

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 366

## Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce

Redaktorzy naukowi  
Andrzej Kaleta  
Krystyna Moszkowicz  
Letycja Sołoducho-Pelc



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-403-5**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	13
<b>Anna Adamik:</b> Problemy rozwoju organizacji i ich potencjału zasobowego w praktyce branży usług badawczo-rozwojowych sektora wysokich technologii.....	15
<b>Grażyna Aniszewska:</b> Kultura organizacyjna przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce – hipotezy badawcze.....	28
<b>Bogusław Bembenek:</b> Internacjonalizacja jako sposób wzmacniania konkurencyjności klastra .....	37
<b>Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek:</b> Strategie bezpieczeństwa i higieny pracy w aspekcie działalności podmiotów gospodarczych.....	49
<b>Katarzyna Bratnicka:</b> Strategic entrepreneurship and firm performance – restoring the role of task environment .....	59
<b>Paweł Cabała:</b> Analiza czynników ryzyka w zarządzaniu rozwojem organizacji.....	68
<b>Wojciech Czakon, Wojciech Machel:</b> Strategie kooperacji w sektorze hi-tech: przywilej czy konieczność? .....	78
<b>Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt:</b> Luka w kompetencjach społecznych głównego zarządzającego jako bariera w przezwycięzeniu kryzysu kontroli – studium przypadku.....	88
<b>Janusz Czekał, Marek Ćwiklicki:</b> Zrównoważona karta wyników w strukturze systemu zadaniowego .....	99
<b>Wojciech Dyduch:</b> Twórcza strategia jako podstawa dla pobudzania innowacyjności i przedsiębiorczości .....	108
<b>Sylwia Dziedzic:</b> Nowe podejście do tworzenia krajowych i regionalnych strategii innowacji – koncepcja inteligentnej specjalizacji (RIS3).....	119
<b>Sylwia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski:</b> Współczesne wyzwania i uwarunkowania zrównoważonego rozwoju branży lotniczej .....	129
<b>Sylwia Flaszewska, Iwona Staniec:</b> Przedsiębiorczość technologiczna pod znakiem ryzyka.....	142
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> Znaczenie strategii proekologicznych w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw .....	152
<b>Jarosław Ignacy:</b> Wybrane problemy formułowania i realizacji celów strategicznych przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych .....	163
<b>Marek Jabłoński:</b> Wybrane aspekty niesprawności w motywowaniu pracowników w świetle badań empirycznych.....	174
<b>Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska:</b> Strategie innowacyjne organizacji ..	184

<b>Elżbieta Janczyk-Strzała:</b> O koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym uczelni.....	194
<b>Szymon Jopkiewicz:</b> Rola zaangażowania w podnoszenie efektywności zarządzania organizacjami sektora zdrowia przy wykorzystaniu MSC ( <i>Mission Oriented Scorecard</i> ).....	202
<b>Andrzej Kaleta:</b> Strategia ekspansji czy stabilizacji?.....	212
<b>Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska:</b> Współpraca pomimo rywalizacji na przykładzie przedsiębiorstw projektujących gry szkoleniowe.....	225
<b>Jarosław Karpacz:</b> Oportunizm w relacjach międzyorganizacyjnych w teorii i praktyce .....	236
<b>Patrycja Klimas:</b> Znaczenie współdziałania międzyorganizacyjnego dla innowacyjności organizacyjnej – perspektywa empiryczna .....	248
<b>Izabela Konieczna:</b> Znaczenie ogólnych zasobów organizacji dla spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego .....	258
<b>Joanna Korpus:</b> Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw w świetle koncepcji tworzenia wartości wspólnej.....	269
<b>Piotr Mateusz Kuczyński:</b> Kwestie społeczno-kulturowe w ujęciu militarnych koncepcji strategii .....	278
<b>Krzysztof Kud:</b> Strategie zapewniania bezpieczeństwa powodziowego realizowane w gminach doliny Sanu .....	288
<b>Monika Kulikowska-Pawlak:</b> Archetypy politykowania organizacyjnego ...	299
<b>Paweł Łukasik:</b> Model zależności między celami organizacji, organizacyjnym uczeniem się i komunikacją w kontekście zarządzania strategicznego .....	308
<b>Natalia Mańkowska:</b> Organizacja publiczna w społeczeństwie informacyjnym – wybrane aspekty .....	317
<b>Zbigniew Matyjas:</b> Liczebność rad nadzorczych a strategie na poziomie korporacji polskich spółek publicznych.....	326
<b>Czesław Mesjasz:</b> Nieprzewidywalność środowiska współczesnych organizacji.....	336
<b>Lech Miklaszewski:</b> Nepotyzm w przedsiębiorstwie rodzinnym na przykładzie firmy inwestycyjnej.....	347
<b>Krystyna Janina Moszkowicz:</b> Problemy wdrażania strategii w przedsiębiorstwach.....	358
<b>Mieczysław Moszkowicz:</b> Wiedza i wzrost przedsiębiorstwa.....	366
<b>Konrad Niziołek, Katarzyna Boczkowska:</b> Wybrane elementy strategii bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie – wyniki badań organizacji regionu dolnośląskiego .....	373
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Renta ekonomiczna jako warunek strategii implementacji wyrobu gotowego i determinanta elastycznego wytwórcy .....	381
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Ochrona środowiska jako strategiczny czynnik rozwoju organizacji.....	395

<b>Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik:</b> Zmiany w zarządzaniu strategicznym przez stosowanie koncepcji foresight .....	405
<b>Krystyna Poznańska, Artur Marczak:</b> Planowanie zasobów przedsiębiorstwa (ERP) w chmurze obliczeniowej – korzyści ekonomiczne dla małych i średnich przedsiębiorstw .....	413
<b>Joanna Radomska:</b> Zawartość strategii jako czynnik utrudniający jej implementację .....	429
<b>Agnieszka Rak:</b> Strategie kreowania wizerunku organizacji sportowej .....	439
<b>Krzysztof Safin:</b> Strategie i praktyki sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzimnych .....	449
<b>Maja Sajdak:</b> Przywództwo strategiczne jako wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw .....	460
<b>Letycja Soloduch-Pelc:</b> Koncepcja i wdrażanie strategii w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach .....	470
<b>Agnieszka Sopińska:</b> Profil kluczowych zasobów MŚP działających na rynku polskim i jego ocena w świetle badań .....	485
<b>Adam Stabryła:</b> Metodyka badania zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa .....	495
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk:</b> Selekcja rutyn – perspektywa wewnątrzorganizacyjna .....	505
<b>Jacek Strojny:</b> Nowe podejście do zarządzania strategicznego w samorządzie terytorialnym .....	514
<b>Katarzyna Szymańska:</b> Otwarta kultura organizacyjna a innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw .....	526
<b>Ewelina Trubisz:</b> Strategie uniku na pierwotnym rynku mieszkaniowym .....	535
<b>Rafał Trzaska:</b> Identyfikacja modelu tworzenia wartości w sieci na przykładzie Forum Edukacji Biznesowej .....	544
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Zarządzanie ryzykiem wobec wyzwań z otoczenia .....	560
<b>Anna Walecka:</b> Przygotowanie pracowników na kryzys – wybrane wnioski z badań .....	572
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Trwałość rozwoju organizacji jako jeden z tzw. zawiłych problemów zarządzania .....	582
<b>Przemysław Wolczek:</b> Pięć kluczowych problemów wdrażania strategii w świetle wyników badań empirycznych .....	593
<b>Marian Woźniak:</b> Przedsiębiorczość turystyczna kierunkiem rozwoju atrakcyjnych krajobrazowo gmin wiejskich .....	605
<b>Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic, Maciej Chrzanowski:</b> Ekoinnowacje jako element nowego paradygmatu w europejskich i regionalnych dokumentach strategicznych .....	618
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych: substitucja i komplementarność .....	630

