

Katarzyna RUPIK\*

## EFEKTYWNOŚĆ PLANOWANIA MARKETINGOWEGO ORGANIZACJI SIECIOWYCH

W artykule podjęto dyskusję na temat kryteriów oceny efektywności funkcjonowania organizacji sieciowych, stanowiących punkt odniesienia dla oceny efektywności planowania marketingowego w tych organizacjach. Przyjęto po pierwsze, że efektywność procesów zarządczych organizacji sieciowych należy oceniać przez pryzmat procesów tworzenia i przechwytywania wartości, na gruncie koncepcji modelu biznesu, kompatybilnej z koncepcją zarządzania przez wartość. Po drugie, ocenę efektywności organizacji sieciowych należy odnosić także do zasadniczych celów kreowania sieci. Po trzecie, efektywność sieciowych modeli biznesu należy rozpatrywać na tle światopoglądu akcentującego relacje dynamiczne, w których, zgodnie z teorią gier, suma zysków i strat, z uwagi na stosowane przez członków sieci strategię kooperacji, jest większa niż zero.

Słowa kluczowe: *efektywność planowania marketingowego, organizacje sieciowe, model sieci wartości, cele organizacji sieciowych*

### Wstęp

W dobie dynamicznego rozwoju organizacji sieciowych pojawia się problem doboru kryteriów efektywności ich funkcjonowania. W organizacjach niepowiązanych sieciowo efektywność procesów zarządczych można oceniać przez pryzmat procesów tworzenia i przechwytywania (zawłaszczania) wartości, w oparciu o koncepcję modelu biznesu, kompatybilną z koncepcją zarządzania przez wartość. Proces planowania marketingowego, przebiegający zarówno na poziomie strategicznym (wybór rynków docelowych, pozycjonowanie wartości na tych rynkach), jak i taktyczno-operacyjnym (w tym wybór narzędzi marketing mix), jest tu integratorem procesów zarządczych, zachodzących w modelu biznesu. Jednak, aby planowanie marketingowe

---

\* Katedra Polityki Rynkowej i Zarządzania Marketingowego, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego, ul. Bogucicka 14, 40-226 Katowice, e-mail: rupik@ae.katowice.pl

spełniało faktyczną funkcję integrującą, ocena jego efektów musi być ściśle powiązana ze sferą wdrożeniową i systemem controllingu. Brak powiązania planowania marketingowego i controllingu marketingowego powoduje bowiem izolowanie marketingu w organizacjach i błędy w obrębie modelu biznesu.

Czy w przypadku organizacji sieciowych (zarówno sieci przedsiębiorstw, jak i sieci, na których zasadza się zarządzanie publiczne) efektywność zarządzania, w tym procesów planowania marketingowego, można oceniać analogicznie jak w przypadku organizacji, które w sieci nie funkcjonują? Z perspektywy którego elementu sieci (podmiotu) oceniać efektywność? Oceniać efektywność cząstkową – poszczególnych podmiotów, czy efektywność całej sieci? Jak zastosować paradygmat marketingu sieciowego (partnerskiego), w którym między innymi akcentuje się wzajemne zaufanie i spełnianie obietnic przez partnerów, dzięki czemu osiągnęte są przez nich symbiotyczne korzyści w dłuższej perspektywie? Czy dalszy rozwój organizacji sieciowych spowoduje wzrost popularności japońskich modeli biznesu, opartych na strategiach *co-opetition* w ramach sieci powiązań kooperacyjno-konkurencyjnych i w związku z tym silniejsza stanie się presja na tzw. etyczny kapitalizm i pojmowanie interesu własnego w sposób całościowy? Celem stawianych w artykule pytań jest podjęcie dyskusji na temat doboru kryteriów efektywności organizacji sieciowych, które przyczyniłyby się do wzrostu integrującej roli planowania marketingowego nie tylko w płaszczyźnie międzyfunkcjonalnej, ale także w płaszczyźnie powiązań sieciowych (w obrębie sieci współpracujących ze sobą podmiotów gospodarczych).

## **1. Wartość jako kryterium efektywności planowania marketingowego**

Koncepcja marketingowa urzeczywistniana jest poprzez wiedzę praktyczną, normatywną, jaką stanowi zarządzanie marketingowe. Zarządzanie marketingowe jest odmianą zarządzania podmiotami uczestniczącymi w procesie gospodarowania i wymieniającymi swoje produkty z innymi podmiotami za pomocą rynku jako mechanizmu adaptacyjno-alokacyjnego, funkcjonującego we współczesnych gospodarkach rynkowych. Jest to system zarządzania podmiotem, w którym osiąganie jego celów rynkowych, finansowych i kapitałowych zależy głównie od systematycznej współpracy z obsługiwany przez niego partnerem rynkowym – nabywcą [30, s. 43–48]. Biorąc pod uwagę fakt, że zarządzanie marketingowe to zalecane reguły i skuteczne sposoby postępowania (wzorce), ujęte w plan i programy działań marketingowych długo- i krótkookresowych, należy stwierdzić, że kluczowa rola planowania marketingowego jako instrumentu zarządzania przedsiębiorstwem jest niepodważalna. Co więcej, koncepcja marketingowa opiera się na założeniu, że klucz do osiągnięcia celów organizacji leży w określeniu potrzeb i wy-

magań rynków docelowych oraz dostarczeniu pożądanego zadowolenia w sposób bardziej wydajny i skuteczny niż konkurenci [11, s. 16]. Już w tej klasycznej dziś definicji zaspokajanie potrzeb klientów, poprzez dostarczanie im oferty wartości, nie jest traktowane jako „sztuka sama w sobie”, ponieważ imperatyw „wydajności” zawarty w tej definicji pozwala traktować marketing jako element całego systemu efektywności przedsiębiorstwa. Z tego powodu ocena efektywności marketingu (w tym planowania marketingowego) 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 [7, s. 93].

Taką uniwersalną miarą efektywności jest wartość przedsiębiorstwa, co znajduje potwierdzenie w rozwijanych koncepcjach teoretycznych marketingu i zarządzania strategicznego, użytecznych dla poszukiwań kryteriów efektywności planowania marketingowego we współczesnych organizacjach. Rozwój paradygmatów marketingu oraz koncepcji modelu biznesu jest podstawą do integrowania procesów zarządczych wokół kreowania wartości dla klienta, której celem jest wykreowanie wartości przedsiębiorstwa<sup>1</sup>. Ponadto skuteczność owej integracji zależy od umiejętnego zarządzania procesem planowania marketingowego w ścisłym powiązaniu z ponadfunkcyjnym systemem controllingu w organizacji. Brak bowiem takiego powiązania sprawia, że planowanie marketingowe, odnoszące się do procesów kreowania i dostarczania wartości klientowi, odbywa się w izolacji od pozostałych funkcji/procesów zarządczych, co skutkuje koncentracją na ocenie raczej skuteczności działań marketingowych niż ich efektywności<sup>2</sup>.

