

KONCEPCJA TWORZENIA ORGANIZACJI SIECIOWEJ

Andrzej TUBIELEWICZ

Streszczenie: Wkraczanie w epokę globalizacji internacjonalizacji i gospodarki elektronicznej bazującej na wiedzy jak i gospodarki klienta, w której przestrzeń i różnice czasowe przestają odgrywać istotną dla biznesu rolę wymaga głębokich zmian w strukturach organizacyjnych i zasadach zarządzania przedsiębiorstwami. Wyrazem tych zjawisk, które bezprecedensowo zmieniają oblicze współczesnego biznesu jest tworzenie nowych modeli organizacji biznesowych ułatwiających szybką współpracę, koordynację i nawiązywanie relacji ponad granicami organizacyjnymi charakteryzujących się budowaniem sieci przedsiębiorstw i procesów łączących dostawców materiałów i usług projektantów, dystrybutorów, partnerów infrastrukturalnych, handlowych, ośrodków badawczo-rozwojowych i informatycznych jak i klientów. Uzyskiwane na tej drodze efekty sieci związane są z zawiązywaniem różnorodnych form współpracy między przedsiębiorstwami pozwalających na zdobywanie nowej wiedzy i łączenie umiejętności oraz kluczowych kompetencji uczestników danej sieci organizacyjnej, funkcjonalnej czy procesowej. Formowanie sieci organizacyjnej i jej stosowanie do maksymalizacji wartości tworzonej przez uczestniczące w niej przedsiębiorstwa wymaga na wstępie opracowania koncepcji i zadań takiej sieci, określenia jej architektury, a następnie przystąpienia do budowy podstawowej konstrukcji modelu organizacji sieciowej obejmującego między innymi zasady i założenia funkcjonowania sieci.

Słowa kluczowe: sieć organizacyjna, architektura sieci, współpraca partnerska, integracja i koordynacja, transfer wiedzy i umiejętności, efekty sieciowe

1. Koncepcje i zadania organizacji sieciowej

Cechą współczesnych uwarunkowań funkcjonowania organizacji jest stałe poszerzenie społecznej i gospodarczej przestrzeni jej działania. Zmienia się także struktura i konfiguracja otoczenia jej aktywności jak i powiązania z jego elementami. Następuje powiązanie i integracja działań w ramach różnych systemów i łańcuchów na różnych poziomach w różnej skali. Rośnie zakres i złożoność wzajemnych relacji, które z jednej strony komplikują procesy społeczno-gospodarcze ale również stwarzają nowe szanse rozwojowe na bazie perspektyw współpracy między różnymi organizacjami w sferze ekonomicznej, społecznej, kulturowej i środowiskowej. Dzięki tym procesom powstają sieci organizacji o dużej współzależności i wewnętrznych silnych ale jednocześnie otwartych i elastycznych powiązaniach^[6]. Wspierane są one technologiami informatycznymi, a zwłaszcza Internetem, zmieniającym stosunki między organizacjami, a ich partnerami. Zjawiska te prowadzą do tworzenia nowych modeli działalności opartych na sieciach kontaktów między organizacjami, w tym między innymi sojuszach i partnerstwach. Prowadzi to do powstawania różnorodnych sieci organizacyjnych w postaci „rozszerzonych organizacji”, które lepiej i szybciej reagują na zmieniające się potrzeby w sferach społecznej i ekonomicznej. Postępująca specjalizacja, działalność organizacji jak i rozszerzająca przestrzeń tej działalności powodują, że autonomia organizacji jak i jej

samodzielność oraz indywidualność są w coraz większym stopniu ograniczona na rzecz współpracy partnerskiej. Powoduje to, że współczesna organizacja zaplątana jest w sieć kontaktów i relacji których nie można odrzucić^[9] a jedynie można koncentrować się na szukaniu najkorzystniejszych rozwiązań sieciowych pozwalających na osiągnięcie lepszych wyników w każdym obszarze działalności organizacji poprzez nawiązywanie współpracy z innymi i tworzenie efektywnych sieci procesów, sieci funkcjonalnych i sieci organizacyjnych. Współpraca w formie sieci oferuje duże nowe możliwości zarówno w konfiguracji jak i koordynacji działań współpracujących organizacji jak i korzyści wynikających z efektu, który powstaje w wyniku tworzenia długofalowych powiązań organizacyjnych, łączenia działań rozproszonych, rozszerzania ich zasięgu i obszaru oddziaływania jak i lepszego przepływu wiedzy, umiejętności, nowych pomysłów i doświadczeń. Przynosi to zwiększenie skuteczności organizacji sieciowych w osiągnięciu wyznaczonych celów.

Funkcjonowanie sieci organizacyjnych umożliwia łączenie sił w ramach wspólnych inicjatyw i aktywności innowacyjnej, wykorzystanie różnych unikalnych umiejętności jak i tworzenie specjalistycznych konfiguracji kompetencji rozmieszczonych w wielu organizacjach uczestniczących w sieci. Mobilizacja nawzajem aktywności organizacji w ramach sieci odnosi się zarówno do działań i procesów wykorzystania unikalnych dostępnych zasobów partnerów jak i podnoszenia efektywności łańcuchów poprzez połączenie do nich innych partnerów sieciowych w ramach wspólnych inicjatyw.