<b>Dariusz Wyrwa:</b> Innowacje w konkurencyjnych strategiach przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	642
<b>Czesław Zając:</b> Problemy tworzenia i wdrażania strategii personalnej w grupach kapitałowych na przykładzie IMPEL SA.....	653
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Dlaczego firmy chcą koopetytować? Motywy współpracy konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora <i>high-tech</i> ....	660
<b>Małgorzata Załęska:</b> Outsourcing zarządzania należnościami.....	671
<b>Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki:</b> Corporate social performance as a indicator of success in Positive Organizational Scholarship view .....	689
<b>Bożydar Ziółkowski:</b> Planowanie strategiczne z wykorzystaniem metody foresight – standaryzowana identyfikacja uwarunkowań innowacyjności w kontekście zrównoważonego rozwoju regionu.....	698

## Summaries

<b>Anna Adamik:</b> Problems of organizations development and their resource potential in practice of R&D services industries of High Technology sector.....	27
<b>Grażyna Aniszewska:</b> Organizational culture of manufacturing companies in Poland – research hypotheses .....	36
<b>Bogusław Bembek:</b> Internationalization as a way of strengthening the competitiveness of cluster.....	48
<b>Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek:</b> Strategy of health and safety at work – aspects of business companies.....	58
<b>Katarzyna Bratnicka:</b> Przedsiębiorczość strategiczna i efektywność przedsiębiorstwa – przywrócenie roli otoczenia zadaniowego .....	67
<b>Paweł Cabała:</b> Risk factors analysis in managing the development of an organization .....	77
<b>Wojciech Czakon, Wojciech Machel:</b> Coopetition strategies in Hi-Tech sector: privilege or necessity?.....	87
<b>Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt:</b> Gap in social competences of the chairman as a barrier in overcoming the control crisis – case study .....	98
<b>Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki:</b> Balanced Scorecard within the tasks system's structure.....	107
<b>Wojciech Dyduch:</b> Creative strategy as a basis for stimulating innovativeness and entrepreneurship.....	118
<b>Sylvia Dziedzic:</b> Changes in the approach to the creation of national and regional innovation strategies – RIS3 conception .....	128
<b>Sylvia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski:</b> Modern challenges and conditions of sustainable development of aviation industry.....	141

<b>Sylvia Flaszewska, Iwona Staniec:</b> Technology entrepreneurship marked by risk .....	151
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> The importance of environmental strategies in the context of building the competitive advantage of enterprises .....	162
<b>Jarosław Ignacy:</b> Selected problems in the formulation and implementation of corporate strategic objectives in the light of empirical research .....	173
<b>Marek Jabłoński:</b> Selected aspects of inefficiencies in motivating employees in the light empirical research.....	183
<b>Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska:</b> Innovative strategies of organizations.....	193
<b>Elżbieta Janczyk-Strzała:</b> About the concept of intellectual capital management in higher education institutions (HEIs).....	201
<b>Szymon Jopkiewicz:</b> The role of involvement in improving the efficiency of the management by health sector organizations using MSC (Mission Oriented Scorecard).....	211
<b>Andrzej Kaleta:</b> The strategy of expansion or stabilization?.....	224
<b>Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska:</b> Cooperation despite competition: the case of firms creating training games .....	235
<b>Jarosław Karpacz:</b> Opportunism in interorganizational relationships in theory and practice.....	247
<b>Patrycja Klimas:</b> Significance of interorganizational cooperation for organizational innovativeness – an empirical perspective.....	257
<b>Izabela Konieczna:</b> The importance of general resources for dairy cooperatives from the Świętokrzyskie Voivodeship.....	268
<b>Joanna Korpus:</b> Mergers and acquisitions as presented by means of the idea of Creating Shared Value .....	277
<b>Piotr Mateusz Kuczyński:</b> Social and cultural aspects from military strategies concepts perspective .....	287
<b>Krzysztof Kud:</b> Strategies for providing flood protection implemented in the municipalities of San valley.....	298
<b>Monika Kulikowska-Pawlak:</b> Organizational politicking archetypes .....	307
<b>Paweł Łukasik:</b> The model of relationships between organization's goals, organizational learning and communication in the context of strategic management.....	316
<b>Natalia Mańkowska:</b> Public organization in information society – chosen aspects.....	325
<b>Zbigniew Matyjas:</b> The supervisory board size and corporate-level strategies of Polish listed companies .....	335
<b>Czesław Mesjasz:</b> Unpredictability of the environment of modern organizations.....	346
<b>Lech Miklaszewski:</b> Nepotism in the family company. Case study of the investment company .....	357

<b>Krystyna Janina Moszkowicz:</b> Problems of strategy implementation in enterprises .....	365
<b>Mieczysław Moszkowicz:</b> Knowledge and development of the company .....	372
<b>Konrad Niziolek, Katarzyna Boczkowska:</b> Chosen elements of work security strategies in an organization – research results of organizations of Lower Silesia region .....	380
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Economic rent as a condition of implementation strategy of a finished product and a determinant of a flexible manufacturer .....	394
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Environmental protection as a strategic factor in the development of organization .....	404
<b>Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik:</b> Changes in strategic management by using Foresight concept .....	412
<b>Krystyna Poznańska, Artur Marczak:</b> Enterprises Resource Planning (ERP) in cloud computing – advantages for small and medium-sized enterprises... ..	428
<b>Joanna Radomska:</b> Content of the strategy as a factor making its implementation more difficult .....	438
<b>Agnieszka Rak:</b> Strategies of sport organization image creation .....	448
<b>Krzysztof Safin:</b> Strategies and succession practices of Polish family enterprises .....	459
<b>Maja Sajdak:</b> Strategic leadership as a challenge for modern companies .....	469
<b>Letycja Sołoducho-Pelc:</b> The concept of strategy implementation in medium-sized and large enterprises .....	483
<b>Agnieszka Sopińska:</b> The profile of key resources of SME operating on the Polish market and its evaluation in the light of research .....	494
<b>Adam Stabryła:</b> Methods of analysing company's development potential ....	504
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk:</b> Routines' selection – intraorganizational perspective .....	513
<b>Jacek Strojny:</b> New approach to the strategic management in local government .....	525
<b>Katarzyna Szymańska:</b> Open organizational culture vs. innovation of small and medium-sized enterprises .....	534
<b>Ewelina Trubisz:</b> Dodge strategies on the original housing market .....	543
<b>Rafał Trzaska:</b> Identification of value creation model in the network on the example of Business Competencies Forum .....	559
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Risk management in the face of environmental challenges .....	571
<b>Anna Walecka:</b> Preparing employees for a crisis – chosen conclusions from the research .....	581
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Sustainability of organizational development as a wicked problem of business management .....	592



---

<b>Przemysław Wolczek:</b> Five key problems of strategy implementation – empirical research results .....	604
<b>Marian Woźniak:</b> Tourist entrepreneurship as the direction of the development of landscape attractive rural communities .....	617
<b>Leszek Woźniak, Sylwia Dzedzic, Maciej Chrzanowski:</b> Eco-innovation as a new paradigm in European and regional strategic documents .....	629
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Trust in interorganizational relationships: substitutes and complementarity .....	641
<b>Dariusz Wyrwa:</b> Innovations in competitive strategies of enterprises from Subcarpathian Voivodeship.....	652
<b>Czesław Zajac:</b> Problems of creating and implementing of personnel strategy in capital groups on the example of Impel S.A. ....	659
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Why do companies want to cooperate with rivals? Motives of coepetition in high-tech enterprises.....	670
<b>Małgorzata Załęska:</b> Outsourcing of receivables management.....	688
<b>Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki:</b> Społeczna odpowiedzialność biznesu jako wskaźnik sukcesu w perspektywie pozytywnej teorii organizacji.....	697
<b>Bożydar Ziółkowski:</b> Strategic planning by means of foresight – standardized identification of innovativeness determinants in the context of sustainable development of a region .....	704

