

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 400

**Zmiana warunkiem sukcesu.  
W poszukiwaniu źródeł  
trwałej konkurencyjności**

Redaktorzy naukowci

Grzegorz Bełz

Ewa Głuszek



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: Madalena Kot  
Łamanie: Małgorzata Czupryńska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2015

**ISSN 1899-3192**  
**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-530-8**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: [econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	7
<b>Anna I. Adamik:</b> Dynamizowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw .....	11
<b>Agata Austen:</b> Budowanie przewagi konkurencyjnej – zjawisko rozdzielania jako rezultat presji ze strony interesariuszy .....	26
<b>Marcin Flieger:</b> Możliwości oraz skala wykorzystania ambient marketingu przez przedsiębiorstwa w Polsce .....	35
<b>Piotr Głowicki, Wojciech Cieśliński:</b> Przegląd form e-learningowych w obszarze kształcenia w organizacji .....	45
<b>Robert Golej:</b> Kierunki badań klastrów.....	56
<b>Wojciech Idzikowski, Wojciech Cieśliński:</b> Definiowanie kultury organizacyjnej i marki jako fundament do wprowadzenia zarządzania wartością klienta w organizacji.....	71
<b>Dorota Kwiatkowska-Ciotucha:</b> Krytyczna analiza systemu wyboru projektów z Europejskiego Funduszu Społecznego w Polsce w latach 2007-2013 .....	80
<b>Monika Kwiecińska:</b> Filantropia korporacyjna i jej znaczenie dla konkurencyjności przedsiębiorstw – przegląd badań .....	92
<b>Janusz Marek Lichtarski, Przemysław Bandura:</b> W kierunku sieci międzyorganizacyjnej – przykład odnowy strategicznej My Travel Sp. z o.o. ....	104
<b>Tomasz Małkus:</b> Założenia metodyki projektowania systemu transportu w przedsiębiorstwie .....	113
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Selekcja wewnętrzna residuum konkurencyjności organizacji w selekcyjnym otoczeniu .....	126
<b>Gabriela Roszyk-Kowalska:</b> Zasoby ludzkie jako determinanta konkurencyjności przedsiębiorstw wysokiej techniki .....	136
<b>Grzegorz Zieliński:</b> Zmiany doskonalące usługi zdrowotne – percepcja pacjenta obszaru rejestracji i poczekalni. Studium przypadku.....	148

## Summaries

<b>Anna I. Adamik:</b> Stimulating the competitive advantage .....	11
<b>Agata Austen:</b> Competitive advantage building – decoupling as a result of stakeholders pressure .....	26

---

<b>Marcin Flieger:</b> Possibilities and scale of using ambient marketing by companies in Poland.....	35
<b>Piotr Głowicki, Wojciech Cieśliński:</b> Review of e-learning solutions in the education area of organization's .....	45
<b>Robert Golej:</b> Research directions of clusters .....	56
<b>Wojciech Idzikowski, Wojciech Cieśliński:</b> Defining of organizational culture and brand, as a foundation for the customer value management implementation in an organization.....	71
<b>Dorota Kwiatkowska-Ciotucha:</b> The critical analysis of the system for the selection of projects financed from the European Social Fund in Poland in the years 2007-2013.....	80
<b>Monika Kwiecińska:</b> Corporate philanthropy and its importance for the competitiveness of enterprises – a review of research .....	92
<b>Janusz Marek Lichtarski, Przemysław Bandura:</b> Towards interorganizational network – the example of strategic renewal of My Travel Ltd. ....	104
<b>Tomasz Malkus:</b> Assumptions of design methodology of transport system in the company.....	113
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Internal selection as the organization's competitiveness vehicle in selective environment.....	126
<b>Gabriela Roszyk-Kowalska:</b> Human resources as a determinant of the competitiveness of high-tech enterprises.....	136
<b>Grzegorz Zieliński:</b> Change of health care improvement services in customer perception – registration process and waiting room area. Case study .....	148

### **Janusz Marek Lichtarski**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
e-mail: janusz.lichtarski@ue.wroc.pl

