), jakie występują między dwoma lub więcej podmiotami. Sieć powstaje w efekcie dłuższego procesu rozwoju relacji i zachodzących w ich ramach interakcji. Żadna firma nie zarządza siecią i nie jest jej »właścicielem«. Nie oznacza to jednak, że przedsiębiorstwo nie może zarządzać w ramach sieci i zajmować w niej ważnej pozycji” [Ratajczak-Mrozek 2010, s. 9-10].

Sieci przedsiębiorstw tworzone są w konkretnym celu. Może to być na przykład wprowadzenie nowego produktu na rynek, poprawa efektywności i konkurencyjności, uzyskanie efektu doświadczenia i korzyści skali, obniżenie kosztów itd.

Według P. Pachury [2009, s. 25], jedną z przyczyn konfigurowania sieci przedsiębiorstw jest potrzeba łączenia i dzielenia się elementami kompleksowej wiedzy. Podobne sieci tworzone są pomiędzy zespołami badawczymi a laboratoriami.

A. Sulejewicz zebrał w sposób syntetyczny motywy, którymi kierują się przedsiębiorstwa, tworząc sojusze na rynku. Są wśród nich:

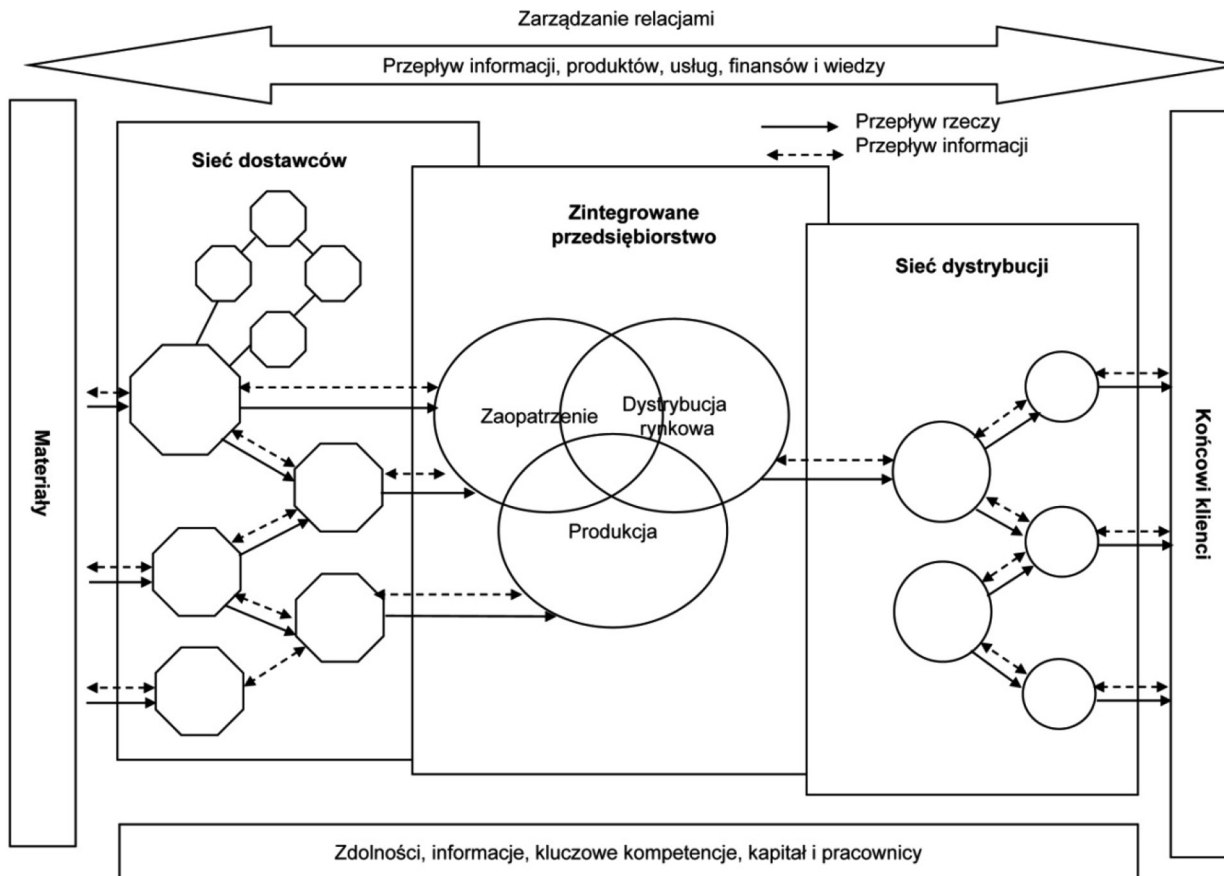
- zdobywanie wiedzy, umiejętności, technologii,
- zmniejszanie ryzyka prowadzenia działalności gospodarczej,
- zwiększanie udziału w rynku poprzez tworzenie struktur dominujących (w szczególnym przypadku: pokonywanie barier wejścia),
- wykorzystywanie korzyści skali (w tym także: wykorzystanie nadwyżki mocy wytwórczych),
- podnoszenie efektywności ekonomicznej (czyli zwiększanie zysku) [Sulejewicz 2007, s. 157].