## Rafał Trzaska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: rafal.trzaska@ue.wroc.pl

---

# IDENTYFIKACJA MODELU TWORZENIA WARTOŚCI W SIECI NA PRZYKŁADZIE FORUM EDUKACJI BIZNESOWEJ

---

**Streszczenie:** Tworzenie wartości w sieci międzyorganizacyjnej to nowy obszar badania sieciowości organizacji. W literaturze przedmiotu odnajdziemy już sporo propozycji analizujących ten kontekst. Do dzisiaj problem ten nie został jednak jeszcze jednoznacznie rozwiązany. Najogólniej autorzy propozycji rozwiązania problemu tworzenia wartości w sieci balansują pomiędzy chęcią budowy bardziej sformalizowanego modelu kreowania wartości a wskazaniami na naturalne procesy wyłaniania się wartości w sieci. Celem niniejszego artykułu jest podjęcie próby identyfikacji modeli tworzenia wartości w sieci występujących w literaturze przedmiotu, próba syntezy ich charakterystycznych cech w postaci układu macierzowego i w końcu wykorzystanie takich układów tworzenia wartości do identyfikacji sposobów jej tworzenia w Forum Edukacji Biznesowej Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

**Słowa kluczowe:** wartość w sieci, zarządzanie siecią, tworzenie wartości, Forum Edukacji Biznesowej.

DOI: 10.15611/pn.2014.366.52

## 1. Wstęp

W literaturze przedmiotu nie zostały jeszcze do końca zdefiniowane sieci międzyorganizacyjne, jak również nie do końca rozstrzygnięto dylematy tworzenia wartości w organizacjach. Pojawiają się jednak już koncepcje, których celem jest zidentyfikowanie sposobów tworzenia wartości właśnie w sieciach. Prawdopodobnie jest to wynikiem ciągłego poszukiwania źródeł efektywności przez organizacje gospodarcze.

Będące przedmiotem analizy w tym artykule sieci mogą być definiowane na wiele sposobów. Najczęściej w literaturze przedmiotu są one ujmowane jako charakterystyczne formy współdziałania podmiotów prywatnych lub publicznych, a także formy będące nowymi strukturami, które zostały stworzone do osiągnięcia wspólnego, wcześniej określonego celu. Sieci mogą więc oznaczać utworzenie nowej formy działalności, którą można nazwać organizacją sieciową, lub tylko zawarcie umów, które z kolei można określić mianem sieciowego współdziałania<sup>1</sup>. Z kolei w innej

---

<sup>1</sup> J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, *Sieci międzyorganizacyjne: współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2012.

z definicji podkreśla się (K. Perechuda), że jest to zbiór niezależnych w sensie prawnym jednostek gospodarczych, realizujących różnorodne przedsięwzięcia i projekty koordynowane przez firmę – integratora, który posiada wyróżniające (kluczowe, podstawowe) kompetencje, a także cechy, takie jak: dobrowolność przystąpienia do sieci, równoległa realizacja różnorodnych projektów i przedsięwzięć gospodarczych, kompatybilność kompetencji firmy – integratora oraz pozostałych kooperantów, pojawienie się wysp wiedzy niejawnej, coraz krótsze cykle życia produktów i usług, przenikanie się z innymi sieciami, wykorzystywanie sieci komputerowych w procesach komunikowania się, duży potencjał w zakresie organizacyjnego uczenia się<sup>2</sup>. Najprościej jednak sieć definiuje się jako układ dwóch lub więcej organizacji zaangażowanych w długoterminową relację (H.B. Thorelli)<sup>3</sup>. Ważną cechą sieci jest fakt, że nie można jej jednoznacznie zdefiniować, można ją tylko opisywać. A więc za główne cechy sieci można przyjąć: dążenie do współdziałania, bliskie relacje relacyjnej; wykorzystanie mechanizmów rynkowej koordynacji działań<sup>4</sup>, co wiąże się z ograniczeniem kosztów transakcyjnych; zwiększenie potencjału innowacyjności; wspólnotę celów; brak dominującej roli powiązań kapitałowych<sup>5</sup>; niski poziom integracji pionowej hierarchii oraz naturalną rynkową elastyczność<sup>6</sup>.

Wartość jest rozumiana jako zainteresowanie, jakim obdarza się dany przedmiot, szacunek, jakim darzy się daną osobę. A. Smith rozróżnia wartość użytkową i wymienną, dodatkowo zaznacza, że często nie pokrywają się one ze sobą. Natomiast logika tworzenia wartości w ramach sieci opiera się na założeniu, że we współczesnym świecie istnieje złożony zbiór rzeczywistych i potencjalnych relacji pomiędzy uczestnikami transakcji, którymi są zarówno ludzie, jak i organizacje. W procesie biznesowym następuje wymiana wartości między poszczególnymi stronami, w wyniku której tworzony jest nowy poziom wartości użytkowej dla klienta<sup>7</sup>, rozumiane go bardzo szeroko jako interesariusza organizacji.

Celem niniejszego artykułu jest podjęcie próby identyfikacji modeli tworzenia wartości w sieci występujących w literaturze przedmiotu, próba syntezy ich charakterystycznych cech w postaci układu macierzowego i w końcu wykorzystanie takich układów tworzenia wartości do identyfikacji sposobów jej tworzenia w Forum Edukacji Biznesowej Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

<sup>2</sup> K. Perechuda, *Dyfuzyja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym*, Wyd. UE, Wrocław 2007.

<sup>3</sup> B. Thorelli, *Networks: between markets and hierarchies*, "Strategic Management Journal", Jan.-Feb. 1986.

<sup>4</sup> Z. Dworzecki, A. Krejner-Nowecka, *Sposoby tworzenia organizacji sieciowych*, [w:] *Przedsiębiorstwo kooperujące*, red. Z. Dworzecki, Euro Export Grupa Doradcza Sp. z o.o., Warszawa 2002.

<sup>5</sup> P. Dwojacki, B. Nogalski, *Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanych przedsiębiorstw*, *Przegląd Organizacji*, nr 4/1998.

<sup>6</sup> J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, *Sieci międzyorganizacyjne: Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2012.

<sup>7</sup> K. Mazur, *Tworzenie i przywłaszczanie wartości. Perspektywa reakcji: pracownik-organizacja*, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2011, s. 14-34.

## 2. Opis postępowania badawczego

Hipotezy dotyczące sieci i budowania w niej wartości można weryfikować, wykorzystując do tego metody empiryczne, ale i dedukcyjne. Postawa empiryczna może sprowadzać się np. do zaplanowania badania na bazie studium przypadku lub do przeprowadzenia szerokich badań ilościowych. Postawa dedukcyjna to rygorystyczna analiza definicji i zależności dotyczących analizowanego problemu. W badaniach przedstawionych w artykule wykorzystano podejście empiryczne bazujące na metodzie studium przypadku. Uznano, że jest ono właściwe do tego, aby wyjaśnić mechanizmy tworzenia wartości w sieciach międzyorganizacyjnych. Wybrany przypadek Forum Edukacji Biznesowej w pełni spełnia warunki takiego przypadku.

A. Halinen i J. Törnroos w artykule *Using case methods in the study of contemporary business networks* podkreślają, że studia przypadków mogą być wykorzystywane do realizacji różnych celów badawczych. Wyróżnia się w praktyce badawczej przypadki rozpoznawcze, opisowe i wyjaśniające. Istotną rolą jest rola opisowa studium przypadku, ale również tworzenie, a także testowanie teorii. Z kolei R.E. Stake broni wartości charakterystycznych dla przypadków, podkreślając bogactwo opisu danego przypadku w całej swojej wyjątkowości i zwyczajności, a A. Halinen, J. Törnroos wprost wskazują na przydatność tej metody do oceny sieci<sup>8</sup>.