### **Przemysław Bandura**

MyTravel Sp. z o.o.  
e-mail: przemek@bandura.pl

---

## **W KIERUNKU SIECI MIĘDZYORGANIZACYJNEJ – PRZYKŁAD ODNOWY STRATEGICZNEJ MY TRAVEL SP. Z O.O.**

---

## **TOWARDS INTERORGANIZATIONAL NETWORK – THE EXAMPLE OF STRATEGIC RENEWAL OF MY TRAVEL LTD.**

---

DOI: 10.15611/pn.2015.400.09

**Streszczenie:** Jedną z możliwych ścieżek odnowy strategicznej jest zmiana modelu biznesowego w kierunku modelu sieciowego. Celem artykułu jest prezentacja przypadku odnowy strategicznej przedsiębiorstwa My Travel Sp. z o.o., które zasadniczo zmieniło model biznesowy (klientów, źródła przychodu, kluczowe kompetencje), ewoluując w ciągu ostatnich sześciu lat od małej firmy pośredniczącej w sprzedaży wycieczek zagranicznych do sieci franczyzowej biur podróży. Tekst bazuje na studiach literatury przedmiotu, analizie przypadku (obserwacja, analiza dokumentacji, wywiady i rozmowy z pracownikami) i doświadczeniach kadry zarządzającej.

**Słowa kluczowe:** odnowa strategiczna, model biznesowy, organizacja sieciowa, sieci międzyorganizacyjne.

**Summary:** One of possible ways of organizational strategic renewal is the change of the traditional business model into the network one. The goal of the paper is to present the case study of the strategic renewal of My Travel Ltd. which profoundly changed its business model (customers, revenue source, core competences, etc.) evolving from a small retailer into a national franchise network of travel agencies in the last six years. The text is based on literature studies, case study, as well as experience of managers of investigated company.

**Keywords:** strategic renewal, business model, network organization, interorganizational networks.

## 1. Wstęp

Jednym z możliwych kierunków odnowy strategicznej przedsiębiorstw jest zmiana modelu biznesowego z tradycyjnego w sieciowy lub wirtualny [Handy 1996; Gierszewska, Wawrzyniak 2001; Perechuda 2000]. Jest to odpowiedź przedsiębiorstw na dynamiczny postęp techniczno-technologiczny, rosnące znaczenie zasobów niematerialnych, globalizację gospodarki, a także na konieczność podejmowania coraz trudniejszych wyzwań w sferze biznesu i usług publicznych [Gulati, Gargiulo 1999; Milward, Provan 2006]. Sieć międzyorganizacyjna umożliwia lepszy dostęp do zasobów (zarówno materialnych, jak i niematerialnych), szybszą realizację złożonych zadań i przekraczanie tradycyjnie pojmowanych ograniczeń (np. mocy produkcyjnych). Sieci znajdują również uzasadnienie ekonomiczne, na dynamicznym i konkurencyjnym rynku bowiem koordynacja rynkowa może okazać się bardziej efektywna od hierarchicznej [Williamson 1998; Delporte-Vermeirena et al. 2004, Thorelli 1986].

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie założeń wstępnych, zakresu oraz przebiegu procesu odnowy strategicznej przedsiębiorstwa turystycznego My Travel Sp. z o.o. Badane przedsiębiorstwo w latach 2007-2014 przeszło odnową strategiczną związaną ze zmianą modelu biznesowego: od prostego modelu małej firmy pośredniczącej w sprzedaży wycieczek zagranicznych do modelu ogólnopolskiej sieci franczyzowej biur podróży. W opracowaniu wykorzystano literaturę przedmiotu, wyniki badań terenowych (obserwacja, analiza dokumentacji organizacyjnej i księgowej) oraz doświadczenia kadry kierowniczej badanej firmy, wynikające z codziennej pracy i rozwiązywania problemów firmy. Jeden z autorów artykułu pełni funkcję wiceprezesa spółki My Travel od jej powstania, na bieżąco obserwował i analizował możliwości rozwoju firmy, uczestniczył we wszystkich działaniach rozwojowych, był inspiratorem i liderem opisywanych zmian. Studium przypadku poprzedza syntetyczne przybliżenie podstaw teoretycznych zjawisk odnowy strategicznej i organizacji sieciowej.