Wiadomo też, że sieci gospodarcze stanowią pewną coraz częściej preferowaną warstwę między rynkiem a strukturą hierarchiczną. Dzieje się tak, ponieważ sieci cechują się większą elastycznością oraz bardziej trwałą i efektywną podstawą koordynacji wspólnych działań, czego nie można odnaleźć w anonimowych relacjach rynkowych [Lundvall, Borrás 1997 (cyt. za: [Pachura 2009, s. 34])].

Według G.F. Thompsona [2003 (cyt. za: [Światowiec-Szczepańska 2012, s. 76])] należy rozpatrywać co najmniej dwa niezależne sposoby ujmowania sieci. „W pierwszym sieci traktowane są jako forma organizacyjnej koordynacji stanowiącej pośredni mechanizm wymiany między rynkiem i hierarchią, w drugim natomiast sieci uznawane są za odrębną kategorię pojęciową, fenomen sam w sobie”.

Obecnie coraz częściej rozwijają się złożone sieci gospodarcze. Tworzone w ich ramach łańcuchy dostaw splatają się ze sobą i coraz częściej można zaobserwować nakładające się na siebie poziome i pionowe relacje [Ciesielski 2005]. Jeśli bowiem dwie firmy produkujące takie same lub podobne dobra uczestniczą w dwóch różnych łańcuchach dostaw zbudowanych na podstawie tej samej sieci, to łączą je relacje poziome (horyzontalne). W skład relacji horyzontalnej wchodzi na przykład konkurenci, którzy utworzyli alians, aby osiągnąć cel strategiczny. Jest to szczególnie zauważalne w branży motoryzacyjnej, gdzie producenci korzystają z rozwiązań swoich konkurentów. Drugim rodzajem sieci jest sieć pionowa (wertikalna), która składa się ze zbioru przedsiębiorstw powiązanych ze sobą w relacji „dostawca-odbiorca”. Przepływy rzeczy, informacji i środków finansowych przez taką sieć tworzą właśnie łańcuch dostaw.

W obrębie danej sieci przedsiębiorstw może powstawać bardzo wiele takich przepływów (patrz rys. 1). Wynika to z trendu rozszerzania zakresu działalności przez pojedyncze łańcuchy dostaw i budowanie zorganizowanej grupy łańcuchów dostaw [Świerczek 2007, s. 74]. Łańcuchy dostaw mogą się ze sobą łączyć i nawzajem



Rys. 1. Przykład modelu łańcucha dostaw z siecią dostawców, przedsiębiorstwem, siecią dystrybucji i końcowymi klientami

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

przenikać, nakładając się na siebie, tworząc różne relacje między przedsiębiorstwami, będącymi względem siebie dostawcami, odbiorcami, kooperantami i konkurentami. Poszczególne ogniwa są w stanie uczestniczyć w więcej niż jednym łańcuchu dostaw, często nawet konkurencyjnym względem siebie. Z tego też względu sieci pionowe powinny być analizowane w kontekście istniejących sieci poziomych.

Warto również dodać, że w sieciowych powiązaniach można zauważyć wiele nie tylko logistycznych związków biznesowych, np. obok transportowania czy składowania występują także promocja produktów, obsługa klienta, badania i rozwój.

4. Sieci pionowe a sieci poziome

Jak już zauważono, w sieciach pionowych poszczególne ogniwa, będące względem siebie w relacjach dostawca-odbiorca, współpracują ze sobą. Natomiast w skład powiązań poziomych wchodzi na przykład konkurenci, którzy utworzyli alians, by osiągnąć jakiś cel. W nauce niestety nie ma jednolitości i kompleksowego myślenia w tych dwóch kategoriach. Na przykład osoby zajmujące się logistyką widzą i analizują sieć głównie z perspektywy przepływu między dostawcą a odbiorcą, z kolei osoby pracujące w marketingu czy biznesie międzynarodowym dostrzegają sieć głównie z perspektywy powiązań poziomych.