W niniejszym opracowaniu na podstawie wyników analizy piśmiennictwa wyróżniono pięć podstawowych modeli tworzenia wartości w sieci. Następnie starano się zidentyfikować właściwy sieciowy model budowania wartości na konkretnym przykładzie sieci. Aby realizacja takiego zadania badawczego była możliwa, w części poświęconej analizie przypadku przedstawiono, będące opracowaniem własnym, narzędzie identyfikacji wykorzystywane przez daną sieć modelu tworzenia wartości (macierz związków). Zaproponowane narzędzie badawcze i jego przydatność również zweryfikowano w studium przypadku.

## 3. Tworzenie wartości w organizacjach

Od niemal dwudziestu lat wartość przedsiębiorstwa stanowi podstawowy wyznacznik działań organizacyjno-zarządczych w firmach. Pomimo chwilowych spadków zainteresowania tą kategorią, chociażby wynikających z kryzysu finansowego z 2008 r., tworzenie wartości pozostaje niezmiennie głównym celem zarządów firm. Hipotetycznie wszystko, co prowadzi do zwiększenia takiej wartości, może być postrzegane jako źródło przewagi konkurencyjnej firmy. Dotyczy to także możliwości budowania przewagi konkurencyjnej w sieciach międzyorganizacyjnych.

Początki zainteresowania kategorią tworzenia wartości wiążą się z nazwiskiem A. Rappaporta. Opublikowaniem swojej podstawowej publikacji dla zarządzania

---

<sup>8</sup> A. Halinen, J. Törnroos, *Using case methods in the study of contemporary business networks*, Journal of Business Research, September 2005, Vol. 58, Issue 9, p. 1285-1297.

wartością przedsiębiorstwa pracy pt. *Creating Shareholder Value* ożywił on badania naukowe i pobudził głównie amerykańskie firmy konsultingowe do zainteresowania się strategiami zarządzania ukierunkowanego na wzrost wartości. Bezsporną jego zasługą była prezentacja całościowej, spójnej koncepcji tworzenia wartości spółki dla jej właścicieli, wykazanie słabości księgowych metod ujawniania osiągnięć spółek i określenie miejsc tworzenia wartości w obszarze finansowym oraz powiązanie systemu motywowania menedżerów z tworzeniem wartości dla akcjonariuszy<sup>9</sup>. Zapoczątkowało to rozwój obszaru zarządzania wartością przedsiębiorstwa (*Value Based Management*), obecnie dominującego sposobu zarządzania, stosowanego w najlepszych spółkach kapitałowych. Interesującą w tym zakresie jest propozycja powstała na gruncie nauk o zarządzaniu, współtworzenia wartości wraz z interesariuszami firmy (C.K. Prahalad, V. Ramaswamy)<sup>10</sup>. Podstawą wartości są w tej propozycji produkty, a klienci reprezentują popyt na to, co jest oferowane na rynku. Przyszłość konkurencji wiąże się według nich z całkowicie nowym podejściem do tworzenia wartości, opartym na wspólnym jej tworzeniu przez klientów i organizacje.

**Tabela 1.** Porównanie podstawowych typów logiki tworzenia wartości

Nazwa logiki procesu tworzenia wartości Cechy procesu tworzenia wartości	Łańcuch wartości ( <i>value chain</i> )	Warsztat wartości ( <i>value shop</i> )	Sieć wartości ( <i>value network</i> )
1	2	3	4
Podstawowa idea wartości dla klienta	transformacja nakładów w produkty dla klienta	rozwiązywanie problemów klienta	łączenie klientów, wymiana wartości
Podstawowy system tworzenia wartości	technologia wieloogniowa	technologia intensywnej wiedzy	system mediacyjny
Kategorie działań podstawowych	logistyka wejścia, operacje, logistyka wyjścia, marketing, usługi	identyfikacja i adaptacja problemu klienta, generowanie rozwiązań problemu, wybór rozwiązania, realizacja projektu, kontrola i ewaluacja	promocja sieci i zarządzanie kontraktami, aprowizacja usług, operacje infrastruktury sieciowej

<sup>9</sup> A. Szablewski, K. Pniewski, B. Bartoszewicz, *Value Based Management. Koncepcje, narzędzie, przykłady*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2008, s. 22.

<sup>10</sup> C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Przyszłość konkurencji. Współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami*, PWE, Warszawa 2005.

Tabela 1, cd.

1	2	3	4
Kategorie działań pomocniczych	tworzenie infrastruktury, zarządzanie zasobami ludzkimi, rozwój technologii i zaopatrzenia	tworzenie infrastruktury, zarządzanie zasobami ludzkimi, rozwój technologii i zaopatrzenia	rozwój infrastruktury sieciowej, rozwój usług
Nośniki kosztów i wartości	skala, wykorzystanie zdolności produkcyjnych, decyzje polityki biznesowej (wybór segmentu)	reputacja	skala, wykorzystanie zdolności produkcyjnych
Główni przedstawiciele	M.E. Porter	C.B. Stabell, Ø.D. Fjeldstad, P. Gottshalk	V. Alee, R. Normanni, R. Ramirez, A. M. Brandenburger, B.J. Nalebuff

Źródło: Ch.B. Stabell, Ø.B. Fjeldstad (1998), *Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks*, Strategic Management Journal, Vol. 19, No. 5 (May), s. 413-437, za: K. Mazur (2011), *Tworzenie i przywłaszczanie wartości. Perspektywa relacji pracownik-organizacja*, Wyd. Uniwersytetu Zielonogórskiego, s. 39.

Tworzenie wartości przez sieć wymaga wdrożenia odpowiedniego modelu. Najbardziej wartościowym rozwiązaniem z punktu widzenia strategii sieci jest bardzo popularny model tworzenia wartości zaproponowany przez Ch.B. Stabell i Ø.B. Fjeldstada (por. tab. 1)<sup>11</sup>, zwany siecią wartości. Obejmuje on zarządzanie promocją sieci skierowane na wprowadzenie nowych jej uczestników, zarządzanie działaniami utrzymującymi uczestników sieci w jej wnętrzu oraz zarządzanie działaniami związanymi z komunikacją w sieci<sup>12</sup>. Wszystkie te działania składają się na uzyskanie efektu sieciowego. Z taką siecią wartości można mieć do czynienia chociażby w rozproszonym układzie klastrowym<sup>13</sup>.

Wskazana koncepcja jest jedną z pierwszych propozycji opisu sposobów tworzenia wartości w sieci, wyjątkowo atrakcyjną i nośną. Interesujące są też propozycje bazujące na analizach e-biznesu (R. Amit, C. Zott)<sup>14</sup> czy te bazujące na klasycznych analizach zalet aliansów (V. Swaminathan, Ch. Moorman)<sup>15</sup>.

<sup>11</sup> Ch.B. Stabell, Ø.B. Fjeldstad, *Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks*, Strategic Management Journal, 1998, Vol. 19, No. 5 (May), s. 426.

<sup>12</sup> Tamże, s. 429.

<sup>13</sup> J. Niemczyk, wyd. cyt., s. 152.

<sup>14</sup> R. Amit, C. Zott, *Value creation in e-business*, Strategic Management Journal, 22, 493-520 (2001).

<sup>15</sup> V. Swaminathan, Ch. Moorman, *Marketing alliances, firm networks, and firm value creation*, Journal of Marketing: September 2009, Vol. 73, No. 5, pp. 52-69.

#### 4. Modele tworzenia wartości w sieci międzyorganizacyjnej

Autorzy propozycji tworzenia wartości w sieciach międzyorganizacyjnych skupiają się na sieci jako organizmie, który jest zdolny do tworzenia wartości, a także na pojedynczych jego elementach, które ze swojej istoty są zdolne tworzyć wartości wpływające na wartość całej sieci. Są to m.in. modele oparte na koncepcjach: mobilizacji w sieci<sup>16</sup>, modularności sieci<sup>17</sup>, łańcuchu dostaw<sup>18</sup>, pełnionej funkcji<sup>19</sup> i innowacyjności<sup>20</sup>.