## 2. Odnowa strategiczna przedsiębiorstwa – ramy teoretyczne

Odnowa strategiczna organizacji jest przedmiotem zainteresowania nauk o zarządzaniu od wielu lat. Liczni autorzy badali i opisywali to zjawisko z różnych perspektyw, akcentując znaczenie różnych jej aspektów, w tym m.in. zakresu wprowadzanych zmian, przebiegu procesu zmian i metod transformacji, potencjału dostosowawczego organizacji oraz uzyskiwanych efektów [zob. m.in.: Agarwal, Helfat 2009; Baden-Fuller, Volberda 1997; Basu 2011; Banaszyk, Cyfert 2007; Taylor, Helfat 2009; Capron, Mitchell 2009; Volberda et al. 2001; Bełz 2012; Cyfert 2012]. Szerokie i zróżnicowane badania doprowadziły do pełniejszego poznania zjawiska odnowy strategicznej, opisaną jej mechanizmów i wyróżnienia kilku podstawowych typów,

w tym m.in. odnowy ciągłej i nieciągłej, wewnętrznej i zewnętrznej itp. [Basu 2011; Capron, Mitchell 2009].

Analiza definicji i ujęć odnowy strategicznej pozwala stwierdzić, że jest to zjawisko polegające na zasadniczej, długoterminowej i nieodwracalnej zmianie kluczowych elementów modelu biznesowego i strategii firmy. Zmianie ulega więc treść i proces strategii, relacje podmiotu z otoczeniem, źródła przychodów, zasoby i kompetencje, struktura organizacyjna, rutyny i procesy decyzyjne [Baden-Fuller, Volberda 1997; Tushman et al. 2013; Bełz 2012].

Często opisywanym w literaturze przykładem procesu odnowy strategicznej jest transformacja IBM, przedsiębiorstwa działającego od blisko stu lat na silnie konkurencyjnym rynku komputerów osobistych i w ostatnich latach poddanego przekształceniu z producenta sprzętu w dostawcę usług IT [Agarwal, Helfat 2009]. IBM w stosunkowo krótkim czasie wycofał się ze swojego kluczowego biznesu, tj. produkcji i sprzedaży sprzętu komputerowego. Przykład ten doskonale obrazuje skalę i zakres zmian przeprowadzonych w obszarze strategii (celów), produktów/usług, klientów, zasięgu działania, struktury organizacyjnej i kluczowych kompetencji. Obecny model biznesowy IBM różni się od tego sprzed transformacji niemal w każdym aspekcie, zapewniając firmie wysoką rentowność i nowe możliwości rozwoju (ze względu na bardzo silną konkurencję globalną na rynku producentów sprzętu komputerowego rentowność tego sektora zmniejszała się z roku na rok, zagrażając istnieniu tak potężnej firmy, jak IBM).

### **3. Sieć międzyorganizacyjna – istota i rodzaje**

Najogólniej sieć międzyorganizacyjna definiowana jest jako układ dwóch lub większej liczby podmiotów połączonych długoterminowymi relacjami [Thorelli 1986], jednak takie ujęcie należy zawęzić, ponieważ każda organizacja – będąc systemem otwartym – pozostaje w mniej lub bardziej trwałych relacjach z otoczeniem. A zatem w definiowaniu pojęcia sieci międzyorganizacyjnej przydatna jest bliższa charakterystyka cech jej uczestników (węzłów) i łączących ich relacji. W ramach opisu sieci najczęściej wskazuje się m.in. dobrowolny charakter uczestnictwa, trwałość powiązań, współdziałanie uczestników, znaczną częstotliwość wymiany, rynkowy charakter koordynacji, uzupełnianie się zasobów i realizowanych zadań (kospecjalizacja), posiadanie komplementarnych zasobów [Miles, Snow 1992; Łobejko 2012; Czakon 2012; Bianchi, Bellini 1991, za: Niemczyk et al. 2012; Dwojacki, Nogalski 1998; Gulati, Gargiulo 1999].

Sieć międzyorganizacyjna jest więc zbiorem kilku lub większej liczby podmiotów, niezależnych pod względem organizacyjnym, prawnym i ekonomicznym, koordynowanych za pomocą mechanizmów rynkowych i pozostających w relacjach współdziałania (lub kooperacji, jeśli niezależnie od podjętej współpracy nadal pozostają konkurentami). Uczestnicy sieci określają wspólne cele, wymieniają się informacjami i wzajemnie od siebie uczą oraz realizują poszczególne działania w łań-

cuchu wartości. Działania uczestników sieci integrowane i koordynowane są przede wszystkim z pomocą mechanizmów rynkowych i społecznych (znacznie rzadziej hierarchicznych). Ponadto uczestnicy posiadają unikatowe zasoby i komplementarne umiejętności, co skłania do podejmowania i rozwoju współpracy i sprzyja osiągnięciu synergii w skali całej sieci.