Model biznesu stanowi sumę działań, na którą składają się: wybór rynków, definiowanie i różnicowanie oferty, definiowanie zadań/operacji wykonywanych wewnątrz przedsiębiorstwa oraz zleczanych na zewnątrz (*outsourcing*), konfigurowanie własnych zasobów, definiowanie systemu dostarczania użyteczności/wartości dla klienta oraz przechwytywanie zysku. Innymi słowy, model biznesu to cały system dostarczania użyteczności dla klienta i wypracowywania zysku z tej działalności [22, s. 4]. Model biznesu wyraża zatem koncepcję biznesu w optyce klienta, ponieważ zakłada konfigurowanie zasobów wokół wartości dla tego klienta i tym samym model biznesu jest tożsamy

---

<sup>1</sup> Przyjmuje się tezę, potwierdzoną licznymi badaniami, iż wartość fundamentalna przedsiębiorstwa jest odzwierciedlana przez wartość rynkową przedsiębiorstwa [23, s. 34–36]. Ponadto potwierdzono pozytywną korelację między wartością klientów (*customer value*) a wartością rynkową przedsiębiorstwa [24, s. 267–279].

<sup>2</sup> Interesujące podejście do tworzenia systemów wskaźnikowych, zorientowanych jednocześnie na proces tworzenia wartości dla klienta, jak i tworzenia wartości przedsiębiorstwa prezentuje M. Hammer [w:] *Sztuka konkurowania w gospodarce XXI wieku. Plan działania*, Wydawnictwo One Press / Helion, Gliwice 2006, s. 143–172.

z marketingową koncepcją biznesu. Jednocześnie model biznesu akcentuje potrzebę kontrolowania efektywności podejmowanych działań w celu zarówno tworzenia, jak i przechwytywania wartości, co w pewnym sensie spaja/integruje marketingową koncepcję biznesu z koncepcją zarządzania przez wartość (*Value Based Management*). Na skutek integrowania założeń koncepcji marketingu oraz koncepcji zarządzania przez wartość, powstała rozwijana już dziś koncepcja marketingu wartości, nawiązująca do paradygmatu marketingu relacyjnego. Marketing wartości zakłada bowiem, że marketing tworzy wartość nie tylko dla klienta docelowego (wartość dla klienta), lecz przyczynia się do powiększania wartości całego przedsiębiorstwa (wartość fundamentalna przedsiębiorstwa, odzwierciedlana w wartości rynkowej).

Efektywność procesów marketingowych (w tym planowania marketingowego) w przedsiębiorstwie, na gruncie przytoczonych założeń teoretycznych, należy więc oceniać według kryterium wartości przedsiębiorstwa<sup>3</sup>, a nie tylko według kryterium wartości dostarczonej klientowi. Okazuje się bowiem, że wykreowanie atrakcyjnej wartości dla klienta jest warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym dla wytworzenia wartości przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo może stworzyć i dostarczyć wartość dla klienta, ocenianą przez tegoż klienta jako bardzo atrakcyjną, za którą jest on w stanie zapłacić nawet wysoką cenę, ale nie uzyskać z tego tytułu zadowalającej rentowności, bo na przykład – zgodnie z założeniami koncepcji modelu biznesu, odnoszącymi się do przechwytywania wartości – większą część zysku z wytworzonej wartości przechwytywać kooperanci przedsiębiorstwa, funkcjonujący w przyległych ogniwach łańcucha wartości<sup>4</sup>, albo przedsiębiorstwo utrzymuje zbyt kapitałochłonny, nieelastyczny system operacyjny. Z drugiej zaś strony, najlepszy „pomysł” na przechwytywanie wartości nie zapewni przedsiębiorstwu wytworzenia/wzrostu jego wartości fundamentalnej, jeśli nie będzie ono w stanie zapewnić wartości oczekiwanej przez klientów, bo to oni, jeśli wykluczając działalność spekulacyjną, generują gros dodatnich przepływów gotówkowych przedsiębiorstwa.

Reasumując, przez przyjęcie założenia, iż wartość przedsiębiorstwa stanowi kryterium oceny efektywności działań marketingowych (w tym planowania marketingowego) wyraźniej lokuje się marketing w systemie efektywności przedsiębiorstwa. Tym samym akcentuje się tezę o podrzędności celów marketingowych wobec celu wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Należy zaznaczyć, że owa podrzędność celów marketingowych wobec celu nadrzędnego przedsiębiorstwa nie jest żadnym novum w literaturze przedmiotu, ponieważ już Kotler stwierdził, że: *Celem koncepcji marketingowej jest pomoc organizacjom w osiągnięciu ich celów, a marketing stara się rozwiązać problem zaspokajania*

---

<sup>3</sup> Wycenianej przy zastosowaniu jednej z najbardziej uniwersalnych metod wyceny, DCF, na której bazuje także wycena aktywów marketingowych, takich jak wartość klientów, wartość relacji z klientami czy wartość marki.

<sup>4</sup> Przyjmuje się rozumienie łańcucha wartości nawiązujące do łańcucha dostaw funkcjonującego w logistyce, tzn. łańcuch wartości jest to ciąg technologiczny/proces liniowy, który prowadzi od surowców do wytworzenia produktów i usług oferowanych finalnym klientom [26, s. 40].

potrzeb w sposób przynoszący zysk [11, s. 17, 20]. Skoro marketing jest jednym ze sposobów osiągnięcia celu nadrzędnego, to planowanie marketingu (ukierunkowane na dostarczanie wartości klientom) musi być skoordynowane z pozostałymi „sposobami”, które przedsiębiorstwa wykorzystują do zwiększania swojej wartości, a jego efektywność należy oceniać właśnie w kontekście przyrostu tej wartości. Owym celem nadrzędnym przedsiębiorstwa jest przetrwanie i rozwój [4, s. 111] w zmieniających się warunkach otoczenia. Rozwój, jako cel nadrzędny, rozumie się ogólnie jako tworzenie bogactwa [4, s. 38], które można mierzyć i oceniać z różnych perspektyw. Perspektyw oceny jest tyle, ile grup interesariuszy przedsiębiorstwa, które mają własne oczekiwania wobec niego. Jednak w przedsiębiorstwach prywatnych na pierwszy plan wysuwają się interesy właścicieli, które pozostają nadrzędne w stosunku do celów pozostałych interesariuszy. Oznacza to, że cele klientów (wzrost wartości im oferowanej) powinny być realizowane tylko wtedy, gdy ich realizacja przyczyni się do realizacji celów właścicieli przedsiębiorstwa, a więc wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Według Stalmacha, należy spodziewać się bliższej integracji koncepcji maksymalizacji korzyści dla właścicieli (akcjonariuszy) i koncepcji równoważenia interesów organizacyjnych (równoważenia korzyści interesariuszy<sup>5</sup>), gdyż ich cele nie są zasadniczo sprzeczne. Wyniki wielu badań wskazują bowiem, że, po pierwsze, maksymalizowanie przez przedsiębiorstwa korzyści dla swoich akcjonariuszy przyczynia się w długim okresie do wzrostu korzyści pozostałych interesariuszy oraz po drugie, wartość dla klienta postrzegana jest jako nieodzowne źródło tworzenia wartości dla właścicieli (akcjonariuszy)<sup>6</sup>.