Pokazuje to dobitnie jedna z definicji, która wskazuje wprost, że sieci należy jednoznacznie kojarzyć tylko z relacjami poziomymi. „Za sieć (*network*) można uznać pewien zestaw (zbiór) autonomicznych organizacji, posiadających bezpośrednio lub pośrednio relacje wynikające z porozumień (aliansów) między uczestnikami grupy” [Pachura 2009, s. 9].

Problem ten zauważa J. Światowiec-Szczepańska [2012, s. 37], która twierdzi, że „większość typologii relacji biznesowych została rozwinięta w kontekście badań aliansów przedsiębiorstw”.

Zdaniem D. Kempny [2008, s. 93], organizacja sieciowa to „sieć niezależnych firm-dostawców, odbiorców, a bywa, że ongiś rywali, powiązanych ze sobą technologią informacyjną po to, aby dzielić się umiejętnościami, kosztami i udziałami w różnych rynkach”. Mamy tu więc ujęcie sieci od strony relacji wertykalnych.

Ten dychotomiczny sposób traktowania sieci powoduje dużo zamieszania i utrudnia wyciąganie ogólnych wniosków dla całych sieci. Postuluje się więc, żeby sieci pionowe analizować w kontekście sieci poziomych, i odwrotnie.

M. Ratajczak-Mrozek [2010] również zwraca na to uwagę. Twierdzi ona, że „sieci logistyczne stanowią jedynie fragment ogólnej problematyki sieci biznesowych. [...] bardzo często analiza zagadnienia sieci biznesowych jest ograniczana właśnie do kwestii łańcucha dostaw, co jest wyraźnym błędem zawężenia. Jednocześnie sieci biznesowe nie powinny być utożsamiane z łańcuchami produkcyjnymi, w których kolejne etapy produkcji są identyfikowane i badane jako system”.

Należy też zauważyć, że niektórzy autorzy popełniają błąd nadmiernego rozszerzenia. Często zarządzanie łańcuchem dostaw jest sprowadzane do strategii za-

rzządzania. Część naukowców uważa zarządzanie łańcuchem dostaw za zarządzanie całym biznesem i sądzi, że w ten proces powinny być włączone wszystkie tradycyjne funkcje biznesowe [Metzner 2001 (za: [Rutkowski 2004, s. 7])]. P.B. Schary i T. Skjott-Larsen [2002, s. 21] zaznaczają, że owszem, zarządzanie łańcuchem dostaw, podobnie jak zarządzanie w ogóle, wymaga rozwiązywania problemów struktury, przywództwa, podejmowania decyzji, zasobów ludzkich i nadzoru, lecz ma inny charakter, co jest spowodowane zasięgiem i charakterem łańcucha dostaw. W opinii autorów struktura łańcucha skupia się bardziej na działaniach i procesach niż na własności organizacji. Kładzie ona nacisk na tworzenie związków i zarządzanie nimi.

Z kolei W. Sroka [2011, s. 50] pisze o możliwości traktowania aliansów w szerokim znaczeniu, gdzie „alianse mogą być zawierane zarówno z dostawcami (odbiorcami), jak i obecnymi lub potencjalnymi konkurentami; oznacza to, że prawie każda umowa o współpracę może być aliansem”.

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na ciekawe wnioski W. Czakona. Twierdzi on, że definiowanie sieci wymaga identyfikacji cech szczególnych opisywanych obiektów. „Organizacja sieciowa nie może być charakteryzowana wyłącznie według występowania aktorów czy też powiązań między nimi. Zgodnie z taką definicją każda organizacja byłaby sieciowa, gdyż każda organizacja jest systemem otwartym, powiązany z otoczeniem” [Czakon 2012, s. 42].

W. Sroka zwraca uwagę na to, że głównym problemem związanym z definicją sieci jest określenie obiektu badań. Podaje on przykład innego traktowania tego przedmiotu przez socjologów (np. węzły międzyludzkie), a innego przez ekonomistów (np. interakcje między firmami) [Sroka 2011, s. 31].

Relacje pionowe są częstszą formą współpracy między przedsiębiorstwami, prawie każda firma ma bowiem dostawcę i odbiorcę swojego produktu lub usługi. Natomiast współpraca między konkurentami odbywa się o wiele rzadziej i nastawiona jest głównie na zwiększenie dominacji na rynku. Ponadto w przedsiębiorstwie od strony taktycznej i operacyjnej tymi dwoma typami relacji zajmują się najczęściej odrębne działy – relacje pionowe, np. dział logistyki i zaopatrzenia, relacje poziome, np. dział marketingu. Problem powstaje przy podejściu strategicznym. Niestety literatura przedmiotu nie podaje gotowych recept czy też konkretnych instrumentów zarządzania sieciami w gospodarce. Rodzi się pytanie, czy da się zastosować takie instrumenty albo czy można zarządzać całą siecią w ujęciu pionowych i poziomych powiązań? Pytanie to dotychczas zostaje bez odpowiedzi.

