

Maciej SLUPINA  
maciejslupina@gmail.com

## WSPÓŁPRACA W RAMACH SIECI PRZEDSIĘBIORSTW – ANALIZA ZAGADNIENŃ TEORETYCZNYCH

**Streszczenie.** Współczesne organizacje osadzone są w uwarunkowania biznesowe, które ulegają szybkim przemianom. Obecnie nie można rozpatrywać działalności poszczególnych przedsiębiorstw czy organizacji w oderwaniu od ich środowiska a zwłaszcza relacji i powiązań z innymi partnerami. Odzwierciedleniem tych przemian jest tworzenie się przedsiębiorstw sieciowych, które ułatwiają efektywną współpracę w celu osiągnięcia lepszych wspólnych efektów. Nie bez znaczenia, w tym aspekcie, pozostaje rozwój technologii teleinformatycznych przynosząc bardziej efektywne sposoby zarządzania wiedzą i jej wymiany. Ideą działania w ramach sieci przedsiębiorstw jest próba budowania efektywnych sieci kontaktów i kontraktów na gruncie formalnych i nie formalnych powiązań będących źródłem innowacji. Celem artykułu jest przybliżenie zagadnień powiązanych z pojęciem przedsiębiorstw sieciowych, opisanie istoty tworzenia i działania przedsiębiorstw sieciowych oraz opisanie architektury sieci i znaczenia zaufania w relacjach między uczestnikami sieci z wykorzystaniem analizy wybranych pozycji literaturowych.

**Słowa kluczowe:** sieci przedsiębiorstw, idea sieci, relacje w sieci, zaufanie w sieci przedsiębiorstw

## COOPERATION WITHIN A NETWORK OF ENTERPRISES

**Abstract.** Contemporary organizations are embedded in business conditions that are rapidly changing. At present, the activities of individual companies or organizations can not be considered in isolation from their environment, especially relations and connections with other partners. A reflection of these changes is the creation of network enterprises that facilitate effective cooperation in order to achieve better joint effects. It is not without significance, in this aspect, the development of IT technologies, bringing more effective ways of knowledge management and its exchange. The idea of operating within the network of enterprises is an attempt to build effective networks of contacts and contracts on the basis of formal and non-formal connections that are a source of innovation. The aim of the article is to familiarize with issues related to the concept of network enterprises, describe the nature of creation and operation of network

enterprises and describe the architecture of the network and the importance of trust in relations between network participants using the analysis of selected literature items.

**Keywords:** enterprise networks, network idea, network relations, trust in the enterprise network

## 1. Wstęp

Współczesne otoczenie gospodarcze charakteryzuje się dużą dynamiką zmian, za równo w skali mikro, jak i makro. Zmiany te ukierunkowane są na nieprzerwane tworzenie przewagi konkurencyjnej rozumianej, jako wynik świadomego wykorzystania posiadanych umiejętności i zasobów, w tym wiedzy, które determinują podejmowanie działań w kontekście rynku i otoczenia biznesowego<sup>1</sup>. Działania prowadzić mają nie tylko do osiągnięcia zysku w danej chwili, ale również do kształtowania możliwości rozwoju przedsiębiorstwa w przyszłości. Zmianie podlega całe otoczenie, w którym przedsiębiorstwo jest osadzone i dotyczy głównie rozwoju informatyzacji, co za tym idzie szybkości oraz jakości przekazywanych i otrzymywanych informacji, przemian społecznych i demograficznych, wpływu konkurentów, dostawców i oczekiwań odbiorców, wpływu nowoczesnych technologii, możliwości uczenia się, budowania i zarządzania relacjami, a także modeli i zasad współdziałania z innymi podmiotami.

Postępujący proces globalizacji niesie za sobą możliwości rozwoju, ale także ryzyko niepowodzenia. Rośnie, zatem złożoność podejmowanych decyzji i działań, a w konsekwencji wzrasta ryzyko rynkowe. Nie jest możliwym, aby w działaniach gospodarczych uniknąć ryzyka, dlatego przedsiębiorstwa wchodzą w interakcję z innymi przedsiębiorstwami<sup>2</sup>, aby czerpać różne korzyści z różnych form współdziałania. Istotne dla organizacji osadzonych w otoczeniu biznesowym jest budowanie i wykorzystywanie potencjału nakierowanego na zaspokajanie potrzeb i oczekiwań interesariuszy. Przedsiębiorstwa, aby spełnić stawiane im oczekiwania zawierają sojusze, alianse, realizują strategiczne partnerstwa, budują relacje z innymi jednostkami gospodarczymi w ramach otoczenia sieciowego. *Wartość sieci zależy od rodzaju tworzących ją więzi. Relacje sieciowe bazują bowiem na wymianie określonych informacji, udostępnianiu zasobów w sieci lub wymianie ludzi między organizacjami ją tworzącymi. Zasoby w sieci podporządkowane są przepływającym przez nie informacją i wiedzą*<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Łukasiński W.: Projakościowe zarządzanie źródłem trwałego sukcesu organizacji. Mfiles, Kraków 2014, s. 21.