## 2. Organizacje sieciowe w teorii marketingu i dyscyplin komplementarnych

Wśród środowisk naukowych związanych z zarządzaniem marketingowym wzrasta popularność paradygmatu marketingu sieciowego (zwanego także relacyjnym czy partnerskim), w którym, na gruncie marketingu przemysłowego, wyłoniła się teoria powiązań i wzajemnych relacji, opracowana przez IMP (*The Industrial Marketing and Purchasing Group*). Koncepcja ta oparta jest na następujących założeniach [16], [12, s. 2–8]:

---

<sup>5</sup> Koncepcja równoważenia korzyści dla interesariuszy wykształciła się w USA na początku lat 60. XX wieku i opiera się na założeniu, że istnieje konflikt między interesami akcjonariuszy i pozostałych interesariuszy (*stakeholders*) [23 s. 46–49].

<sup>6</sup> Wyniki badań zależności między korzyściami dla akcjonariuszy i pozostałych interesariuszy, realizowanych za granicą i w Polsce, zamieszczone są w cytowanej pracy R. Stalmacha [23] na s. 40–64 oraz 173–210.

- transakcje przyjmują charakter łańcuchów interakcji rozciągniętych w czasie,
- sprzedawcy i nabywcy są połączeni relacjami powstającymi w wyniku interakcji (relacje I rzędu o podłożu technicznym, ekonomicznym, społecznym),
- sprzedawcy i nabywcy są połączeni relacjami powstającymi w wyniku kontaktów z otoczeniem (relacje II rzędu: technologiczne, materialne, oparte na wiedzy, oparte na zaufaniu, marketingowe),
- poszczególne relacje rynkowe tworzą sieć powiązań oddziałującą wzajemnie na siebie,
- każda relacja polega na balansowaniu między opłacalną skalą produkcji a dostosowywaniem do wymagań indywidualnych klienta,
- relacje stanowią swoistego rodzaju konfrontację, w której partnerzy identyfikują i wykorzystują rozmaite aspekty posiadanych zasobów,
- **zdolność konkurencyjna będzie zależała od umiejętności zarządzania poszczególnymi relacjami (perspektywa krótkoterminowa), a także zarządzania całą siecią relacji (perspektywa długoterminowa).**

We współczesnych warunkach funkcjonowania organizacji obserwuje się **wzrost liczby i siły powiązań sieciowych między różnymi, odrębnymi podmiotami**. Zdaniem Koźmińskiego nasila się dezintegracja/dekompozycja monolitycznych struktur organizacyjnych. W miejscu monolitów z jednym ośrodkiem kierowniczym, hierarchią i wyraźną strukturą powstają sieci luźno powiązanych ze sobą, w różnym stopniu autonomicznych jednostek realizujących razem wspólne zadania, ale zachowujących odrębność. Sieci takie, mające jeden (lub kilka) mniej lub bardziej dominujących ośrodków, można określić jako „pulsujące”, czyli o zmiennym składzie, zmiennej sile powiązań oraz o zmiennych celach i zadaniach [13, s. 40].

Problematyka „siecowości” odnoszona jest najczęściej do sieci biznesowych (*business networks*), w których pomiędzy różnymi przedsiębiorstwami występują relacje mające charakter wzajemności [2, s. 1–15]. W kontekście sieci biznesowych stosuje się też nazewnictwo „siec” (*nets*), „siec strategiczne” (*strategic nets*) czy „siec wartości” (*value nets*).

Dla problematyki efektywności organizacji sieciowych najbardziej użytecznym modelem teoretycznym jest model sieci wartości [17, s. 61–106], [26, s. 46–60], ponieważ akcentowane są w nim procesy tworzenia wartości. 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, aliance). **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. W procesie podziału natomiast (przechwytywania/zawłaszczania) war-**

tości w sieci wartości uczestniczą klient finalny (czasem współtworzący ofertę wartości<sup>7</sup>) i poszczególni uczestnicy sieci. Przedmiotem przechwytywania wartości w obrębie sieci przedsiębiorstw jest nadwyżka, która powstaje jako różnica między ceną zapłaconą przez finalnego klienta a kosztami, które ponieśli wszyscy uczestnicy danej sieci wartości, tworzący wartość dla tego klienta. Uważa się, że możliwości przechwytywania przez przedsiębiorstwo wartości wytworzonej przez sieć wzrastają, gdy przedsiębiorstwo dysponuje zasobami i kompetencjami umożliwiającymi prowadzenie działań szczególnie istotnych z punktu widzenia wartości postrzeganej przez finalnych klientów. Identyfikowanie takich działań jest punktem wyjścia do poszukiwania odpowiedniej konfiguracji procesów w sieci wartości (czy w sieci procesów<sup>8</sup>).

Choć wiele osób zdaje się postrzegać sieci koordynujące współpracę między firmami jako stosunkowo nowe zjawisko, należy zauważyć, że sieci biznesowe kształtowały światowy handel przez wiele stuleci [3], a kluczowe prace na temat roli sieci biznesowych w działalności gospodarczej powstały jeszcze w latach siedemdziesiątych XX wieku [20, s. 883–896]. Od początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku wzrasta zainteresowanie problematyką „siecowości”, czemu sprzyja zmiana światopoglądowa (czy zmiana paradygmatu) z dotychczasowego światopoglądu koncentrującego się na statycznych relacjach, w których zysk jednej strony musi być zrównoważony stratą drugiej, na **światopogląd akcentujący relacje dynamiczne, w których suma zysków i strat jest większa niż zero**. Przyjęcie światopoglądu o statyczności relacji powoduje koncentrację na stanach równowagi, które łatwiej przedstawić w formie modelu ilościowego, ponieważ przyjmuje się upraszczające założenia; m.in. takie, że preferencje klienta i potencjał organizacji są z góry określone. Zakładając dynamizm relacji przyjmuje się, że potencjał nie jest określony z góry i można go szybko zbudować, dzięki współpracy z wyspecjalizowanymi partnerami. Nowa wartość, jaka jest tworzona wspólnie, ogranicza obawy o dystrybucję dochodów, nawet jeśli nigdy ich do końca nie eliminuje [8, s. 16].