W literaturze zaproponowano wiele typologii sieci międzyorganizacyjnych uwzględniających różne kryteria podziału i rodzaje sieci, w tym m.in. ze względu na okoliczności powstania, stopień centralizacji, gęstość sieci, rodzaj realizowanych zadań czy usytuowanie w łańcuchu wartości [Czakon 2012; Krupski 2005; Milward, Provan 2006; Borgatti, Foster 2003; Uzzi, Lancaster 2003].

Jednym z typów sieci międzyorganizacyjnych jest sieć franczyzowa. Rozwój tego typu sieci polega na długoterminowym i odpłatnym udzielaniu zezwolenia do wykorzystania pomysłu, *know-how*, nazwy handlowej lub znaku towarowego powiązanych podmiotom [zob. Tokaj-Krzewska 1999; Stawicka 2009; Pokorska 2004]. Jest to więc sieć scentralizowana, w której funkcje integratora i koordynatora pełni franczyzodawca, a uczestnikami są rozproszeni geograficznie franczyzobiorcy.

Sieci franczyzowe rozwijają się w Polsce bardzo dynamicznie. Od roku 1989, kiedy pojawiła się w kraju pierwsza sieć franczyzowa, w różnych sektorach na bazie franczyzy powstało wiele sieci, głównie handlowych i usługowych. W 2006 r. było w Polsce już ponad 300 takich sieci, a zgodnie z danymi publikowanymi przez portal branżowy franchisingu obecnie ich liczba to ok. 1000 [<http://franchising.pl/abc-franczyzy/24/franczyza-polsce-rozwoj-rok-roku>].

#### **4. My Travel – zmiany modelu biznesowego**

My Travel to nowatorska sieć biur podróży prowadząca sprzedaż usług turystycznych największych touroperatorów, m.in. takich jak Itaka, Rainbow Tours, Necker-mann, Exim Tours, Alfa Star. Oprócz wakacji pobytowych, w ofercie firmy znajdują się wycieczki objazdowe, wyjazdy na narty, obozy i kolonie, a także bilety lotnicze i autokarowe oraz produkty powiązane, takie jak ubezpieczenia turystyczne czy karty sim z roamingiem dla osób wyjeżdżających za granicę. Firmę na rynku krajowym wyróżnia m.in. innowacyjne podejście do klienta, nowoczesny wystrój placówek oraz intensywna działalność w ramach szeroko rozumianego marketingu internetowego. Jednym z kluczowych wyróżników jest mocno pozycjonowany portal internetowy, dzięki któremu możliwy jest stały rozwój w modelu sieciowym.

Firma została założona w 2007 r. jako małe biuro podróży działające na zasadzie agencyjnej w Lubinie. W pierwszych kilku latach firma świadczyła usługi dla klientów lokalnych, oferując im produkty wyłącznie polskich touroperatorów. Model biznesowy oparty był na wynagrodzeniu prowizyjnym za sprzedane produkty turystyczne. Początkowo w firmie pracowały dwie konsultantki, które obsługiwały klientów w placówce. Z roku na rok zwiększała się liczba klientów i stale prowadzone były lokalne działania marketingowe.



W pierwszym okresie wzrost firmy miał charakter wewnętrzny. Z własnych środków otwartych zostały cztery kolejne punkty handlowe, w Lubinie i Polkowicach. Powstające oddziały nie miały odrębności prawnej i ekonomicznej oraz cechował je niski poziom autonomii. Dalszy rozwój firmy w ramach przedstawionego modelu (wzrostu organicznego) został zahamowany, m.in. ze względu na silną konkurencję na rynku turystycznym oraz wysokie zapotrzebowanie kapitałowe. Dla dalszego rozwoju konieczne były istotne zmiany modelu biznesowego.

Przeprowadzona zmiana sposobu funkcjonowania firmy polegała na rozpoczęciu budowy sieci międzyorganizacyjnej w oparciu o franczyzę. Oznaczało to zasadniczą zmianę funkcjonowania firmy – skali i zasięgu działalności, klientów, źródeł przychodów i posiadanych kompetencji. Obecnie klientami firmy nie są już nabywcy wycieczek i produktów powiązanych, ale franczyzobiorcy – właściciele punktów sprzedaży. Głównym źródłem przychodu są opłaty franczyzowe, a nie jak wcześniej prowizja pośrednika. Każda nowa placówka włączana do sieci wноси wstępną opłatę licencyjną, a następnie opłatę stałą rozliczaną w okresach miesięcznych. Największy udział w strukturze przychodu mają opłaty prowizyjne za sprzedaż produktów turystycznych, a dodatkowym źródłem przychodu są działania promocyjno-reklamowe oferowane uczestnikom sieci i touroperatorom.