<sup>2</sup> Adamik A.: Współpraca sieciowa w funkcjonowaniu współczesnych MSP. Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2010.

<sup>3</sup> Kramarz M.: Relacje sieciowe w dystrybucji wyrobów hutniczych. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008.

Artykuł ten ma charakter teoretyczny, a jego celem jest przybliżenie tematyki związanej z funkcjonowaniem przedsiębiorstw na gruncie biznesu w otoczeniu sieciowym. W niniejszym opracowaniu wykorzystano analizę dostępnej literatury. W pierwszej części artykułu zdefiniowane zostaną takie pojęcia jak typy oraz formy relacji w sieci. Druga część jest przeglądem zagadnień związanych z zaufaniem w sieci.

## 2. Idea działań w ramach sieci

Przedsiębiorstwa realizowały różne koncepcje biznesowe, które na przestrzeni wielu lat ewoluowały, podobnie jak przeobrażało się środowisko, w którym przedsiębiorstwa te realizowały wytyczone sobie cele. Budowanie, a później zarządzanie łańcuchem wartości w tym kontekście, jest wysoce zasadne, jednak niewystarczające. Na przestrzeni czasu ewolucja idei zarządzania zaprowadziła przedsiębiorstwa do porzucenia bezpośredniej kontroli nad całym łańcuchem na rzecz specjalizacji i koncentracji nad jego wybranymi ogniwami. Taka zmiana koncepcji otworzyła możliwość do rozwoju wyspecjalizowanych przedsiębiorstw, które swoją wiedzą, doświadczeniem a także zasobami są w stanie realizować powierzone czynności w sposób bardziej korzystny (np. kosztowo, technologicznie, bardziej niezawodnie). Wyłączanie pewnych obszarów z podstawowej działalności przedsiębiorstwa i delegowanie ich na zewnątrz wymusiło konieczność nabywania nowych umiejętności – zarządzania rozproszoną, międzyorganizacyjną strukturą, często o międzynarodowym charakterze<sup>4</sup>. Globalizacja działań gospodarczych zmienia powszechne sposoby oddziaływania podmiotów gospodarczych, instytucjonalnych oraz indywidualnych osób kształtując rzeczywistość, w której poszczególne elementy są od siebie zależne *tworząc rozległą, skomplikowaną i dynamiczną strukturę o charakterze sieciowym*<sup>5</sup>.

Badania nad zjawiskiem sieci czy sieciowości nie są nowe. W literaturze można odszukać wiele przykładów definicji. Jak pisze W. Czakon *sieci przedsiębiorstw stanowią określoną przestrzeń współdziałania względnie niezależnych podmiotów, tworzoną ze względu na ich wspólne lub indywidualne cele, w której istnieją więzi gospodarcze i społeczne, a zarządzanie realizowane jest poprzez umowy oraz interpersonalne procesy decyzyjne*<sup>6</sup>. Z kolei A. Buttery i E. Buttery definiują sieć biznesową, jako *dwie lub więcej organizacji, które wchodzi we wzajemne relacje mające wpływ na wszystkich uczestników sieci i na całą organizację*<sup>7</sup>. K. Perechuda podkreśla rolę koordynatora sieci, swego rodzaju przedsiębiorstwa

<sup>4</sup> Czakon W.: Sieci międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu – w kierunku sieciowych modeli biznesu. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2015.

<sup>5</sup> Szczepaniak M.: Znaczenie sieci współpracy w rozwoju innowacji społecznych. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2014.

<sup>6</sup> Czakon W.: Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa. „Przegląd Organizacji”, nr 9, 2005.

<sup>7</sup> Buttery A., Buttery E.: Business networks. Reaching new markets with low cost strategies. Longman Business & Professional, Melbourne 1994.

flagowego<sup>8,9</sup>, a pojęcie organizacji sieciowej definiuje, jako *zbiór niezależnych w sensie prawnym jednostek gospodarczych, realizujących różnorodne przedsięwzięcia i projekty koordynowane przez firmę-integratora, która posiada wyróżniające (kluczowe, podstawowe) kompetencje*<sup>10</sup>. K. Moller, A. Rajala i S. Svahn w swojej definicji podkreślają znaczenie relacji, jako ważnego czynnika determinującego powstawanie i trwanie sieci, rozumiejąc sieć, jako względnie stałe i stabilne układy relacji międzyorganizacyjnych, które są określane mianem strategicznych dla przedsiębiorstw w nie zaangażowanych<sup>11</sup>. W ramach definicji sieci dostrzec można charakterystyczne łączące je elementy, którymi są związki i relacje między ludźmi, głównie o charakterze nie formalnym, mniej lub bardziej formalne personalne związki między przedsiębiorstwami oraz sformalizowane związki organizacji, które mogą przyjmować różną formę (kontrakty, umowy, licencje, itp.).