Podstaw do rozwoju światopoglądu akcentującego relacje dynamiczne dostarcza teoria gier, która umożliwia identyfikację typów organizacji działających w grze o sumie niezerowej (gdzie suma zysków i strat jest większa od zera). Wśród tych typów mieści się między innymi „sieć strategiczna”, w której występowanie **relacji społecznych** decyduje o wyższej efektywności organizacji wymiany, która przejawia się w niezerowej sumie gry [10, s. 34], [5, s. 43–44]. W grze o sumie niezerowej przedsiębiorstwa realizują strategię kooperacji (*co-opetition*). W strategii kooperacji między przedsiębiorstwami zachodzi jednocześnie stosunek konkurencji oraz współpracy, **który jest obustronnie korzystny i daje lepsze wyniki niż strategię jedno-**

---

<sup>7</sup> O współtworzeniu wartości przez klienta piszą C.K. Prahalad i V. Raaswamy w książce *Przyszłość konkurencji. Współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami*, PWE, Warszawa 2005.

<sup>8</sup> Sieć procesów i tworzenie wspomagających je siatek funkcjonalnych szczegółowo opisują Hagel i Brown [8, s. 115–137].

stronne. Istotą tej strategii jest wspólne tworzenie wartości przez podmioty relacji konkurencyjno-kooperacyjnej, a następnie konkurencja przy podziale tej wartości, która odbywa się w warunkach częściowo zbieżnych celów oraz zmiennej struktury gry o sumie dodatniej [6, s. 40].

### 3. Wybrane klasyfikacje organizacji sieciowych

Jednym z najistotniejszych problemów zarządzania (w tym planowania) w organizacjach sieciowych jest ontologiczne rozstrzygnięcie, dotyczące intencjonalności bądź jej braku w funkcjonowaniu sieci. Na gruncie teorii socjologii ekonomicznej oraz wśród reprezentantów marketingu przemysłowego podkreśla się historyczny, ewolucyjny charakter organizacji sieciowych, a sieci postrzegane są jako samoorganizujące się systemy pozbawione granic, wyłaniające się z lokalnych interakcji zachodzących w kierunku: dół – góra. W środowiskach związanych z zarządzaniem strategicznym natomiast podkreśla się występowanie intencjonalnie tworzonych sieci obejmujących grupę podmiotów z uzgodnioną rolą każdego z nich w tworzonej sieci [15, s. 896].

W obrębie drugiego z wymienionych stanowisk, zakładającego intencjonalność funkcjonowania sieci, dokonano prób klasyfikacji organizacji sieciowych. Jedną z nich jest wyodrębnienie trzech form sieci tworzonych przez organizacje [1, s. 56–71]:

- **Sieci pionowe** (*Vertical Market Networks/Marketing Channel Networks*) odnoszą się do układu bezpośrednich relacji zaopatrzeniowych lub/i dystrybucyjnych i tworzone są wokół organizacji o centralnej pozycji w sieci, monitorującej poszczególne procesy tworzenia wartości dla klienta. Sieci pionowe często organizowane są wokół producenta, który kreuje sieć powiązań z dostawcami i dystrybutorami, specyficzną dla danego sektora. Producent realizuje zwykle bardzo ograniczony zakres funkcji produkcyjnych i występuje w sieci jako integrator outsourcowanych procesów biznesowych, a sam realizuje funkcje specjalistyczne (np. marketing, projektowanie technologii produkcji, końcowy montaż).

- **Sieci koncentryczne** (*Concentric Networks/Intermarket Networks*) wywodzą się z japońskich organizacji *keiretsu*<sup>9</sup> opartych na aliansach między przedsiębiorstwami

---

<sup>9</sup> Organizacje *keiretsu* wywodzą się z Japonii, gdzie po II wojnie światowej, wokół kilku banków, stworzono kilka silnych grup spółek. Bank udzielał kredytów członkom *keiretsu* oraz miał w nich udziały. W ramach tych grup występują ścisłe powiązania biznesowe oraz długoterminowe zależności, często nieformalne. Przedsiębiorstwa powiązane są poprzez: wzajemne posiadanie części akcji, długoterminowe umowy pomiędzy dostawcami i odbiorcami, wymianę i spotkania dyrektorów, wymianę pracowników oraz informacji między firmami wchodzącymi w skład danej grupy. Wszystkie te związki opierają się często na wzajemnym zaufaniu, nie tylko na umowach możliwych do wyegzekwowania prawnie. Japońska recesja w latach 90. XX w. spowodowała problemy *keiretsu*: wiele głównych banków znalazło się w kłopotach z powodu złych kredytów i było zmuszonych do połączeń lub zakończenia działalności,



działającymi w różnych, niepowiązanych ze sobą sektorach, skoncentrowanych najczęściej wokół instytucji bankowych (choć współcześnie sieci koncentryczne organizowane są coraz częściej wokół podmiotu kontrolującego kluczowe technologie). W sieciach koncentrycznych partnerzy dzielą się zasobami (w tym wiedzą), współuczestniczą w podejmowaniu decyzji strategicznych, funkcjonują w ramach tej samej kultury i tożsamości organizacyjnej i uznają te same wzorce zachowań organizacyjnych. Przykładem współczesnych systemów *keiretsu* są sieci partnerskie, stworzone przez Toyotę oraz Hondę, funkcjonujące nie tylko w Japonii, ale także w USA, Kanadzie i Meksyku<sup>10</sup>.

• **Sieci dynamiczne/okazyjne** (*Dynamic Networks/Opportunity Networks*) mają charakter tymczasowy i organizowane są na potrzeby konkretnego projektu. Najczęściej tworzone są przez organizację specjalizującą się w gromadzeniu i rozpowszechnianiu informacji marketingowych, negocjowaniu i koordynowaniu projektów dla klientów i dostawców, a także w ustalaniu standardów jakościowych produktu oraz standardów procesów wymiany dla podmiotów uczestniczących w sieci. Podstawowe zasoby strategiczne organizacji tworzącej sieci dynamiczne to międzynarodowa sieć biur i centrów informacyjnych, wyposażona w nowoczesną technologię przepływu informacji. Dzięki temu organizacja ta dysponuje wiedzą o potrzebach potencjalnych klientów (w czasie rzeczywistym), dla których, na podstawie posiadanej bazy danych potencjalnych partnerów, konfiguruje sieć podmiotów dostarczających produkty i usługi na potrzeby realizacji projektu klienta w skali globalnej<sup>11</sup>.