Zmiana modelu biznesowego umożliwiła dalszy, bardzo dynamiczny wzrost firmy. Obecnie w całej sieci znajdują się 73 placówki rozmieszczone na terenie całego kraju, uruchomiony został portal internetowy oraz *call center*, które są wsparciem dla franczyzobiorców oraz platformą kontaktu z nowymi klientami. Firma zorientowana jest przede wszystkim na świadczenie najwyższej jakości usług dla włączonych do sieci oraz potencjalnych placówek franczyzowych. Dział agencyjny rozwoju sieci oraz księgowość są w stałym kontakcie z partnerami, rozwijając i utrwalając wzajemne relacje.

Branża turystyczna jest bardzo ryzykowna i związana z sezonowością. Trudno jest zaplanować, jaki kierunek będzie popularny w kolejnym sezonie (preferowana destynacja klientów), w związku z tym, aby otworzyć nową placówkę turystyczną oferującą produkty turystyczne, należy zabezpieczyć budżet na co najmniej 2-3 sezony. Po tym okresie liczba stałych klientów może być już na tyle stabilna, że uzyskana prowizja ze sprzedaży wycieczek pozwoli pokryć koszty bieżące placówki i zacznie generować zyski.

Zbudowanie silnej sieci turystycznej o ogólnokrajowym zasięgu w ramach tradycyjnego modelu (wzrostu wewnętrznego) wymagałoby posiadania ogromnego zaplecza finansowego. Nawet i w takim przypadku centralne zarządzanie tak złożonym organizmem gospodarczym nie byłoby łatwe. Zastosowany model sieciowy ma w tym obszarze kilka istotnych zalet. Po pierwsze, sieć międzyorganizacyjna działająca pod wspólną marką, podobnie jak rozbudowana organizacja monolityczna, korzysta z efektów skali i dużej siły przetargowej w kontaktach z dostawcami (negocjacje pakietów z touroperatorami) oraz realizuje wspólną, skoordynowaną działalność marketingową. Jednak w porównaniu z dużym podmiotem można wska-

zać pewne przewagi, w tym m.in. fakt, że partner franczyzowy zwykle lepiej zna rynek lokalny, jest silnie zmotywowany do działania (własny rachunek ekonomiczny) i posiada własne zasoby finansowe na uruchomienie działalności.

Jedynie najwięksi uczestnicy rynku turystycznego, jak Itaka czy Rainbow Tours, mogą pozwolić sobie na otwieranie własnych placówek, jednak i w tym przypadku w razie nietrafionego sezonu (w którym np. wycieczki *last minute* sprzedawane są poniżej kosztów) ryzyko strat jest wysokie. W modelu sieciowym ryzyko rozkłada się na większą liczbę podmiotów, a zróżnicowanie oferty agentów sieci zwiększa bezpieczeństwo funkcjonowania sieci i pozwala minimalizować negatywne skutki oddziaływania czynników zewnętrznych. Lista mocnych stron sieci międzyorganizacyjnej jest więc długa. Warto podkreślić jednak również pewne słabości modelu sieciowego, w tym m.in.: trudności w koordynacji wspólnych działań marketingowych, brak spójnej polityki kadrowej, konieczność systematycznej kontroli standardów obsługi klienta czy opóźnienia w płatnościach.

Sukces MyTravel w rozwoju sieci międzyorganizacyjnej wynika m.in. z faktu, że większość uczestników sieci nie działała wcześniej na rynku agentów biur podróży. Pozwoliło to integratorowi wdrożyć jednolite wzorce działań i wspólne procedury. Takie podejście zaowocowało tym, że proces obsługi klienta i zarządzania placówką jest na bardzo zbliżonym poziomie w każdej z nich. Dodatkowo do powodzenia procesu odnowy i rozwoju sieci przyczyniły się takie elementy, jak:

- wykreowana marka (na rynku turystycznym, ze względu na nagłaśniane przypadki upadłości biur podróży, rozpoznawalna i stabilna marka dostawcy produktu jest jednym z kluczowych czynników sukcesu);
- zasoby relacyjne w postaci kontaktów i umów z renomowanymi touroperatorami zagranicznymi, takimi jak Itaka, Rainbow Tours, Sun&Fun, Neckermann, Exim Tours, Alfatar czy Schmetterling Reisen;
- kluczowe kompetencje, tj. doświadczenie i dobra znajomość branży turystycznej;
- przejrzysty system rozliczeń księgowo-finansowych pomiędzy integratorem (centralą), uczestnikami sieci i touroperatorami.