Model oparty na mobilizacji w sieci (rys. 1) powstał na bazie analizy sieci, które ewoluowały z podmiotów handlowych w kierunku sieci opartych na podmiotach politycznych, społecznych oraz obywatelskich. Twórcą wartości w takiej sieci jest jej pojedynczy uczestnik związany z określonym działaniem. Taką sieć cechuje silny status społeczno-ekonomiczny jej uczestników, silne zaangażowanie uczestników w generowanie wartości sieci, wysokie zaangażowanie i zindywidualizowane korzyści biznesowe dla jej uczestników. Mobilizacja w takiej sieci zaczyna się od wspomnianego twórcy rozpatrywanego działania, powszechnie występującego efektu domina, a także ukierunkowania działań sieci na osiągnięcie celu, a nie podtrzymywanie trwania sieci<sup>21</sup>.

Kolejny model oparty na modularności sieci uwzględnia tworzenie wartości danej przez zarządzanie ograniczeniami, a także przez optymalizację: kosztów, wydajności i stabilności. Kreatorami w sieci są jej integratorzy – osoby zarządzające

---

<sup>16</sup> T. Ritvala, A. Salmi, *Value-based network mobilization: A case study of modern environmental networkers*, Aalto University School of Economics, International Business, P.O. Box 21230, FI-00076 AALTO, Finland, *Industrial Marketing Management* 39 (2010), 898-907.

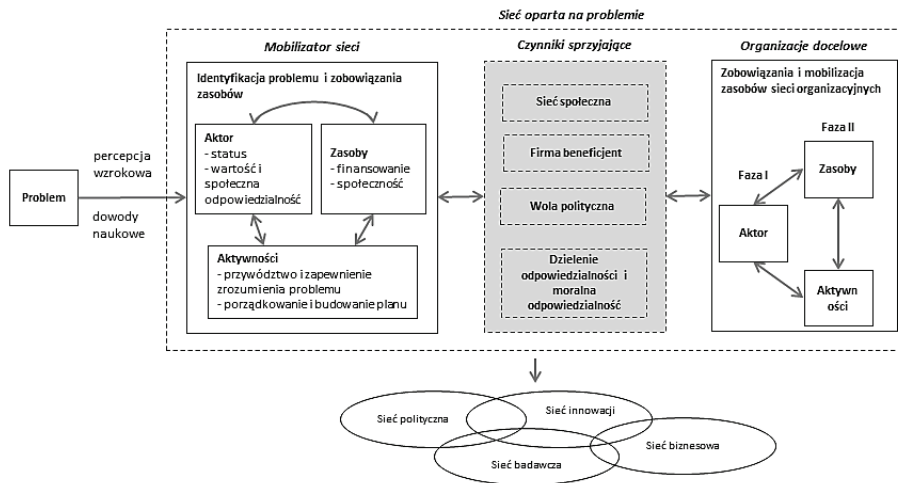
<sup>17</sup> R. K. Pan, S. Sinhay, *Modular networks with hierarchical organization: The dynamical implications of complex structure*, PRAMANA — Journal of Physics, Indian Academy of Sciences, Vol. 71, No. 2 August 2008, pp. 331-340.

<sup>18</sup> Y. Zhang, D. Dilts, *System dynamics of supply chain network organization structure*, *Information Systems and eBusiness Management* Springer-Verlag 2004, ISeB (2004) 2:187-206.

<sup>19</sup> J.T., Möller K. (2009), *Metatheory of network management: a contingency perspective*, "Industrial Marketing Management", Vol. 38, pp. 654-661; Strategor, *Zarządzanie firmą*, Wyd. PWE, 1995; C. Dhanarai, A. Parkhe (2006), *Orchestrating innovation networks*, "Academy of Management Review", Vol. 31, pp. 659-669; B. Buchel, S. Raub (2002), *Building knowledge creating value networks*, *European Management Journal*, Vol. 20, No. 6, pp. 587-596.

<sup>20</sup> W. Czakon, P. Klimas: *Anchoring and the Orchestration Processes: the Case of Aviation Valley*, [w:] *Fundamentals of Management in Modern Small and Medium-Sized Enterprises*, S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), Technical University of Lodz Press, 2011, s. 304-321; P. Hurmelinna-Laukkanen, P. Ritala, S. Nätti, *Management and Orchestration in Emerging Business Nets – the Case of Mobile TV*. 25th IMP-Conference w Marseille, Francja 2009; K. Möller, A. Rajala, *Rise of strategic nets – new modes of value creation*, "Industrial Marketing Management" 2007, Vol. 36, s. 895-908.

<sup>21</sup> T. Ritvala, A. Salmi, *Value-based network mobilization: A case study of modern environmental networkers*, Aalto University School of Economics, International Business, P.O. Box 21230, FI-00076 AALTO, Finland, *Industrial Marketing Management* 39 (2010), 898-907.



**Rys. 1.** Model sieci oparty na wartości sieci mobilizacji

Źródło: T. Ritvala, A. Salmi, *Value-based network mobilization: A case study of modern environmental networkers*, Aalto University School of Economics, International Business, P.O. Box 21230, FI-00076 AALTO, Finland, *Industrial Marketing Management* 39 (2010), 898-907.

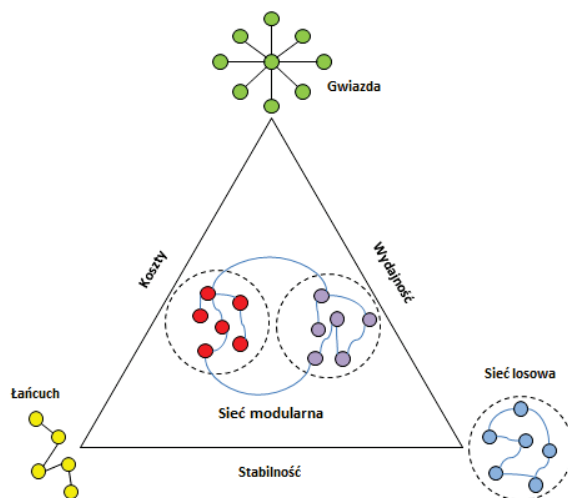
siecią. Cechami charakterystycznymi są z kolei: ukierunkowanie na ograniczenie kosztów, stabilizowanie i wzrost wydajności, ukierunkowanie na utrzymywanie pewnego napięcia dynamicznego sieci oraz eliminowanie kosztów utrzymania połączeń sieciowych. Istotną cechą jest tutaj budowanie systemów działania typu *flexi pool* oraz wdrażanie rozwiązań opartych na dostępie do wolnych zasobów (system konfigurowania zasobów poprzez obniżenie wymagań koordynacji). Występuje tutaj także dążenie do zachowania równoczesności i równoległości działania oraz zwinności<sup>22</sup>.

Kolejny z modeli jest oparty na łańcuchu dostaw. Koncentruje się on na rozwiązaniach problemu przyspieszania podejmowania decyzji dzięki relacjom sieciowym. Kreatorem w tej sieci i tej sieci jest dostawca oraz odbiorca. Cechami charakterystycznymi z kolei są: decentralizacja decyzji, pozostawanie w stanie gotowości do zmian (adaptacyjność), odchudzenie, zwrócenie uwagi na dobór partnerów biznesowych, przekazanie odpowiedzialności do „downstreams”, skupienie uwagi na bezpośrednich potrzebach klienta, redukcja (minimalizowanie) efektu *bull-whip*, wysoka czułość na potrzeby klienta, efekt *pull*, eliminowanie systemu *push*, tworzenie zewnętrznego zaufania, a także szybkie rekonfigurowanie kontraktów<sup>23</sup>.

<sup>22</sup> R.K. Pan, S. Sinhay, wyd. cyt., pp. 331-340.