### 3. Architektura sieci

Nieskończoność powiązań sieciowych uniemożliwia jednoznaczne wyznaczenie granicy, dlatego w celach badawczych, przyjmuje się arbitralnie zasięg sieci i sztucznie wytycza jej granice. W ramach architektury sieci można wyznaczyć:

- 1) przedsiębiorstwo centralne, nie musi ono wcale posiadać pozycji dominującej, jest to przedsiębiorstwo z perspektywy, którego rozpatruje się zagadnienia dotyczące sieci,
- 2) aktora, tj. organizację lub przedsiębiorstwo zdefiniowane, jako uczestnik sieci,
- 3) przedsiębiorstwo flagowe, czyli organizacja, która pełni rolę koordynatora sieci.

Na rys. 1 zaprezentowano przykład przedsiębiorstwa sieciowego, zasięg sieci oraz etapy formowania strategii sieciowej.

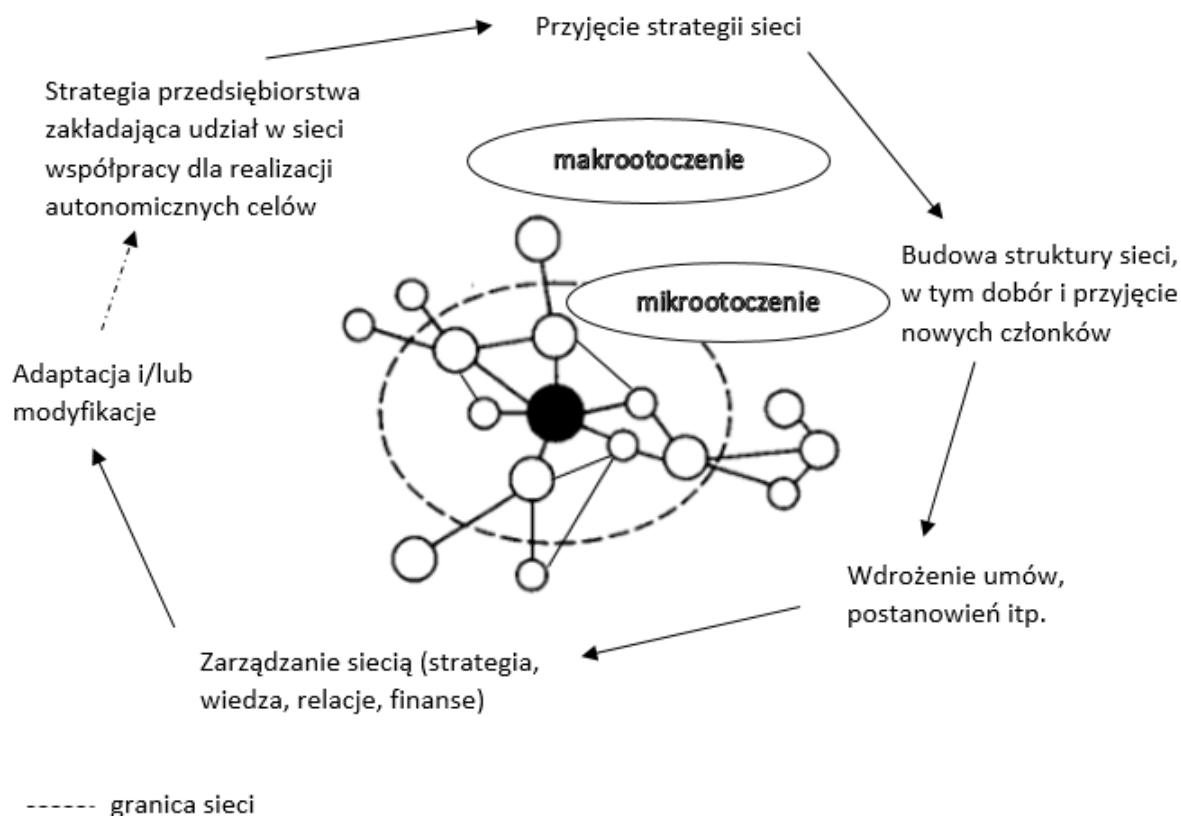
---

<sup>8</sup> Kramarz M.: Strategie adaptacyjne przedsiębiorstw flagowych sieci dystrybucji z odroczoną produkcją. Dystrybucja wyrobów hutniczych. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2012.

<sup>9</sup> Kramarz M.: Klastry i sieci dystrybucji we wzmacnianiu odporności i adaptacyjności łańcucha dostaw. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2015.

<sup>10</sup> Perechuda K.: Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2005, s. 15.

<sup>11</sup> Moller K., Rajala A., Svahn S.: Strategic business nets – their type and management. “Journal of Business Research”, No. 58, 2005.



Rys. 1. Budowa, zasięg i etapy budowania otoczenia sieciowego

Źródło: Opracowanie własne, na podstawie Ratajczak-Mrozek M.: Podejście sieciowe do współpracy przedsiębiorstw. „Marketing i Rynek”, nr 8, Poznań 2001; de Man A.P.: The network economy. Edward Elgar, Cheltenham 2004.