Spśród trzech wymienionych typów organizacji sieciowych **sieci pionowe oraz sieci koncentryczne są sieciami zamkniętymi i charakteryzują się względną stałością powiązań sieciowych z partnerami, natomiast sieci dynamiczne, będące sieciami otwartymi, charakteryzuje brak stałości powiązań sieciowych, gdyż partnerzy „dobierani” są każdorazowo dla danego projektu dla klienta.** W literaturze

---

nasilały się opinie o nieefektywności starego modelu systemu *keiretsu* i następowało rozluźnienie powiązań w ramach grup. Funkcjonujące obecnie systemy *keiretsu* nie są tak scentralizowane i zintegrowane jak przed rokiem 1990 (Źródło: D. Socik, *Przedsiębiorstwa japońskie i ich konkurencyjność* (<http://www.exporter.pl/zarzadzanie/management/jappowiazania.html>; Y. Miwa, M. Ramseyer, *The Fable of the Keiretsu*, <http://pl.wikipedia.org/wiki/Keiretsu>).

<sup>10</sup> Podstawową zasadą tych sieci jest oparty na wzajemnym zaufaniu rozwój partnerów w celu osiągnięcia wzajemnych długoterminowych korzyści. Szczegółowo zasady partnerstwa z kooperantami Toyoty i Hondy prezentowane są [w:] J.K. Liker, *Droga Toyoty. 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*, Wydawnictwo MT Biznes sp. z o.o., Warszawa 2005, s. 309–340 oraz J.K. Liker, T.Y. Choi, *Keiretsu – prawdziwe partnerstwo z kooperantami*, Harvard Business Review Polska, styczeń 2006, s. 66–77).

<sup>11</sup> W literaturze funkcjonuje także termin „pusta organizacja” (*hollow organization*), która w celu zaspokojenia potrzeb swoich klientów wykorzystuje w większości zasoby innych przedsiębiorstw, tworząc sieć partnerów (*hollow network*). Sieć taka charakteryzuje się wysoką elastycznością w zakresie doboru i zmiany źródeł dostaw (produktów i usług), umiejętnie wykorzystując pojawiające się okazje rynkowe [19, s. 7–34].

pojawiają się wątpliwości, czy sieci dynamiczne/okazyjne, z uwagi na krótkookresową perspektywę nawiązywanej współpracy między podmiotami, są w stanie konkurować z sieciami, w których powiązania między partnerami mają charakter długookresowych relacji, a liczba partnerów w sieci jest ograniczona [9, s. 133–139], [19, s. 7–34]. Jednak przykłady organizacji tworzących sieci dynamiczne pokazują, że obawy o ich ograniczoną konkurencyjność w stosunku do sieci względnie stałych wydają się nieuzasadnione, ponieważ każdorazowy dobór partnerów na potrzeby określonego projektu w sieci dynamicznej odbywa się w obrębie istniejącej bazy danych podmiotów, z którymi współpraca miała już miejsce. Baza ta jest oczywiście rozwijana – stale poszukuje się możliwości pozyskania kolejnych podmiotów dysponujących zasobami atrakcyjnymi z punktu widzenia klientów i realizowanych dla nich projektów<sup>12</sup>.

W każdej z trzech wymienionych form sieci (pionowe, koncentryczne, dynamiczne) **występuje ponadto organizacja odpowiedzialna za wykreowanie sieci, pełniąc rolę kapitana/integratora sieci (czy orkiestratora<sup>13</sup> sieci)**. Orkiestrator organizuje proces tworzenia wartości dla klienta, wykorzystując zasoby partnerów wchodzących w skład sieci (odgrywa tu rolę dominującą) i ma automatycznie największą siłę przetargową w obrębie skonfigurowanej sieci przedsiębiorstw w procesie przechwytywania wartości. **Efektywność sieci oceniana jest zatem przede wszystkim z perspektywy orkiestratora**. Jeśli przyjąć wspomniany wcześniej paradygmat akcentujący dynamizm relacji i założenie o niezerowej sumie zysków i strat dla relacji występujących w obrębie sieci, to w zależności od kryterium stałości/braku stałości powiązań w sieci mogą występować następujące sytuacje:

- W sieciach względnie stałych, w których długookresowe relacje z partnerami oparte są na zaufaniu i obopólnych korzyściach (zgodne z paradygmatem marketingu partnerskiego) wzrost efektywności sieci przekłada się na wzrost efektywności poszczególnych uczestników sieci (wzrost efektywności cząstkowych). Orkiestrator w takich sieciach dąży do rozwoju całej sieci, w celu osiągnięcia korzyści w dłuższej perspektywie i jest skłonny do rezygnacji z części możliwej do przechwycenia wartości na rzecz partnerów w krótkim okresie, by na przykład zwiększyć ich możliwości uczenia się.

- W sieciach dynamicznych wzrost efektywności sieci przekłada się na wzrost efektywności orkiestratora, ale niekoniecznie na proporcjonalny wzrost efektywności pozostałych uczestników sieci. Orkiestrator posiada określoną bazę potencjalnych partnerów do realizacji poszczególnych projektów, ale tworzone sieci mają charakter otwarty – możliwa jest rotacja uczestników, pojawianie się nowych, sprawniejszych operacyjnie uczestników. Występuje więc większa skłonność orkiestratora do za-

---

<sup>12</sup> Przykładem przedsiębiorstwa organizującego sieci dynamiczne jest firma Li&Fung Ltd. z Hong Kongu (por. [29, s. 29–30]).

<sup>13</sup> *Orkiestrator ustala, które firmy będą uczestniczyły w sieci, definiuje rolę każdej z nich we wdrożeniu konkretnych procesów oraz gwarantuje, że wszyscy uczestnicy wykonują to, czego się od nich oczekuje i są odpowiednio wynagradzani* [8, s. 118].

właszczenia dla siebie jak największej części przyrostu wartości, wypracowanego przez sieć. Relacje między partnerami w sieciach dynamicznych mogą zatem nie spełniać postulatu marketingu partnerskiego, mówiącego o obopólnych korzyściach partnerów i zaufaniu w długim okresie.

W wymienionych rodzajach sieci, w której występuje podmiot pełniący funkcję kapitana (integratora, orkiestratora), odpowiedzialność za proces planowania marketingowego, tj. za efektywne planowanie procesu tworzenia i dostarczenia wartości dla klienta finalnego, spoczywa na kapitanie. Według Perechudy, strategia kliencka (konsumencka) zarezerwowana jest dla integratora, natomiast kooperanci kreują wewnątrzsieciowe strategie współpracy. W definicji organizacji sieciowej, zaproponowanej przez cytowanego autora, podkreśla się istnienie przedsiębiorstwa koordynującego procesy w sieci, posiadającego kluczowe kompetencje<sup>14</sup>.