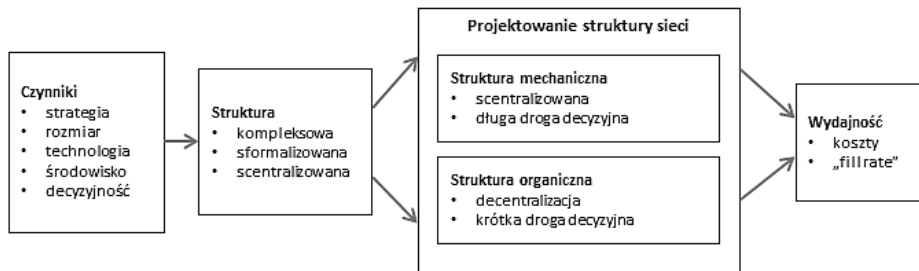
<sup>23</sup> Y. Zhang, D. Dilts, *System dynamics of supply chain network organization structure*, Information Systems and eBusiness Management Springer-Verlag 2004, ISeB (2004) 2:187-206.





Rys. 2. Model kreowania sieci modularnej

Źródło: R.K. Pan, S. Sinhay, *Modular networks with hierarchical organization: The dynamical implications of complex structure*, PRAMANA — Journal of Physics, Indian Academy of Sciences, Vol. 71, No. 2 August 2008, pp. 331-340.



Rys. 3. Model decyzyjności w tworzeniu wartości w sieci łańcucha dostaw

Źródło: Y. Zhang, D. Dilts, *System dynamics of supply chain network organization structure*, Information Systems and eBusiness Management Springer-Verlag 2004, ISeB (2004) 2:187-206.

Model oparty na pełnionej funkcji w sieci koncentruje się na menedżerze sieci i stara się zdefiniować jego sieciowe kompetencje. Taki sieciowy menedżer musi być przede wszystkim osobą aktywną. Ponadto jest on odpowiedzialny za skuteczne: komunikowanie<sup>24</sup>, kształtowanie, aktywowanie, mobilizowanie i syntetyzowanie<sup>25</sup> działań; za: wspieranie aktywizacji, kreowanie potencjału kombinacyjności i zapewnianie spójności<sup>26</sup>; za: zarządzanie mobilnością wiedzy, zawłaszczanie innowacji

<sup>24</sup> [https://www.education.gov.uk/.../nlc\\_pma\\_nlia\\_01d\\_network-leader.pdf](https://www.education.gov.uk/.../nlc_pma_nlia_01d_network-leader.pdf)

<sup>25</sup> K. Möller, wyd. cyt., pp. 654661.

<sup>26</sup> Strategor, wyd. cyt.

i stabilizowanie sieci<sup>27</sup>, wykazywanie wymiernych wyników działania w sieci, wzbudzanie zaufania pomiędzy członkami sieci, zapewnienie wsparcia w zakresie zarządzania, docieranie ze zrozumieniem do kontekstów działania uczestników sieci, budowanie powiązań pomiędzy uczestnikami sieci, ustanowienie regularnego rytmu spotkań, koncentrowanie się na istotnych zagadnieniach działalności, dobieranie odpowiednich mechanizmów komunikacji oraz definiowanie ról organizacyjnych<sup>28</sup>.

Model oparty na innowacyjności w sieci rozpatruje procesy równoczesnego dzielenia się i ochrony wiedzy, a także podkreśla, że wewnątrz sieci następuje stałe ścieranie się dążenia do stabilizacji oraz dynamicznego wzrostu liczby i rozwoju jakości więzi międzyorganizacyjnych. Węzły w takiej sieci mają znaczną autonomię i są wzajemnie silnie uzależnione. Przypisana jest im też możliwość wywierania wpływu na inne węzły przy jednoczesnym byciu pod wpływem pozostałych<sup>29</sup>. Twórcą działań jest w takim modelu węzeł – orkiestrator, czyli podmiot pretendujący do bycia liderem i (lub) koordynatorem sieci. Sama orkiestracja jest zbiorem procesów dotyczących: zarządzania mobilnością wiedzy w sieci, zarządzania zawłaszczeniem renty w sieci i zarządzania stabilnością sieci<sup>30</sup>. Model ten cechuje skrajnie wysoki poziom elastyczności determinowany m.in. autonomią węzłów i swobodnie opisywanymi więziami, proinnowacyjną oraz prorozwojową orientacją sieci, kreowaniem sprzyjających warunków zewnętrznych (funkcja rynkowego i pozarynkowego mediatora), nadawaniem kierunku badaniom prowadzonym przez użytkowników i dostawców technologii, tworzeniem i dyfuzją nowej wiedzy, dostarczaniem zasobów (zwłaszcza kapitału intelektualnego i kompetencji) oraz budowaniem rynków<sup>31</sup>.

Scharakteryzowane syntetycznie modele stanowiąc będą podstawę studium przypadku Forum Edukacji Biznesowej zaprezentowanego w kolejnej części opracowania, którego działalność według autora artykułu ma większość cech sieci.

## 5. Studium przypadku Forum Edukacji Biznesowej

W 2008 r. na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu powołano Forum Edukacji Biznesowej z misją kształcenia kompetencji biznesowych studentów oraz łączenia doświadczeń praktyków biznesu z wiedzą akademicką. Oferta Forum jest skierowana do studentów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, a szczególnymi celami Forum są:

<sup>27</sup> C. Dhanarai, A. Parkhe, wyd. cyt., pp. 659-669.

<sup>28</sup> B. Buchel, S. Raub (2002), *Building knowledge creating value networks*, European Management Journal, Vol. 20, No. 6, pp. 587-596.

<sup>29</sup> W. Czakon, P. Klimas, *Anchoring and the Orchestration Processes: the Case of Aviation Valley*, [w:] *Fundamentals of Management in Modern Small and Medium-Sized Enterprises*, S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), Technical University of Lodz Press, 2011, s. 304-321.

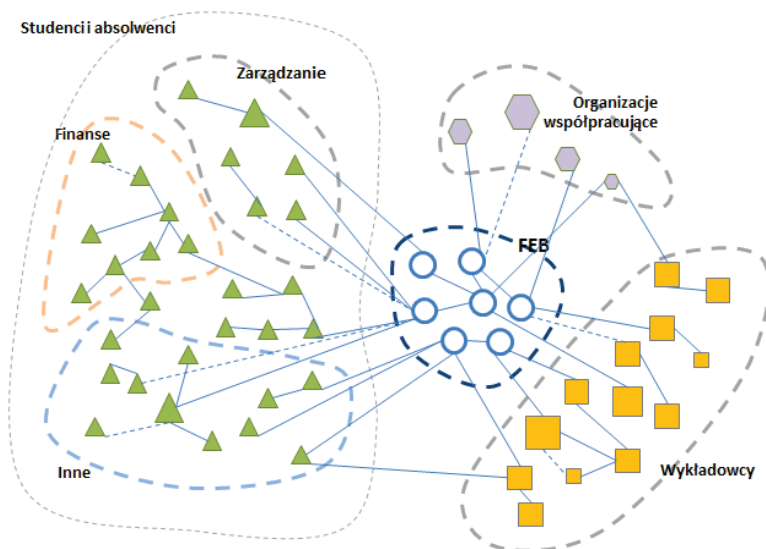
<sup>30</sup> C. Dhanarai, A. Parkhe, wyd. cyt., s. 659-669.

<sup>31</sup> P. Hurmelinna-Laukkanen, P. Ritala, S. Nätti, wyd. cyt.; K. Möller, A. Rajala, wyd. cyt., s. 895-908.

- przekazywanie studentom i absolwentom Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu wiedzy związanej z prowadzeniem biznesu,
- kształtowanie umiejętności studentów i absolwentów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu związanych z praktyką prowadzenia i zarządzania biznesem,
- uczenie sztuki rozwiązywania problemów związanych z zarządzaniem biznesem, wzbudzanie i rozwijanie przedsiębiorczych i przywódczych postaw studentów i absolwentów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu,
- promowanie i wdrażanie utylitarnych zastosowań nauk ekonomicznych<sup>32</sup>.