Rodzaj architektury sieci jest ważnym elementem jej funkcjonowania, ułatwia on integrację wewnętrznych oraz zewnętrznych procesów, relacji, procedur, nawiązywanie oraz rozwijanie kontaktów międzyludzkich, które pozwalają na szybki, stosunkowo niezależny przepływ informacji oraz umiejętności i doświadczeń. Architektura sieci nie może być budowana z przypadkowych elementów, ogniw (przedsiębiorstw, organizacji). Selektywny proces budowania sieci i jej rozwijania ułatwia, i przyspiesza integrację, specyficznych dla każdego ogniwa struktur organizacyjnych, technologicznych, informatycznych czy biznesowych. Nieprzypadkowy dobór uczestników sieci wiąże się również z budowaniem wewnętrznej stabilności sieci opartej na zaufaniu. Spójność sieci obniża ryzyko wystąpienia niepowodzeń na gruncie tworzenia i rozwijania produktów jak i ich wdrażania ze względu na potencjalną wewnętrzną konkurencję czy rywalizację.

Współpraca w ramach otoczenia sieciowego otwiera nowe możliwości powstające w wyniku zarządzania działaniami współdzielonymi, a efekt widoczny może być w postaci integracji działań, zwiększenia ich zasięgu, skuteczniejszych procesów wymiany wiedzy i innowacji a przede wszystkim w postaci osiągnięcia zamierzonych efektów. Cechą charakterystyczną „organizacji poszerzonych” są<sup>12</sup>:

<sup>12</sup> Perechuda K.: op.cit.

- 1) dobrowolny charakter ich zawarcia,
- 2) procesy realizacji różnorodnych zadań, prac, projektów,
- 3) wiedza i umiejętności charakterystyczne dla danej sieci,
- 4) przenikanie się na inne sieci,
- 5) rozbudowane, zintegrowane systemy informatyczne,
- 6) pojawienie się wysp wiedzy nie jawnej,
- 7) potencjał w zakresie uczenia się organizacyjnego,
- 8) krótsze cykle życia usług i produktów.

W literaturze wyodrębniono cztery rodzaje sieci występujących między organizacjami<sup>13</sup>:

- 1) sieci zintegrowane, to taki rodzaj sieci, do której przynależą jednostki (przedstawicielstwa, filie, oddziały) funkcjonujące w ramach jednej grupy bądź „firmy matki”,
- 2) sieci skorelowane, to taki rodzaj sieci, w której jednostki je tworzące są niezależne, jednak mają poczucie wspólnego celu i chcą w ramach własnych zasobów realizować strategię realizacji zadań,
- 3) sieci kontraktowe, oznaczają wysoko sformalizowaną formę współpracy między stosunkowo niezależnymi jednostkami gospodarczymi. Relacje oparte na umowach, kontraktach, koncesjach,
- 4) sieć stosunków bezpośrednich, najczęściej występujące w na gruncie życia prywatnego, społecznego, dotyczyć może kontaktów religijnych, politycznych. Ten rodzaj sieci stosunków bezpośrednich został zaadaptowany do realizacji celów biznesowych np. sprzedaż bezpośrednia (domokrądcy).

Aby lepiej zobrazować istotę funkcjonowania sieci, w tabeli 1 przedstawiono porównanie wybranych cech struktury sieciowej jak i hierarchicznej.

Tabela 1

Porównanie cech organizacji sieciowej i hierarchicznej

Parametry struktury	Typowe dla struktury hierarchicznej	Typowe dla sieci
Powołanie	Przez organ założycielski	Wolą członków
Cele	Narzucone z zewnątrz	Sformułowane na podstawie analizy potrzeb członków
Podział pracy	Stabilny i ściśle określony	Zmienny, wynikający z zainteresowań członków lub rotacji zadań
Specyfika obowiązków	Szczegółowa	Brak
Wzorce działania	Silnie sformalizowane	Brak
Komunikacja	Sformalizowana, głównie kanałami pionowymi	Luźna, kanałami poziomymi
Rozpiętość kierowania	Wąska	Brak
Forma struktury	Smukła (trójkąt)	Idealnie płaska
Motywacja	Zewnętrzna	Wewnętrzna
Lokalizacja władzy	Na najwyższym szczeblu kierowania	Rotacyjne wykonywanie funkcji kierowniczych

<sup>13</sup> [https://mfiles.pl/pl/index.php/Struktura\\_sieciowa](https://mfiles.pl/pl/index.php/Struktura_sieciowa), 22.01.2018

cd. tabeli 1

Autorytet	Wynikający z pozycji organizacyjnej zajmowanego stanowiska	Wynikający z wiedzy i doświadczenia
Kontrola	Sformalizowana, wykonywana przez kierowników	Kontrolę zastępuje samokontrola i presja członków sieci
Zdolność do zmian	Wysoko ograniczona	Nieograniczona

Źródło: Elsner D.: Ludzkie oblicze organizacji. Czy sieć jest dobra na wszystko? „Personel”, nr 9, 1997.

Jak wynika z tabeli 1 uczestnictwo przedsiębiorstwa w kształtowaniu otoczenia sieciowego wymaga innych umiejętności współpracy i komunikacji niż powszechnie przyjęte. W takim ujęciu sieciowa organizacja wymaga nastawienia, które nacechowane jest wizją wspólnego dążenia do wspólnych celów przy jednoczesnym rozumieniu i uwzględnieniu zmienności otoczenia i sytuacji biznesowej.