W najbliższej przyszłości planowany jest dalszy rozwój sieci w oparciu o model franczyzowy, skierowany głównie do osób interesujących się turystyką, ale niezwiązanych z branżą (bez doświadczenia). W związku z coraz większą konsolidacją rynku, na którym główni touroperatorzy rozpoczęli intensywne włączanie agencyjnych biur podróży do własnych sieci pod swoją markę (rebranding), MyTravel planuje uruchomić nowy model partnerski „MyTravel Partner” dla istniejących już na rynku biur. W ramach tego rozwiązania oferowana będzie współpraca umożliwiająca biurom zwiększenie skali działania i wynikające z tej skali korzyści w postaci spójnych działań reklamowych, korzystniejszych warunków współpracy z touroperatorami itp. Model biznesowy i strategia będą więc ulegały dalszym transformacjom.

## 5. Zakończenie

Odnowa strategiczna to złożony proces, polegający na zasadniczej zmianie kluczowych elementów modelu biznesowego przedsiębiorstwa. W dobie gospodarki sieciowej jednym z potencjalnych kierunków odnowy strategicznej jest rozwój własnej sieci franczyzowej na bazie prowadzonej dotychczas działalności. Sieciowy model biznesu oznacza zmianę obecnych klientów, konieczność rozwoju nowych kompetencji oraz zmianę źródeł przychodów. Model taki umożliwia dynamiczny wzrost organizacji przy relatywnie niewielkim poziomie zaangażowanych środków (podobne tempo rozwoju jest praktycznie niemożliwe do osiągnięcia przy strategii wzrostu wewnętrznego, nie tylko ze względu na bariery kapitałowe, lecz także organizacyjne i kadrowe).

Przedstawiony w tekście przykład firmy MyTravel Sp. z o.o. obrazuje nie tylko możliwości, ale również zagrożenia tak szeroko zakrojonych i nieodwracalnych zmian. Analiza przesłanek, uwarunkowań, przebiegu procesu odnowy i osiągniętych korzyści potwierdza złożoność tego procesu i konieczność systemowego podejścia do transformacji. Dokonując oceny badanego zjawiska na obecnym etapie, można stwierdzić, że uzyskiwane korzyści (wzrost rozpoznawalności marki, wzrost obrotów, wyższa rentowność, szybka ekspansja pod względem punktów sprzedaży) przewyższają koszty i zagrożenia (trudności w sterowaniu uczestnikami sieci, problemy w standaryzacji działań, ryzyko utraty wiarygodności, koszty związane z nabywaniem nowych kompetencji). Ocena odnowy strategicznej przedsiębiorstwa w kierunku organizacji sieciowej jest więc pozytywna.

Dodatkowo, prowadzenie firmy w ramach nowego modelu biznesowego (sieci franczyzowej) pozwoliło zarządzającym zdobyć kompetencje i doświadczenie związane z budową sieci franczyzowej, rozwojem relacji z partnerami i koordynacją działań powiązanych podmiotów. Zdobyte doświadczenia i umiejętności otwierają przed firmą zupełnie nowe możliwości. Obecnie to właśnie umiejętności i doświadczenie w rozwoju sieci franczyzowej uznawane są przez zarządzających za kluczową kompetencję i najważniejszy zasób firmy. W najbliższym czasie zarządzający rozważają wykorzystanie tych kompetencji, przeniesienie elementów sprawdzonego już modelu franczyzowego do zupełnie innych sektorów i budowę kolejnych sieci franczyzowych.

## Literatura

- Agarwal R., Helfat C.E., 2009, *Strategic Renewal of Organizations*, Organization Science, vol. 20, no 2.
- Baden-Fuller Ch., Volberda H., 1997, *Strategic Renewal. How Large Complex Organizations Prepare for the Future*, International Studies of Management & Organization, vol. 27, no. 2.
- Banaszyk P., Cyfert S., 2007, *Strategiczna odnowa organizacji*, Difin, Warszawa.