Organizatorzy FEB działają w Forum społecznie. W ciągu 5 lat funkcjonowania FEB odbyło się 105 spotkań, w których uczestniczyło prawie 10 000 słuchaczy. Prowadziło je 120 wykładowców (niektóre spotkania były prowadzone przez więcej niż jedną osobę). Tematyka spotkań jest związana z zagadnieniami zarządzania, finansów i makroekonomii. Część spotkań odwołuje się do wiedzy z zakresu kształtowania postaw (psychologia, socjologia, psychologia społeczna), a słuchaczami są studenci przede wszystkim kierunków ekonomicznych: finansów i rachunkowości oraz zarządzania.

Jeśli porówna się organizację FEB z definicjami sieci, zacytowanymi we wstępie do niniejszego artykułu, to można stwierdzić, że Forum jest siecią międzyorganizacyjną w sensie zarówno statycznym, jak i dynamicznym.



**Rys. 4.** Schemat sieci organizacyjnej Forum Edukacji Biznesowej

Źródło: opracowanie własne.

<sup>32</sup> J. Niemczyk, *Menedżer w roli nauczyciela akademickiego – doświadczenia Forum Edukacji Biznesowej*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej nr 1147, Organizacja i Zarządzanie 2013, s. 169-179.



Model pełnionej funkcji	Komunikacja	1	1	1	1	1	1	1	1
	Kształtowanie, aktywowanie, mobilizowanie i syntetyzowanie	1	1	1	1	1	1	1	1
	Wspieranie aktywizacji, kreowanie potencjału kombinacyjności i zapewnianie spójności	1	1	1	1	1	1	1	1
	Zarządzanie mobilnością wiedzy, zawłaszczaniem innowacji i stabilnością sieci	1	0	0	0	1	0	0	1
	Wykazywanie wymiernych wyników działania w sieci	0	0	0	0	0	0	0	0
	Rozbudzanie zaufania pomiędzy członkami sieci	1	1	1	1	1	1	1	1
	Zapewnienie wsparcia w zakresie zarządzania	1	1	1	1	1	1	1	1
	Docieranie ze zrozumieniem do kontekstów działania uczestników sieci	0	0	0	0	1	1	1	0
	Kreowanie powiązań pomiędzy uczestnikami sieci	1	1	1	1	1	1	1	1
	Ustanowienie regularnego rytmu spotkań	0	0	0	0	0	0	0	1
	Koncentrowanie się na istotnych zagadnieniach działalności	0	0	0	0	1	0	0	0
	Dobieranie odpowiednich mechanizmów komunikacji	1	1	1	1	1	1	1	1
	Definiowanie ról organizacyjnych	1	0	0	0	0	0	1	0
Model innowacyjność	Szybkie rekonfigurowanie kontraktów	1	1	1	1	1	1	1	1
	Skrajnie wysoki poziom elastyczności determinowany m.in. luźnymi więziami	1	1	1	1	1	1	1	1
	Proinnowacyjna, prorozwojowa orientacja sieci	1	1	1	1	1	1	1	1
	Kreowanie sprzyjających warunków zewnętrznych (funkcja rynkowego i pozarynkowego mediatora)	1	1	1	1	1	1	1	0
	Nadawanie kierunku badaniom prowadzonym przez użytkowników i dostawców technologii	1	0	1	0	1	1	0	1
	Kreowanie i dyfuzja nowej wiedzy	1	1	1	1	1	1	1	1
	Dostarczanie zasobów (zwłaszcza kapitału intelektualnego i kompetencji)	1	1	1	1	1	1	1	1
Tworzenie rynków	0	0	0	0	0	0	0	0	

Legenda: wartość 1 oznacza istnienie związku, wartość 0 oznacza brak związku.

Źródło: opracowanie własne.

Przyglądając się z kolei strukturze organizacyjnej FEB (rys. 4), trudno ją będzie przypisać do jakiegokolwiek z istniejących klasycznych rodzajów struktur organizacyjnych. W istniejącej postaci struktura organizacyjna FEB zbliża się do rozwiązania sieciowego, w którym występuje bardzo dużo relacji zarówno stałych, jak i tymczasowych, przy równoczesnym występowaniu dużej liczby uczestników sieci.

Skoro Forum jest siecią międzyorganizacyjną, to można starać się zidentyfikować w nin wykorzystany tutaj model tworzenia wartości. W tym celu zbudowana została macierz związków występujących pomiędzy cechami modeli tworzenia wartości wpływającymi na tworzenie takiej wartości a celami realizowanymi przez FEB. Jeśli dana cecha ma związek z realizacją danego celu organizacji, to w miejscu przecięcia wstawiono w tej macierzy wartość 1, jeśli takiej zależności nie ma, to wstawiono 0. Oceny związków zawarte w tab. 2 są efektem samooceny. Autor przez wiele lat był uczestnikiem analizowanej sieci.

Przyglądając się zestawieniu macierzy związków (tab. 2) pomiędzy poszczególnymi cechami modeli tworzenia wartości a celami organizacji, można dostrzec, że w przypadku niektórych modeli takich związków jest mniej niż w innych. Dotyczy to np. modelu modularności, w którym można założyć, że im mniej cech charakterystycznych w modelu, tym trudniej określić model tworzenia wartości w sieci. Również można zauważyć, że model pełnionej funkcji w sieci jest modelem mniej efektywnym. Być może wynika to z faktu, że jest modelem znaczenie obszerniejszym co do samego założenia i obszarów, na jakich się koncentruje.

Kolejną częścią analizy związków występujących pomiędzy modelami tworzenia wartości w sieci a celami działalności organizacji jest analiza częstości występowania takich związków zawarta w tab. 3.

Analiza liczby i struktury związków występujących pomiędzy modelami tworzenia wartości w sieci a celami działalności konkretnej organizacji (tab. 3) pozwala stwierdzić, że budowanie wartości w FEB ma najwięcej cech modelu mobilizacji. Oznacza to, że wartość w tej sieci uzyskuje się poprzez aktywność i kreatywność aktorów sieci, ich odpowiedzialność za podejmowane działania i szybkie inspirowanie innych uczestników sieci.

Kolejnym modelem, którego cechy możemy zidentyfikować w sieci FEB, jest model innowacyjności. Model ten zakłada występowanie dynamicznej wymiany wiedzy w sieci oraz dynamiczną rekonfigurację i zmiany. Ułatwia to nawiązywanie nowych kontaktów i równocześnie dzielenie się wiedzą praktyczną z uczestnikami. Model innowacyjny zapewnia skrajnie wysoki poziom elastyczności, co przyczynia się do bardzo szybkiej modyfikacji założeń i działań operacyjnych. W działaniach FEB rzeczywiście takie zachowania można odnaleźć i opisać. Wskazany tam w ostatniej kolumnie wskaźnik – stopień dopasowania organizacji do modelu, pozwala wyłonić najbardziej dopasowany model (z największą wartością wskaźnika).

Przyglądając się wynikom (tab. 2), można dostrzec jeszcze jedną interesującą zależność. Jeden z modeli kreowania wartości, tj. model pełnionej funkcji, nie do końca wpasowuje się w opisywaną sieć. Zbyt wiele jest w nim cech przypisywanych

konkretnym podmiotom, a cechą FEB jest brak formalnie opisanych węzłów sieci. Większość działań ma w Forum charakter spontaniczny, niewymagający przypisania na stałe ról organizacyjnych.