Organizacje, które świadomie decydują się na tworzenie i rozwijanie struktur sieciowych, są to przedsiębiorstwa nacechowane nowoczesnym podejściem, instytucje naukowo-badawcze, projektowe, doradcze, finansowe i inne. Do głównych celów budowania struktur sieciowych zaliczyć można<sup>14,15</sup>:

- 1) otwarcie nowych możliwości związanych głównie z nawiązaniem kontaktów i budowaniem relacji z wysoko wyspecjalizowanymi przedsiębiorstwami, organizacjami oraz poznanie i/lub zaadoptowanie ich najlepszych praktyk oraz procesów (produkcyjnych, organizacyjnych itp.),
- 2) transfer wiedzy między aktorami sieci umożliwiający rozwijanie różnorodnych umiejętności w tym rozwiązywanie problemów o charakterze biznesowym czy społecznym,
- 3) skuteczne i efektywne odnajdowanie i docieranie do zasobów zlokalizowanych po za przedsiębiorstwem,
- 4) nawiązywanie relacji z innymi uczestnikami sieci, umożliwiającymi budowanie realnej wartości,
- 5) uzyskiwanie lepszych wyników poprzez łączenie umiejętności i wysiłków osób z odpowiednimi kompetencjami i doświadczeniem,
- 6) kreatywne, nowe, innowacyjne pomysły i rozwiązania,
- 7) dostęp do źródeł informacji, baz danych oraz zdolność do ich przetwarzania i interpretowania,
- 8) synergii działań poszczególnych uczestników sieci.

Uczestniczenie w strukturach sieciowych ma również swoje wady, zagrożenia, do których zaliczyć można:

<sup>14</sup> Chmielarz W.: Zagadnienia analizy i projektowania informatycznych systemów wspomagających zarządzanie. Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2000.

<sup>15</sup> Tubielewicz A.: Koncepcja tworzenie organizacji sieciowej. Wydawnictwo PTZP, Opole 2013.

- 1) ze względu na założony układ współpracy, mogą wystąpić trudności w zarządzaniu wzajemnymi związkami, relacjami oraz rozliczeniami wewnątrz sieci jak i po za nią,
- 2) koszty transakcyjne mogą wzrosnąć wraz ze wzrostem liczby uczestników sieci,
- 3) trudności związane z przekazywaniem i właściwym obiegiem informacji, możliwość ujawnienia informacji o charakterze tajnym, poufnym,
- 4) wzrost liczby uczestników sieci może powodować zachowania oportunistyczne, jak i egoistyczne,
- 5) pojawienie się prób lub chęci wyzysku mniejszych uczestników sieci ze strony przedsiębiorstw dominujących (aktorów flagowych),
- 6) możliwość celowego ograniczania samodzielności niektórych aktorów sieci, zwłaszcza tych mniejszych lub ich całkowitego uzależnienia od większych przedsiębiorstw.

Ewolucyjny charakter tworzenia się środowiska sieciowego w otoczeniu gospodarczym przynosi nowe możliwości rozwoju i dostarczania interesariuszom oczekiwanych efektów działalności. Zmiany, jakie następują w tym zakresie stawiają również nowe wyzwania przed menedżerami, którzy powinni uwzględnić:

- 1) nową specyfiką wymagań w stosunku do pracowników,
- 2) inny, dostosowany do nowych okoliczności system motywacyjny,
- 3) przywództwo jako styl sprawowania władzy,
- 4) nowe, charakterystyczne wymagania kultury organizacyjnej.

W ramach powstawania i ewoluowania organizacji sieciowych zmienia się podejście w wielu aspektach działalności podstawowej a także strategicznej, jednym z ważnych procesów jest zmiana formy komunikacji. Dotychczasowy pionowy, hierarchiczny model komunikacji zamieniany jest na rzecz poziomych form kontaktu, co oznacza wzrost znaczenia interpersonalnych sieci kontaktów między pracownikami różnych uczestników wybranej sieci. Dzięki zmianom w płaszczyźnie komunikacji i wymiany informacji poszczególne ogniwa sieci, zyskują elastyczność działania, jak i znacznie wzrasta możliwość wykorzystania potencjalnych okazji<sup>16</sup>.

Partnerstwo o charakterze strategicznym wymaga integracji działań na różnych płaszczyznach i szczeblach w klimacie wspólnego zaufania. Organizacje dzielą jednocześnie ryzyko niepowodzenia jak i korzyści płynące z podejmowanych wspólnie działań. Powoduje to wzrost złożoności relacji oraz trudności w zarządzaniu tymi relacjami, natomiast otwiera nowe możliwości w postaci efektu synergii. Dzięki takim procesom powstają sieci, które z jednej strony nacechowane są wysokim stopniem współzależności, ale z drugiej potrafią być spójne wewnętrznie i elastyczne<sup>17</sup>. Działanie w ramach współpracy partnerskiej staje się ważnym aspektem aktywności gospodarczej a indywidualność przestaje być głównym

---

<sup>16</sup> Goold M., Campbell A.: Designing effective organisations. How to create structured networks. A Wiley Company, San Francisco 2002.