Główną przyczyną tworzenia się sieci jest nasilający się wymóg szybkości reakcji na zmiany otoczenia: *Szybkość reakcji na zmiany rynku i technologii nie pozwala na powolne budowanie „od wewnątrz” niezbędnych kompetencji i gromadzenie zasobów (m.in. informacji, umiejętności, kwalifikacji). Reakcja na zmiany otoczenia wymaga od przedsiębiorstw połączenia sił z kimś, kto posiada gotowe do użycia kompetencje i zasoby oraz oferuje je po cenach najbardziej atrakcyjnych w zamian za odpowiedni udział w korzyściach, jakie odniesie cała sieć* [13, s. 40]. Spełnienie wymogu zwiększania szybkości reakcji na zmiany w otoczeniu, poprzez skracanie czasu realizacji poszczególnych fragmentów procesów kreowania, tworzenia i dostarczania wartości dla klientów, staje się coraz częściej kluczowym czynnikiem sukcesu w wielu sektorach<sup>15</sup>. Kolejna klasyfikacja organizacji sieciowych wskazuje obszary najistotniejsze dla zwiększania owej „szybkości reakcji”. De Man zidentyfikował pięć kategorii sieci według kryterium celu utworzenia sieci, które następnie podzielił na trzy główne grupy [14, s. 19–36]:

### **1. Sieci quasi-zintegrowane, orientacja konkurencyjna** (*Quasi-integration, competition oriented networks*)

o Głównie sieci poziome, tworzone w celu uzyskania przewagi na rynku poprzez wykorzystanie komplementarnych zasobów i kompetencji ograniczonej liczby partnerów – dotychczasowych konkurentów. *Przykładem takich sieci poziomych są sojusze niektórych linii lotniczych.*

---

<sup>14</sup> *Przedsiębiorstwo sieciowe stanowi zbiór niezależnych w sensie prawnym jednostek gospodarczych, realizujących różnorodne przedsięwzięcia i projekty koordynowane przez firmę-integratora, która posiada wyróżniające (kluczowe, podstawowe) kompetencje.* K. Perechuda, *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym*, [http://www.wiedza.info.pl/prezentacje/218/dyfuzja\\_wiedzy\\_w\\_przedsiębiorstwie\\_sieciowym.html](http://www.wiedza.info.pl/prezentacje/218/dyfuzja_wiedzy_w_przedsiębiorstwie_sieciowym.html), slajd 20 i 28.

<sup>15</sup> Na przykład w sektorze odzieżowym skuteczna redukcja tzw. *lead times* (tj. czasu od opracowania projektu odzieży do dostarczenia produktu do punktu sprzedaży detalicznej) umożliwiła firmie Zara, działającej w oparciu o globalną sieć partnerską, uzyskanie znaczącej przewagi konkurencyjnej. Średni *lead time* dla Zary, wynoszący ok. 13 dni, znajduje się poza zasięgiem większości podmiotów w branży, dla której średni *lead time* wynosi trzy miesiące [21, s. 163].

## 2. Sieci podażowo-popytowe, orientacja na dostawców lub klientów (*Supply and demand or customer oriented networks*)

◦ Sieci pionowe między dostawcami i producentami o sąsiadujących w obrębie łańcucha wartości pozycjach. Tworzone są w celu podniesienia efektywności poprzez wykorzystanie wysoce wyspecjalizowanych zasobów i kompetencji poszczególnych uczestników sieci. *Przykładem sieci w tej kategorii są sieci Della i Toyoty.*

◦ Sieci koncepcyjne (*solution networks*) tworzone przez producentów komplementarnych produktów i usług w celu rozwiązania konkretnego problemu klienta (czy zaspokojenia konkretnej potrzeby klienta poprzez dostarczenie nowego rozwiązania). *Przykładem sieci koncepcyjnych są IT-offerings oraz Schwab usługi finansowe.*

## 3. Sieci technologiczne, orientacja na technologię (*Technology oriented networks*)

◦ Sieci B+R (*R&D networks*), tworzone przez przedsiębiorstwa w celu podziału ryzyka i kosztów wprowadzania projektów opartych na nowych technologiach. Tworzone także w celu wykorzystania komplementarnych kompetencji poszczególnych partnerów. *Przykładem sieci B+R jest projekt Microsoft Web TV.*

◦ Sieci standaryzacyjne (*standardization networks*) tworzone przez przedsiębiorstwa konkurencyjne w celu ustanowienia i zestandaryzowania dominującej technologii w zakresie danego produktu lub usługi. *Przykładem są WAP forum i koalicja Symbian w zakresie systemów operacyjnych dla telefonii komórkowej.*

Wydaje się, że przedstawione powyżej cele i odpowiadające im kategorie sieci można zakwalifikować do trzech głównych grup:

- sieci tworzone w celu zwiększenia efektywności zarządzania łańcuchem dostaw (minimalizacja kosztów tworzenia wartości dla klienta),
- sieci tworzone w celu rozwoju oferty wartości dla klienta i wprowadzenia innowacji produktowych/usługowych (maksymalizacja efektów w postaci dodatkowych korzyści dla klienta finalnego),
- sieci tworzone w celu uzyskania większej siły przetargowej wobec klienta finalnego (maksymalizacja efektów w postaci dodatkowych korzyści dla klienta finalnego lub korzyści pozornych).

W nawiązaniu do celów sieci Hagel i Brown twierdzą, że sieci procesów wspierają podstawowe **procesy operacyjne** firmy, tj. zarządzanie łańcuchem dostaw, wprowadzanie innowacji w zakresie produktu i jego komercjalizację oraz sieci relacji z klientem. Podkreślają przy tym, że w sieci relacji z klientem chodzi o zarządzanie relacjami z klientem w oparciu o mobilizowanie specjalistycznych zasobów innych podmiotów w celu „spotęgowania” wartości własnych specjalizowanych produktów i usług dostarczanych klientowi. Dla przykładu, Cisco pomaga klientom identyfikować produkty i usługi, mogące zaspokoić potrzeby klienta, komplementarne do swojej oferty i następnie pomaga identyfikować dostawców tych produktów i usług oraz organizuje dostawę, instalację i pomoc techniczną. Dzięki wymienionym działaniom

Cisco znacznie umocniło swoje relacje z klientami i uzyskało precyzyjniejszy obraz ich potrzeb [8, s. 122–124].

W klasyfikacji sieci według celów sieci, zaproponowanej przez de Mana, zwraca się ponadto uwagę na brak jednoznacznej odpowiedzialności za proces planowania marketingowego, szczególnie w przypadku sieci poziomych. W sieciach tego typu (na przykład sieci quasi-zintegrowane, mające zwiększyć siłę przetargową ich uczestników wobec m.in. klienta finalnego) możliwe jest funkcjonowanie kilku podmiotów, które współuczestniczą w kreowaniu strategii dla klienta finalnego. Według Perechudy, podejmującego problematykę kreowania wiedzy w organizacjach sieciowych, model sieciowo-fraktalny, w którym brak firmy-integratora, jest szczególnie przydatny dla firm małej i średniej wielkości, funkcjonujących w sektorach zaawansowanych technologii (biotechnologia, biomedycyna, przemysł lotniczy, farmaceutyczny, komputerowy, elektroniczny itp.). Każdy uczestnik sieci w układzie fraktalnym może odgrywać zarówno rolę firmy-integratora, jak i kooperanta, ponieważ w takim układzie występuje wielość równoległych projektów oraz przenikanie i krzyżowanie się procesów [18, s. 125–126].