- Basu S., 2011, *Growth Options And Exit Decisions: Does External Venturing Generate Discontinuous Strategic Renewal?*, Academy of Management, January.
- Belz G., 2012, *Potencjal dostosowawczy w procesach odnowy przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji, nr 11.
- Borgatti S.P., Foster P.C., 2003, *The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology*, Journal of Management, vol. 29, no. 6.
- Capron L., Mitchell W., 2009, *Selection capability: how capability gaps and internal social frictions affect internal and external strategic renewal*, Organization Science, vol. 20, no. 2.
- Castells M., 2010, *The Rise of The Network Society. The Information Age: Economy, Society, and Culture*, Wiley-Blackwell, Oxford.
- Cyfert S., 2012, *Systemowy model organizacji: perspektywa procesów odnowy organizacyjnej*, [w:] *Strategie i mechanizmy odnowy przedsiębiorstw*, Prace Naukowe nr 276, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Czakon W., 2012, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- D'Aveni R.A., 1994, *Hypercompetition*, Free Press, New York.
- Delporte-Vermeirena D., Vervest P., Van Heck E., 2004, *In Search of Margin for Business Networks: The European Patent Office*, European Management Journal, vol. 22, no. 2.
- Dwojacki P., Nogalski B., 1998, *Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, nr 4.
- Gibbons D.E., 2004, *Network Structure and Innovation Ambiguity Effects on Diffusion in Dynamic Organizational Fields*, Academy of Management Journal, vol. 47, no. 6.
- Gierszewska G., Wawrzyniak B., 2001, *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Poltext, Warszawa.
- Gulati R., Gargiulo M., 1999, *Where Do Interorganizational Networks Come From?*, American Journal of Sociology, vol. 104, no. 5.
- Handy Ch., 1996, *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Harrigan K., Newman W., 1990, *Basis of interorganization co-operation: Propensity power and persistence*, Journal of Management Studies, vol. 27 (4), July.
- Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (red.), 1998, *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa.
- Krupski R. (red.), 2005, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa.
- Łobjko S. (red.), 2012, *Przedsiębiorstwa sieciowe i inne formy współpracy sieciowej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Madhavan R., Koka B.R., Prescott J.E., 1998, *Networks in transition: How industry events (re)shape interfirm relationships*, Strategic Management Journal, no. 19 (5).
- Miles R.E., Snow C.C., 1992, *Causes of failure in Network Organizations*, California Management Review, vol. 34, issue 4.
- Milward H.B., Provan K.G., 2006, *A Manager's Guide to Choosing and Using Collaborative Networks*, IBM Center for The Business of Government.
- Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B. (red.), 2012, *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, CH Beck, Warszawa.
- Perechuda K. (red.), 2000, *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, Placet, Warszawa.
- Pokorska B., 2004, *Przedsiębiorca w systemie franczyzowym*, PARP, Warszawa.
- Stawicka M., 2009, *Franczyza – droga do sukcesu*, Onepress, Gliwice.
- Taylor A., Helfat C.E., 2009, *Organizational linkages for surviving technological change: Complementary assets, middle management, and ambidexterity*, Organization Science, vol. 20, no. 4.
- Thorelli H.B., 1986, *Networks: Between markets and hierarchies*, Strategic Management Journal, no. 7 (1).

- Tokaj-Krzewska A., 1999, *Franchising. Strategia rozwoju małych firm w Polsce*, Difin, Warszawa.
- Tushman M., O'Reilly Ch., Harrel B., 2013, *Leading Strategic Renewal: Proactive Punctuated Change through Innovation Streams and Disciplined Learning*, <http://www.hbs.edu/faculty/conferences/2013-change-and-sustainability/Documents/Tushman,O'Reilly,Harrel.pdf> (20.08.2014).
- Uzzi B., Lancaster R., 2003, *Relational embeddedness and learning: The case of bank loan managers and their clients*, *Management Science*, no. 49 (4).
- Volberda H.W., Baden-Fuller Ch., van den Bosch F.A.J., 2001, *Mastering Strategic Renewal. Mobilising Renewal Journeys in Multi-unit Firms*, *Long Range Planning*, no. 34.
- Volberda H.W., 1997, *Strategic Renewal in Large Multiunit Firms: Four Dynamic Mechanisms*, OECD Workshop, Paris.
- Williamson O.E., 1998, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- <http://franchising.pl/abc-franczyzy/24/franczyza-polsce-rozwoj-rok-roku> (26.09.2014).