<sup>17</sup> Penc J.: Zarządzanie w warunkach globalizacji. Difin, Warszawa 2003, s. 25.



czynnikiem, czego efektem jest budowanie różnorodnych sieci organizacyjnych w postaci „rozszerzonych organizacji”<sup>18</sup>. Współczesne procesy gospodarcze determinują współuczestnictwo w sieciach kontaktów i relacji sieciowych, które wydają się być nie do odrzucenia<sup>19</sup>, czego konsekwencją jest skupianie uwagi na odnajdywaniu najbardziej optymalnych rozwiązań w kontekście uczestnictwa w sieci dających możliwości uzyskiwania najlepszych efektów *i tworzenie efektywnych sieci procesów, sieci funkcjonalnych i sieci organizacyjnych*<sup>20</sup>.

#### 4. Zaufanie w sieci przedsiębiorstw

Jednym z składowych tworzących fundament sprzyjający tworzeniu wartości dodanej, przewagi konkurencyjnej w oparciu o środowisko sieci przedsiębiorstw jest zaufanie między poszczególnymi aktorami. Zaufanie jest wartością niematerialną, aktywem niewidocznym. Wpływa na reputację przedsiębiorstwa i określa, jakość współpracy z innymi uczestnikami. Można powiedzieć, że poziom zaufania w sieci ma wpływ na wydajność wszystkich procesów realizowanych w ramach sieci. Jest to czynnik, który sprzyja budowaniu kultury organizacyjnej, która jest nastawiona na wiedzę a wysoki poziom zaufania eliminuje obawę lub obniża jej poziom, wśród pracowników każdego szczebla, przed utratą prestiżu i poczucia „wyjątkowości” związanego z dzieleniem się wiedzą. Zaufanie sprzyja tworzeniu okoliczności wpływających na pogłębienie zaangażowania pracowników do pracy nad wspólnym celem<sup>21</sup>.

Zaufanie to podejście do współpracy, które nacechowane jest przekonaniem, że członkowie danej sieci zachowują się w sposób uczciwy i kooperatywny bazując na przyjętych normach i zasadach. Jest to cecha kulturowa na poziomie całej organizacji, wpływa na relacje z innymi przedsiębiorstwami, ale również na postępowanie jej pracowników<sup>22</sup>. P. Sztompka wyróżnia sześć typów zaufania, są nimi<sup>23</sup>:

- 1) zaufanie osobiste, typ zachowania, które nakierowane jest na konkretne, najczęściej znane osoby,
- 2) zachowanie pozycyjne, kierowane do osób, które pełnią określoną rolę, pozycję godną zaufania nie jako „z góry”,

---

<sup>18</sup> Tubielewicz A.: *Koncepcje...*, op.cit.

<sup>19</sup> Tubielewicz A.: *Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym*. WNT, Warszawa 2004.

<sup>20</sup> Tubielewicz A.: *Koncepcje...*, op.cit.

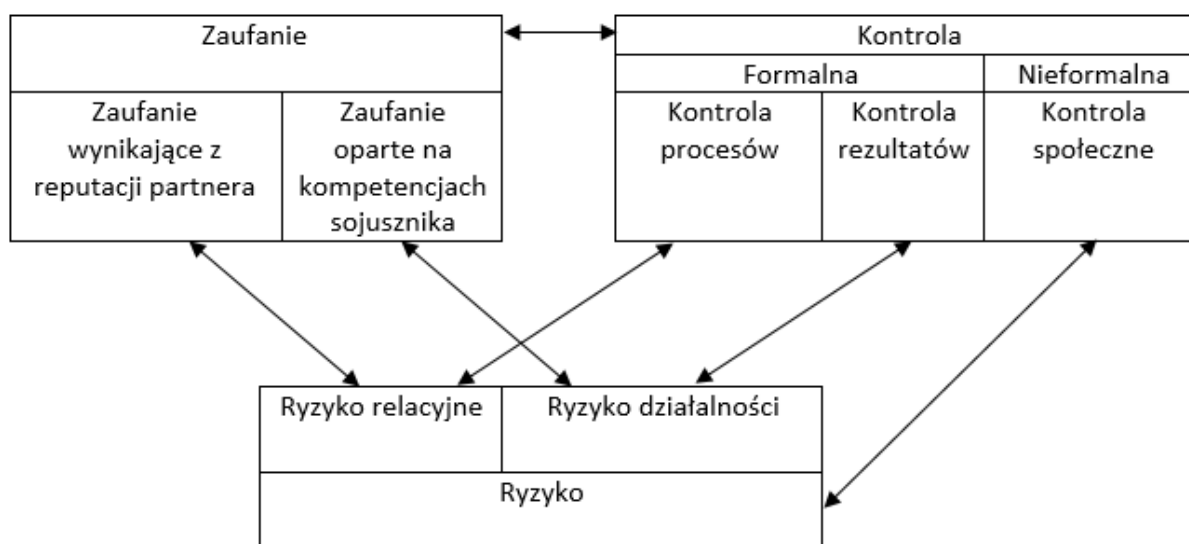
<sup>21</sup> Głuszek E.: *Zaufanie jako istotny składnik kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2002.