**Tabela 3.** Wyniki analizy i oceny występowania modeli tworzenia wartości w Forum Edukacji Biznesowej

Rodzaj modelu tworzenia wartości	Liczba cech w modelu	Liczba celów organizacji	Liczba realizowanych cech i celów	Maksymalna liczba realizowanych cech i celów	Stopień dopasowania organizacji do modelu (w %)
Model mobilizacji	7	8	45	56	80
Model modularności	5	8	18	40	45
Model sieciowego łańcucha dostaw	10	8	42	80	53
Model pełnionej funkcji	13	8	66	104	63
Model innowacyjności	8	8	52	64	81

Źródło: opracowanie własne.

Zaskoczeniem nie są wyniki identyfikacji stopnia dopasowania modelu modularności i łańcucha dostaw. Oba te modele opierają się na innych cechach niż te posiadane przez FEB. Modele te wspierają sieci mające na celu koordynowanie działań w sieciach produkcyjnych, projektowych, jak i sprzedażowych, w których wartość tworzona jest poprzez konkretny produkt, jak również możliwość szybkiej rekonfiguracyjności prowadzonej działalności.

## 6. Zakończenie

Wskazane w artykule narzędzie w postaci układu macierzowego służącego identyfikacji sposobów tworzenia wartości w sieciach jest propozycją autorską. W praktyce możliwe jest wiele jego modyfikacji. Jedną z takich propozycji mogłoby być zastąpienie samooceny związków oceną niezależnej grupy ekspertów, a w kolejnym kroku statystyczne opracowanie wyników takiej oceny. Takie podejście mogłoby też posłużyć do identyfikacji innych cech, które mają wpływ na cele danej organizacji, a w ostateczności doprowadzić do konstrukcji nowych modeli tworzenia wartości.

Ważnym elementem wpływającym na użyteczność wykorzystanych w konstrukcji tego narzędzia modeli tworzenia wartości jest rozłączność cech składających się na dany model. Analizując poszczególne cechy każdego z modeli, można dojść do wniosku, że niektóre z nich w dostępnych modelach pokrywają się i identyfikują ten sam obszar, mimo różnego nazewnictwa. Do tego należy również dodać, że gros cech jest zależnych od siebie, co oznacza, że występowanie jednej cechy wiąże się z występowaniem kolejnej zależnej. Te elementy mają istotny wpływ na samo two-

rzenie wartości. Aby uniknąć takiej sytuacji, można pokusić się o zmianę modelu, modyfikując cechy charakterystyczne i sprawdzając ich rozłączność i spójność, a w końcowym etapie eliminować jednakowe i zależne cechy.

W rozważaniach należy wziąć pod uwagę także fakt, że konstruowanie efektywnych modeli tworzenia wartości wymaga szczególnego podejścia. Umiejętność ich budowy determinuje nie tylko wzrost i rozwój przedsiębiorstwa, ale przede wszystkim zdolność do tworzenia wartości oraz trwałość takiej kreacji<sup>33</sup>.

## Literatura

- Amit R., Zott C. (2001), *Value creation in e-business*, Strategic Management Journal, 22, 493-520.
- Buchel B., Raub S. (2002), *Building Knowledge Creating Value Networks*, European Management Journal, Vol. 20, No. 6, s. 587-596.
- Czakon W., Klimas P. (2011), *Anchoring and the Orchestration Processes: the Case of Aviation Valley*, [w:] *Fundamentals of Management in Modern Small and Medium-Sized Enterprises*, S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), Technical University of Lodz Press, s. 304-321.
- Dhanarai A., Parkhe A. (2006), *Orchestrating innovation networks*, Academy of Management Review, Vol. 31, s. 659-669.
- Dwojcki P., Nogalski B. (1998), *Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanych przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji, nr 4.
- Dworzecki Z., Krejner-Nowecka A. (2002), *Sposoby tworzenia organizacji sieciowych*, [w:] *Przedsiębiorstwo kooperujące*, red. Z. Dworeczki, Euro Export Grupa Doradcza sp. z.o.o., Warszawa.
- Halinen A., Törnroos J. (2005), *Using case methods in the study of contemporary business networks*, Journal of Business Research, September, Vol. 58, Issue 9, s. 1285-1297.
- Hurmelinna-Laukkanen P., Ritala P., Nätti S., *Management and Orchestration in Emerging Business Nets – the Case of Mobile TV*, 25th IMP-Conference w Marseille, Francja 2009.
- Jabłoński A. (2014), *Myślenie systemowe i sieciowe w konstruowaniu modeli biznesu*, Nauka o Przedsiębiorstwie, Issue 2 (31).
- Mazur K. (2011), *Tworzenie i przywłaszczanie wartości. Perspektywa relacji: pracownik-organizacja*, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra.
- Möller K. (2009), *Metatheory of Network Management: a Contingency Perspective*, "Industrial Marketing Management", Vol. 38, s. 654-661.
- Möller K., Rajala A. (2007), *Rise of strategic nets – new modes of value creation*, "Industrial Marketing Management", Vol. 36, s. 895-908.
- Niemczyk J. (2013), *Menedżer w roli nauczyciela akademickiego – doświadczenia Forum Edukacji Biznesowej*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej nr 1147, Organizacja i Zarządzanie, s. 169-179.
- Niemczyk J. (2013), *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 152.
- Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B. (2012), *Sieci międzyorganizacyjne: Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa.
- Pan K., Sinhay S. (2008), *Modular networks with hierarchical organization: The dynamical implications of complex structure*, PRAMANA – Journal of Physics, Indian Academy of Sciences, Vol. 71, No. 2 August 2008, s. 331-340.

<sup>33</sup> A. Jabłoński, *Myślenie systemowe i sieciowe w konstruowaniu modeli biznesu*, Nauka o Przedsiębiorstwie, Issue 2/2014(31).



- Perechuda K. (2007), *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym*, Wyd. UE Wrocław.
- Prahalad K., Ramaswamy V. (2005), *Przyszłość konkurencji. Współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami*, PWE, Warszawa.
- Strategor (1995), *Zarządzanie firmą*, Wyd. PWE, Warszawa.
- Swaminathan V., Moorman Ch., *Marketing alliances, firm networks, and firm value creation*, Journal of Marketing: September 2009, Vol. 73, No. 5, pp. 52-69.
- Ritvala T., Salmi A. (2010), *Value-based network mobilization: A case study of modern environmental networkers*, Aalto University School of Economics, International Business, P.O. Box 21230, FI-00076 AALTO, Finland, Industrial Marketing Management 39, s. 898-907.
- Stabell B., Fjeldstad Ø.B. (1998), *Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks*, Strategic Management Journal, Vol. 19, No. 5 (May), s. 426.
- Szablewski A., Pniewski K., Bartoszewicz B. (2008), *Value based management. Koncepcje, narzędzie, przykłady*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Thorelli B. (1996), *Networks: between markets and hierarchies*, "Strategic Management Journal", Jan.-Feb.
- Zhang Y., Dilts D. (2004), *System dynamics of supply chain network organization structure*, Information Systems and eBusiness Management, Springer-Verlag, 2004, ISeB2, s. 187-206.

## Strony www

[https://www.education.gov.uk/.../nlc\\_pma\\_nlia\\_01d\\_network-leader.pdf](https://www.education.gov.uk/.../nlc_pma_nlia_01d_network-leader.pdf)

## IDENTIFICATION OF VALUE CREATION MODEL IN THE NETWORK ON THE EXAMPLE OF BUSINESS COMPETENCIES FORUM

**Summary:** Creating value in cross-organizational network is a new area of network research. Though an extensive bibliography can be easily found, the phenomenon has not yet been fully resolved. In general, authors balance between the desire to find a more formalized way of solving management problems and the natural process of selecting network leaders. The objectives of this article are to attempt to identify models of value creation in the network, the synthesis of the characteristics of the models, and the trial to assess the value creation model in the Business Competences Forum at the University of Economics in Wrocław. Taking into account the analysis of significant differences between the models creates value through a critical look at the results of the evaluation model tested case.

**Keywords:** value in the network, network management, value creation, Business Competencies Forum.