#### 4. Dylematy oceny efektywności planowania marketingowego organizacji sieciowych

Przytoczone propozycje klasyfikacji organizacji sieciowych oraz wynikające z nich wnioski upoważniają do postawienia tezy, iż właściwym kryterium efektywności planowania marketingowego w organizacji sieciowej jest **przyrost wartości uzyskanej przez całą sieć**. Zgodnie z teorią gier, suma zysków i strat uczestników sieci jest większa od zera i dąży się do **zwiększania tego przyrostu korzyści netto**<sup>16</sup> dla całej sieci. Należy jednak podkreślić, że zgodnie z modelem sieci wartości, uczestnikami sieci są zarówno podmioty reprezentujące podaż (projektują, wytwarzają i dostarczają ofertę wartości dla klienta finalnego, starając się, by była ona zgodna z oczekiwaniami tego 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. Jeśli każdy z uczestników sieci odnosi korzyści netto (tzn. każdy z uczestników partycypuje w przyroście korzyści netto całej sieci), to sieć jest efektywna w rozumieniu Pareta. Jednakże, jak stwierdzono wcześniej, oprócz sytuacji w której przyrost korzyści netto dla całej sieci jest przechwytywany przez każdego z uczestników tejże sieci, występują (mogą występować) sytuacje nierównomiernego (nieproporcjonalnego) 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

---

<sup>16</sup> Korzyści netto, będące miarą efektywności, to suma korzyści i strat [25, s. 124].

związane z dostosowaniem modelu biznesu danego uczestnika do wymagań stawianych przez sieć (uczenie się uczestnika). Wówczas, w krótkim okresie, zachwiane jest założenie o niezerowej sumie gry między poszczególnymi uczestnikami sieci, ale założenie to jest prawdziwe w perspektywie długookresowej.

Dylematy związane z oceną efektywności poszczególnych wyborów decyzyjnych uczestników sieci są więc złożone ze względu na:

- konieczność zarządzania procesem planowania marketingowego w celu wzrostu efektywności całej sieci przy jednoczesnym zapewnieniu efektywności częściowych poszczególnych uczestników sieci (w tym klienta finalnego),
- konieczność równoważenia perspektywy długookresowej i krótkookresowej w planowaniu.

W procesie planowania marketingowego, odnoszącego się do organizacji 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 – nie jest to zaufanie ogólne, takie jak w przypadku „wiarygodności” pojedynczego człowieka. 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. Fundamentami zaufania między organizacjami są ponadto kalkulacja i wzajemność<sup>17</sup>, dlatego w procesie planowania marketingowego 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 [8, s. 129–130]. Może być także czynnikiem, który powoduje, że – określając pożądane wyniki – uczestnicy sieci są w stanie zaakceptować w krótkim okresie brak efektywności w rozumieniu Pareta. Funkcjonowanie w sieci i konieczność rozpatrywania interesów częściowych poszczególnych uczestników sieci na tle interesu całej sieci nawiązuje jednocześnie do idei „oświeconego egoizmu”, oznaczającego poszerzanie sfery nakładania się potrzeb jednostki (uczestnika sieci) z potrzebami innych (całej sieci, wszystkich uczestników sieci). Zdaniem Reida, tak określona strefa wspólna to *interes własny rozumiany całościowo* [27, s. 6]. Wówczas w planowaniu rolę poszczególnych uczestników sieci w tworzeniu i przechwytywaniu wartości może być wykorzystany dorobek ekonomii dobrobytu i wskaźnik nierówności dochodowych, będący miarą sprawiedliwości. Funkcjonowanie w ramach sieci jest uzasadnione dla dwóch, spośród czterech teoretycznych wariantów zmian efektywności i sprawiedliwości, w których następuje przyrost efektywności tzn.:

- po pierwsze, w sytuacji, w której suma korzyści netto w sieci jest dodatnia (pozytywny wpływ na efektywność), a nierówności dochodowe (dla niektórych uczestników sieci) zmniejszają się;

---

<sup>17</sup> Kalkulację i wzajemność jako bliźniacze fundamenty zaufania podkreślił P. Seabright w pracy *The Company of Strangers: A Natural History of Economic Life*, Princeton University Press, Princeton, New York 2004.

- po drugie, w sytuacji, w której suma korzyści netto w sieci jest dodatnia (pozytywny wpływ na efektywność), a nierówności dochodowe (dla niektórych uczestników sieci) zwiększają się (lecz ten wzrost nierówności ma charakter tymczasowy)<sup>18</sup>.

Problem „pogodzenia” perspektywy krótko- i długookresowej w planowaniu marketingowym w organizacjach sieciowych wynika z konieczności równoważenia nakazów szybkiego działania i przyjęcia określonego kierunku działania, dla których horyzont czasowy jest odmienny. Horyzont długookresowy (od pięciu do dziesięciu lat) tworzy tło dla podejmowanych decyzji wykonawczych, a horyzont krótkookresowy (od sześciu do dwunastu miesięcy) stanowi pierwszy plan, gdzie przeprowadzane są inicjatywy operacyjne i organizacyjne. Brak zrozumienia tła i przez to problem z osadzeniem działań w kontekście długookresowym powoduje, że plan krótkookresowy, w którym zwykle operuje większość kierowników liniowych, traci spójność. Dzieje się tak nie tylko w przypadku organizacji sieciowych, ale organizacji w ogóle, jednak zwłaszcza w przypadku tych pierwszych, w szybko ewoluującym w skali globalnej otoczeniu, w którym rośnie potrzeba koordynacji działań różnych przedsiębiorstw problem ten ulega spotęgowaniu. Użyteczne w równoważeniu perspektywy krótko- i długookresowej w planowaniu marketingowym w organizacjach sieciowych wydaje się podejście FAST, które akcentuje cztery komponenty [8, s. 202–204]:

- koncentrację (*Focus*): oznaczającą potrzebę opracowania długookresowej strategii pozycjonowania, która przyspieszy budowę potencjału w sieci i zwiększą wartość specjalizacji poszczególnych uczestników sieci,

- przyspieszenie (*Accelerate*): skupia się na szybszych działaniach podejmowanych w krótkim okresie, które w efekcie powinny umożliwić zajęcie pożądanego pozycji; działania te przejawiają się we wsparciu ograniczonej liczby inicjatyw operacyjnych, mających mobilizować komplementarne zasoby w sieci w horyzoncie od sześciu do dwunastu miesięcy,

- umacnianie (*Strengthen*): odnosi się do krótkofalowych wysiłków zmierzających do usunięcia przeszkód dla jeszcze szybszego ruchu dzięki umocnieniu siatek funkcjonalnych wspierających sieci procesów,

- powiązanie wszystkich elementów (*Tie it all together*): podkreśla znaczenie efektywnej integracji pozostałych trzech komponentów w sieci w celu zintensyfikowania procesu poszerzania wiedzy i przyspieszenia budowania potencjału.