Współpraca organizacji w ramach sieci partnerskich umożliwia ich uczestnikom dotrzeć i efektywnie wykorzystać lepiej wykształconych, wyspecjalizowanych, utalentowanych i wykwalifikowanych ludzi, dotrzeć do wyższych unikalnych umiejętności pozwalających na przyspieszoną budowę wyjątkowego kluczowego potencjału decydującego o sukcesie w realizacji przedsięwzięć prowadzących do osiągnięcia przyjętego celu dla którego stworzono sieć, a w tym:

- dotrzeć do szerszego wachlarza wyspecjalizowanych organizacji i ich kluczowych procesów oraz najlepszych praktyk
- efektywne korzystanie z szybko rozwijających, rozszerzających się źródeł i możliwości zmobilizowania zasobów zlokalizowanych poza organizacją
- współpracę z tymi, którzy zapewniają naprawdę istotną, unikalną wartość
- dostęp do nowej wiedzy poprzez rozwinięcie procesów uczenia się od innych partnerów oraz zdobywanie lepszych umiejętności wspólnego rozwiązywania trudnych problemów społecznych, biznesowych między innymi dzięki lepszemu rozumieniu stojących przed organizacjami wyzwań i możliwości
- skuteczne łączenie wysiłków w budowaniu potencjału sieci dzięki skupieniu twórczych ludzi o odpowiednich kwalifikacjach o umiejętnościach kreatywnego działania w zakresie wyznaczania celów, zadań i sposobów ich rozwiązywania
- dostęp do nowych źródeł informacji, rozszerzonej bazy danych i systemów informacyjnych zapewniających przepływ informacji zarówno wewnątrz sieci organizacyjnej jak i zewnątrz do sieci oraz współuczestnictwo wszystkich partnerów w wykorzystywaniu sieciowego systemu informacyjnego (wykorzystanie obiektywnego, zintegrowanego modelu dynamicznego identyfikującego najistotniejsze funkcje i procesy występujące w sieci^[1])

Współczesne organizacje sieciowe bazując na wiedzy swojej i partnerów i jej wymianie, wykorzystaniu know-how budują dźwignię wiedzy, a procesy zachodzące w nich są zasilane. zarówno wcześniej zdobytą jak i nową wiedzą na drodze jej gromadzenia, wzmocnienia, przenoszenia doświadczeń i umiejętności oraz zastosowania wiedzy w celach

innowacyjnych. Także produktem organizacji sieciowych jest w coraz większym zakresie sprzedaż wiedzy. W takiej organizacji przyrost wartości dodanej jest zazwyczaj efektem pracy umysłowej. Sieć bowiem nie jest grupą organizacji ale dynamicznym zbiorem ich kompetencji i relacji. Efektywna skoordynowana i skonfigurowana, sieć organizacyjna o kreatywnych relacjach z partnerami stwarza więc wiele możliwości w zakresie lepszego wykorzystywania wspólnych zasobów, zdobywania nowej wiedzy i umiejętności, poszukiwań nowych rozwiązań strategicznych, upowszechniania innowacji wśród uczestników sieci. Stanowi też inspirację do tworzenia nowych strategicznych form działania prowadzących do lepszego dostosowania realizowanych działań do potrzeb organizacji oraz do wzmocnienia jej pozycji w środowisku społecznym i biznesowym. Zapewnia też poprzez wzajemne korzystne powiązania, zacieśnienie partnerskich relacji, budowanie silnego fundamentu dla rozwijania wiedzy, umiejętności, zdolności i kompetencji wszystkich uczestników sieci. Sieć stwarza więcej potencjalnych możliwości rozwoju nowatorskich działań i oferowania nowych form aktywności wiążących strefę gospodarczą z społeczną jak i poprzez kooperację oferuje zwiększoną wartość.

W świetle przedstawionych celów, zadań i korzyści organizacji sieciowej można wyodrębnić następujące cechy tych organizacji uzasadniające ich powstanie i funkcjonowanie:

- mogą stanowić źródło twórczych, innowacyjnych rozwiązań
- tworzą dźwignię wiedzy dzięki jej wymianie, zdobywaniu i zastosowaniu nowej wiedzy i jej transferu w ramach sieci
- połączenie różnych umiejętności i kompetencji organizacji uczestniczących w sieci jak i powiązania ludzi o różnych umiejętnościach, doświadczeniach i sposobach myślenia może pomóc w rozwiązywaniu złożonych problemów
- dzięki współpracy pomiędzy uczestnikami sieci można zgromadzić i przeanalizować, przetworzyć więcej informacji
- dają możliwość szerszego dostępu do unikalnych, specjalistycznych zdolności zasobów partnerów w sieci
- korzyści z sieci wynikają ze zjawiska synergii zachodzącego pomiędzy zebranymi w ramach sieci umiejętnościami, doświadczeniu i kompetencjom jej członków
- efektywna sieć umożliwia nie tylko efektywną koordynację działań rozproszonych jej uczestników ale także poprzez nawiązywanie partnerskich stosunków i budowanie twórczych relacji, stwarza wiele możliwości i znacznie skraca tradycyjne drogi do osiągnięcia sukcesu
- są zdolne do pro aktywnego podejścia do realizacji planowanych projektów na płaszczyźnie ekonomicznej i społecznej oraz pozwalają na wykorzystanie różnych zaawansowanych narzędzi i technik do efektywnego zarządzania wspólnymi projektami.