<sup>22</sup> Fukuyama F.: *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*. PWN, Warszawa 1997.

<sup>23</sup> Sztompka P.: *Socjologia. Analiza społeczeństwa*. Wydawnictwo Znak, Kraków 2002, s. 86.

- 3) zaufanie komercyjne, wyrażone w decyzji kupna przekonanie o niezawodności, jakości, użyteczności produktu, pośrednio świadczy o zaufaniu do rzetelności i jakości ich producenta,
- 4) zaufanie technologiczne, okazywane w wierze o sprawnym funkcjonowaniu systemów technicznych po mimo braku szczegółowej wiedzy na temat ich funkcjonowania,
- 5) zaufanie instytucjonalne, odnosi się do dużych organizacji a pośrednio do funkcjonariuszy lub reprezentantów tych organizacji,
- 6) zaufanie systemowe, które odnosi się do słuszności i sprawiedliwości systemu społeczno-politycznego,

W kontekście współpracy w ramach sieci, zaufanie odnosi się do pewnych oczekiwanych zachowań ze strony partnera. Wysoki poziom zaufania między organizacjami wpływa pozytywnie na rozwój obopólnych kontaktów ich częstotliwość jak i jakość. Wzmacnia z jednej strony poczucie niezależności, ale z drugiej strony powoduje chęć do zacieśniania współpracy. Mechanizmy kontroli są ograniczane lub całkowicie eliminowane, a komunikacja pozbawiona jest sceptycyzmu.



Rys. 2. Relacja pomiędzy zaufaniem, kontrolą a ryzykiem w strukturach sieciowych

Źródło: Mięka B., Pietruszka-Ortyl A.: Organizacje sieciowe. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2006.

Zaufanie jest podstawą sprawnego i efektywnego funkcjonowania sieci, im jego poziom wyższy, tym szybciej i elastyczniej przedsiębiorstwa sieciowe są w stanie reagować na potrzeby rynku. Zaufanie może być budowane na różne sposoby, jednakże należy zwrócić uwagę, że ryzyko jest czynnikiem determinującym zaufanie podobnie jak kontrola (rys. 2). Działanie w oparciu o świadome uczestnictwo sieciowe wymaga, choć minimalnego poziomu zaufania niejako „z góry”. Można, zatem liczyć na efekt sprzężenia zwrotnego wynikający z zasady wzajemności – „czuję się obdarzony zaufaniem, więc i ja ufam”. Taki element

kształtowania zaufania jest dopiero początkiem całego procesu, który jest weryfikowany na wielu płaszczyznach współdziałania organizacji. Uwiarygodnianie zaufania, jak i podnoszenie jego poziomu jest procesem rozłożonym w czasie opartym na obopólnym uzyskiwaniu korzyści z wniesionych zasobów (materialnych czy też niematerialnych). Bez wątplenia sprzyja mu również otwarty i nieograniczony proces komunikacji. Taka wymiana informacji świadczy o wysokim stopniu zaufania i jest czynnikiem, który na bieżąco weryfikuje rzetelność uczestników sieci.

Kształtowanie zaufania pozostaje jednym z najważniejszych czynników determinujących charakter współpracy, która wpływa na rozwój biznesu. Należy również podkreślić, że zaufanie jest elementem wpływającym na zdolność do tworzenia i rozwijania relacji, zatem istotnym dla funkcjonowania organizacji sieciowych jest budowanie relacji opartych, na jakości. Jakość relacji rozumiana, jako czynnik szerszy niż zaufanie, ale bezpośrednio w nim oparta i z niego się wywodząca. Zawiera w sobie takie ważne elementy, jak kultura organizacyjna<sup>24</sup>, zdolność do podejmowania formalnych lub nieformalnych relacji, umiejętność zarządzania ryzykiem. Jak pisze A. Argandoña jakość relacji wpływa na stopień, w jakim partnerzy czują się swobodnie i ufają sobie, podejmując współpracę, która wyznaczana jest przez: kompetentność partnerów, lojalność (jako wypadkową szczerości i prawdomówności), ogólnorozumianą sprawiedliwość, dobre intencje, bezstronność, prawość<sup>25</sup>. Na powstawanie relacji jakościowych, mają wpływ:

- 1) warunki wstępne, dotyczące doświadczeń kooperantów ze wcześniejszej współpracy oraz ich rynkowa reputacja, poziom zaufania,
- 2) proces negocjacji, w ramach, którego już na wstępie można wykreować klimat zaufania oraz sprawdzić poziom kompetencji technicznych, etycznych czy organizacyjnych,
- 3) doświadczenie uczestnictwa w sieci, czyli wiedza i doświadczenie do poruszania się w środowisku o wewnętrznych i zewnętrznych trudnościach,
- 4) zachowanie nieformalne, czyli zachowanie partnerów nie określone umowami, kontraktami, które wpływa na poziom zaufania członków sieci<sup>26</sup>.