Reasumując, problematyka efektywności planowania marketingowego w organizacjach sieciowych, jako nowy przedmiot eksploracji w dyscyplinie marketingu, wymaga dalszych, pogłębionych badań. Ponieważ funkcjonowanie organizacji sieciowych w praktyce gospodarczej stanowi problem niezwykle złożony, trudny do

---

<sup>18</sup> Funkcjonowanie w obrębie sieci nie jest natomiast uzasadnione w sytuacji, w której nierówności dochodowe zmniejszają się, ale brak jest pozytywnego wpływu na efektywność sieci, a także w sytuacji, gdy zarówno efektywność jak i sprawiedliwość maleją. (Warianty zmian efektywności i sprawiedliwości dla sieci opracowano na podstawie pracy [25, s. 124–125].

odzworowania w modelach ilościowych, pogłębienie wiedzy w zakresie modeli planowania marketingowego w tych organizacjach wymagać więc będzie przeprowadzenia badań jakościowych *case research*. W opracowaniu podjęto próbę identyfikacji podstaw teoretycznych dla wspomnianych badań, odnosząc proces planowania marketingowego do celów tworzenia organizacji sieciowych oraz do procesów kreowania wartości w obrębie relacji konkurencyjno-kooperacyjnych istniejących w sieciach.

### Bibliografia

- [1] ACHROL R.S., *Changes in the theory of interorganizational relations in marketing: toward a network paradigm*, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 25, 1997.
- [2] ANDERSON J., HAKANSSON H., JOHANSON J., *Dyadic business relationships within a business network context*, Journal of Marketing, Vol. 58, 1994.
- [3] BRAUDEL F., *Kultura materialna, gospodarka i kapitalizm XV–XVIII wiek*, t. 2, PIW, Warszawa 1992.
- [4] BRILMAN J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- [5] CZAKON W., *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe AE w Katowicach, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2007(a).
- [6] CZAKON W., *Problemy modelowania dynamiki strategii coopetition*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach nowej gospodarki* (red. K. Lisiecka, A. Czech), Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Nr 47, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice, 2007(b).
- [7] DYDUCH W., *Problematyka pomiaru efektywności organizacji*, [w:] *Zarządzanie. Kierunki badań*, II Forum AE Katowice (red. D. Kisperska-Moroń), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Centrum Badań i Ekspertyz, Katowice 2006.
- [8] HAGEL III, J., BROWN J.S., *Organizacja jutra. Zarządzanie talentem, współpracą i specjalizacją*, Wydawnictwo One Press, Gliwice 2006.
- [9] HAKANSSON H., FORD D., *How should companies interact in business environments*, Journal of Business Research, Vol. 55, 2002.
- [10] JARILLO J.C., *On Strategic Networks*, Strategic Management Journal, Vol. 9, 1988.
- [11] KOTLER P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo Gebethner & Ska, Warszawa 1994.
- [12] KOWALSKA-MUSIAŁ M., *Marketing relacyjny – zmiana paradygmatu czy nowa orientacja rynkowa*, Marketing i Rynek, nr 3, 2006.
- [13] KOŹMIŃSKI A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- [14] DE MAN A.P., *The Network Economy. Strategy, structure and management*, Edward Elgar, Cheltenham, UK, 2004.
- [15] MOLLER K., RAJALA A., *Rise of strategic nets – New modes of value creation*, Industrial Marketing Management, Vol. 36, 2007.
- [16] PALMER P., LINDGREEN A., VANHAMME J., *Relationship Marketing Schools of Thought and Future Research Directions*, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 3, 2005.
- [17] PAROLINI C., *The Value Net. A Tool for Competitive Strategy*, John Wiley & Sons Ltd., Baffins Lane, Chichester 1999.



- [18] PERECHUDA K., *Procesy kreowania wiedzy w organizacjach sieciowych*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, (red. K. Perechuda), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- [19] PIERCY N.F., CRAVEN D.W., *The network paradigm and the marketing organization: developing a new management agenda*, *European Journal of Marketing*, Vol. 29, 1995.
- [20] RICHARDSON G.B., *The Organization of Industry*, *Economic Journal*, Vol. 82, 1972.
- [21] RUPIK K., *Najlepsze praktyki zarządzania w sektorze odzieżowym w kontekście współczesnych wymogów zarządzania* [w:] *Koncepcje marketingu a praktyki zarządzania. Aspekty teoretyczne i badawcze*, Prace Naukowe AE w Katowicach, (red. T. Żabińska, L. Żabiński), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2007.
- [22] SLYWOTZKY A.J., *Value Migration. How to Think Several Moves Ahead of the Competition*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1996.
- [23] STALMACH R., *Zarządzanie firmą w interesie akcjonariuszy*, Difin, Warszawa 2005.
- [24] STAHL H.K., MATZLER K., HINTERHUBER H.H., *Linking Customer Lifetime Value with Shareholder Value*, *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, 2003.
- [25] STIGLITZ J.E. *Ekonomia sektora publicznego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- [26] SZYMURA-TYC M., *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe AE w Katowicach, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2006.
- [27] YOUNG S., *Etyczny kapitalizm. Jak na powrót połączyć prywatny interes z dobrem publicznym*, Wydawnictwo METAmorfoza, Wrocław 2005.
- [28] *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, (red. R. Krupski), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999.
- [29] ZOOK Ch., *Strategia zrównoważonego wzrostu dla twojej firmy. Część II Globalna ekspansja i nowe modele działalności*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005.
- [30] ŻABIŃSKI L., *Zarządzanie marketingowe. Istota – koncepcje – problematyka*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 1998.

## The efficiency of the marketing planning model in the network organizations

The aim of the paper is to raise the discussion about the efficiency criteria for the network organizations, which are the reference point for the evaluation of marketing planning efficiency in those organizations. Raising the problem of the nets' efficiency is to increase the integrative role of the marketing planning within the management of other business processes, not only within the inter-functional (cross-functional) level, but also within the level of the network relationships (cross-relational, within the net of the cooperating companies). First of all, the efficiency of the management processes in the network organizations should be evaluated from the perspective of the creating and capturing value, basing on the business model concept and value based management theory. According to the second view presented in the dissertation, the efficiency of those organizations ought to be supplemented with the main goals of nets creation, which are detailed in the paper. And third, the efficiency of the network organizations should be evaluated concerning the dynamic relations approach, related to the game theory, in which, due to co-opetition strategies of the net members, the total value of profits and losses is more than zero.

Keywords: *marketing planning efficiency, network organizations, value net model, network organizations' goals*