5. Podsumowanie

Obecnie sieci są wszechobecne. Szczególnym zainteresowaniem teoria sieci cieszy się wśród ekonomistów. W ogromie literatury trudno doszukać się jednak narzędzi, które umożliwiają w kompleksowy sposób analizę sieci gospodarczych. Wiąże się to z pewnymi problemami. Podstawową konsekwencją braku kompleksowej analizy

sieci jest błąd zawężenia, który prowadzi do utraty szerszej perspektywy i braku możliwości uchwycenia wszystkich zależności w sieci.

Przyczyny tego stanu rzeczy mogą wynikać z tego, że teoria sieci jest stosunkowo młodym nurtem badawczym. „Jeszcze w 1995 roku G. Salancik podkreślał, że badania sieci nie mają teoretycznego charakteru, gdyż stosowane w nich narzędzia jedynie analizują dane o organizacjach, a nie wyjaśniają ich istoty. Podobne zdanie wyraził D. Knoke, według którego podejście sieciowe ma raczej charakter luźno powiązanych koncepcji, zasad oraz metod analizy niż rygorystycznego systemu dedukcji” [Światowiec-Szczepańska 2012, s. 76].

Publikacja została sfinansowana ze środków Narodowego Centrum Nauki, przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/03/D/HS4/03367

Literatura

- Ciesielski M., *Sieci gospodarcze a konkurencyjność firm, branż i regionów*, LogForum 2005, vol. 1, no. 2, http://www.logforum.net/vol1/issue2/no2/2_1_2_05.html.
- Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- Georgevitch S., *Supply Chain Management*, St. Louis 2005, <http://www.stlnca.org>.
- Internet 1: <http://slowniki.gazeta.pl/pl/siec>.
- Kawa A., *Konfigurowanie łańcucha dostaw. Teoria, instrumenty, technologie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2011.
- Kempny D., *Typy i logistyka organizacji sieciowych* (1), „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 1999, nr 3.
- Kramarz M., *Relacje sieciowe w dystrybucji wyrobów hutniczych*, „Organizacja i Zarządzanie” 2008, nr 2.
- Lundvall B.A., Borrás S., *The globalising learning economy: Implications for innovation policy, Report based on contributions from seven projects under the TSER programme*, Commission of the European Union, December 1997.
- Mentzer J.T., *Supply Chain Management*, Sage Publication, Thousand Oaks (CA) 2001.
- Mitęga M., *Zdolność sieciowa jako czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2010.
- Newcomb R.W., *The Foundations of Network Theory*, Technical Report No. 2250-4, Office of Naval Research, Stanford University, Stanford 1963.
- Pachura P., *Analiza potencjału budowy efektywnych struktur transgranicznych sieci innowacyjnych na przykładzie województwa śląskiego oraz regionów Czech i Słowacji*, Częstochowa 2009, http://www.ewaluacja.gov.pl/Wyniki/Documents/2_059.pdf.
- Ratajczak-Mrozek M., *Sieci biznesowe a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2010.
- Rutkowski K., *Zarządzanie łańcuchem dostaw – próba sprecyzowania terminu i określenia związków z logistyką*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2004, nr 12.
- Schary P.B., Skjøtt-Larsen T., *Zarządzanie globalnym łańcuchem podaży*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Sroka W., *Sieci aliansów. Pozyskiwanie przewagi konkurencyjnej poprzez współpracę*, PWE, Warszawa 2011.

- Sulejewicz A., *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 2007.
- Światowiec-Szczepańska J., *Ryzyko partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw. Ujęcie modelowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2012.
- Świerczek A., *Od łańcuchów dostaw do sieci dostaw*, "Logistyka" 2007, nr 1.
- Thompson G.F., *Between Hierarchies and Markets: The logic and limits of network forms of organization*, Oxford University Press, New York 2003.

VERTICAL AND HORIZONTAL BUSINESS NETWORKS IN ECONOMY

Summary: Business networks have been a subject of study for many researchers and practitioners for a lot of years. Literature distinguishes a lot of different types of business networks. The main classification is the division of networks according to the nature of the relationship between the participants. These are vertical and horizontal networks. Logisticians are mainly preoccupied with the former ones, while the latter is an area of interest for marketing specialists. However, there is no comprehensive look at these two types of networks.

Keywords: business network, relationship, vertical networks, horizontal networks.