---

<sup>24</sup> Miłucha B., Pietruszka-Ortyl A.: Organizacje sieciowe. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2006.

<sup>25</sup> Argandoña A.: Sharingout in alliances: Thrust and ethics. "Journal of Business Ethics", No. 21/2/3, Kluwer, 1999.

<sup>26</sup> Ariño A., de la Torre J., Smith Ring P.: Relational Quality: Managing trust in corporate alliances. California Management Review", No. 44/1, California 2001.

## 5. Wnioski

Rozważania zaprezentowane w niniejszym artykule zwracają uwagę na fakt, iż przedsiębiorstwa funkcjonują w środowisku sieciowym, co przynosi im nowe, duże możliwości związane z łączeniem i tworzeniem nowych umiejętności, doświadczeń, wymiany, i zdobywania wiedzy oraz kompetencji w ramach sieci. Uczestniczenie w sieci niesie za sobą również szereg wyzwań, które polegają na przełamywaniu barier dotyczących dzielenia się wiedzą czy umiejętnościami. Tworzenie i rozwijanie relacji o charakterze jakościowym stanowi dla przedsiębiorstw źródło wypracowania przewagi konkurencyjnej względem innych organizacji, jednak jest trudnym elementem, wymagającym otwartości, szczerości stanowiąc o fundamentalnej wartości, jaką jest zaufanie.

Na gruncie zaufania możliwa jest budowa struktury powiązanych ze sobą organizacji, wzajemnie uzupełniających swoje kompetencje, a poczucie jedności celu i w duchu współpracy partnerskiej umożliwia tworzenie i dostarczanie nowej wartości, innowacyjnych rozwiązań.

## Bibliografia

1. Acocella N.: *Zasady polityki gospodarczej*. PWN, Warszawa 2002.
2. Antczak Z.: *Odejścia pracowników z organizacji*, [w:] Listwan T. (red.): *Zarządzanie kadrami*. C.H. Beck, Warszawa 2006.
3. Adamik A.: *Współpraca sieciowa w funkcjonowaniu współczesnych MSP*. Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2010.
4. Argandoña A.: *Sharingout in alliances: Thrust and ethics*. "Journal of Business Ethics", No. 21/2/3, Kluwer, 1999.
5. Ariño A., de la Torre J., Smith Ring P.: *Relational Quality: Managing trust in corporate alliances*. "California Management Review", No. 44/1, California 2001.
6. Butery A., Buttery E.: *Business networks. Reaching new markets with low cost strategies*. Longman Business & Professional, Melbourne 1994.
7. Chmielarz W.: *Zagadnienia analizy i projektowania informatycznych systemów wspomagających zarządzanie*. Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2000.
8. Czakon W.: *Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa*. „Przegląd Organizacji”, No. 9, 2005.

9. Czakon W.: Sieci międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu – w kierunku sieciowych modeli biznesu. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2015.
10. de Man A.P.: The network economy. Edward Elgar, Cheltenham 2004.
11. Elsner D.: Ludzkie oblicze organizacji. Czy sieć jest dobra na wszystko? „Personel”, nr 9, 1997.
12. Fukuyama F.: Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu. PWN, Warszawa 1997.
13. Głuszek E.: Zaufanie jako istotny składnik kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2002.
14. Goold M., Campbell A.: Designing effective organisations. How to create structured networks. A Wiley Company, San Francisco 2002.
15. Kramarz M.: Klastry i sieci dystrybucji we wzmacnianiu odporności i adaptacyjności łańcucha dostaw. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2015.
16. Kramarz M.: Strategie adaptacyjne przedsiębiorstw flagowych sieci dystrybucji z odroczoną produkcją. Dystrybucja wyrobów hutniczych. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2012.
17. Łukasiński W.: Projakościowe zarządzanie źródłem trwałego sukcesu organizacji. Mfiles, Kraków 2014.
18. Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A.: Organizacje sieciowe. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2006.
19. Moller K., Rajala A., Svahn S., Strategic business nets – their type and management. “Journal of Business Research”, No. 58, 2005.
20. Penc J.: Zarządzanie w warunkach globalizacji. Difin, Warszawa 2003.
21. Perechuda K.: Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2005.
22. Ratajczak-Mrozek M.: Podejście sieciowe do współpracy przedsiębiorstw. „Marketing i Rynek”, nr 8, Poznań 2001.
23. Szczepaniak M.: Znaczenie sieci współpracy w rozwoju innowacji społecznych. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2014.
24. Sztompka P.: Socjologia. Analiza społeczeństwa. Wydawnictwo Znak, Kraków 2002.
25. Tubielewicz A.: Koncepcja tworzenie organizacji sieciowej. Wydawnictwo PTZP, Opole 2013.
26. Tubielewicz A.: Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym. WNT, Warszawa 2004.
27. [https://mfiles.pl/pl/index.php/Struktura\\_sieciowa](https://mfiles.pl/pl/index.php/Struktura_sieciowa), 22.01.2018.