2. Architektura sieci

Wraz z przekształcaniem organizacji w sieć współpracujących ze sobą przedsiębiorstw lub grupę przedsiębiorstw o nadrzędno-korporacyjnej strukturze powstaje nowa jakościowo architektura sieci (architektura korporacyjna) rozumiana jako sieć więzi zewnętrznych i wewnętrznych stanowiących podstawę tworzenia wartości dodanej^[5]. Tworzy ona nową jakość zawieranych przez przedsiębiorstwo kontraktów, kontraktów wewnętrznych i zewnętrznych i budowaniu kluczowych kompetencji w ramach rozwijających się sieciowych struktur organizacyjnych. Architektura sieci umożliwia bowiem całkowitą

integrację wewnętrzną i zewnętrzną zbioru wielu organizacji i międzyorganizacyjnych relacji, wprowadzenie nowych procedur, podtrzymywanie i rozwijanie układu stałych kontraktów międzyludzkich, w których dokonuje się wymiana informacji jak i istniejącej wiedzy i umiejętności związanych z siecią specjalistycznych doświadczeń i kompetencji oraz tworzenie nowej wiedzy. Poprzez powiązania architektury z funkcjonowaniem zintegrowanej i skomasowanej organizacji sieciowej wspomaganą zaawansowanymi technologicznie kanałami komunikacyjnymi oraz systemami tworzenia wiedzy i dzielenia się nią uzyskuje nową wartość ogniw i procesów łańcucha wartości sieci oraz łańcucha dostaw od dostawcy do ostatecznego klienta. Architektura sieci odzwierciedla wspólne obszary funkcjonowania uczestniczących w niej przedsiębiorstw i występujących różnych procesów obejmujących różnorodne systemowe architektury biznesowe, technologiczne, informatyczne i komunikacyjne z uwzględnieniem ich specyficznych potrzeb i wymagań. Identyfikuje i klasyfikuje dla potrzeb działania biznesu sieciowego specyficzne struktury organizacyjne i ich składniki w tym obiekty podmiotów gospodarczych i zachodzące między nimi powiązania jak i wzajemne relacje, procesy oraz modele biznesowe. W tym aspekcie stanowi ona odzwierciedlenie modeli procesów specyficznych dla organizacji sieciowej oraz właściwych relacji pomiędzy rozwiązaniami architektonicznymi i implementacyjnymi i ich przeobrażeniami. Projektowanie architektury korporacyjnej powinno również uwzględnić sekwencje procesów biznesowych i zmiany zachodzące w tych procesach, wprowadzanie nowych norm, standardów jakościowych i nowych przedsięwzięć i rozwiązań innowacyjnych, odzwierciedlać wspólne funkcjonowanie przedsiębiorstw w ramach sieci oraz ich relacji, specyficzne potrzeby i wymogi jak i przyjęte reguły biznesowe. Należy także pamiętać, że architektura sieci nie może składać się z przypadkowych elementów (przedsiębiorstw i kontraktów) ale powinna stanowić zbudowany z dużą rozważą system składający się z wzajemnie zależnych komponentów tworzących siły konkurencyjne danej organizacji sieciowej.

Menedżerowie sieci powinni posiadać także świadomość, że architektura umożliwi nie tylko dzięki współpracy, kooperacji i koordynacji tworzenie, rozpowszechnianie, integrowanie, wykorzystywanie i odnawianie wiedzy specjalistycznej z wielu obszarów uczestników i na podstawie spójności interakcji budowę nowych kluczowych kompetencji zintegrowanej sieci, ale również niesie za sobą ryzyko w aspekcie rozwoju i wdrożeń związane z występowaniem sprzeczności, rywalizacji, wielokulturowości i trudnych do rozwiązania dylematów związanych z współpracą wielu zróżnicowanych organizacji np. w zakresie obaw dotyczących udostępniania innym swojej wiedzy, dzielenia się kompetencjami i informacjami między partnerami w sieci o niskim poziomie zaufania względnie niedoboru umiejętności kierowanych czy niespójności informacyjnej^[8].

Zmniejszenie możliwości wystąpienia wspomnianych ryzyk leży w:

- opracowaniu wizji sieci uwzględniającej przyszłe warunki w jakich ona będzie działać
- budowaniu systemu informatycznego bazującego na wielopoziomowym doborze metod i narzędzi informatycznych
- tworzeniu struktury organizacyjnej sieci o wysokim stopniu spójności i zgodnej z współczesnym środowiskiem biznesowym.

Składniki (podmioty, procesy i relacje) architektury organizacji sieciowej charakteryzujące strukturę organizacyjną, stopień jej spójności oraz właściwości biznesowe powinny zgodnie z założeniami wizji tej organizacji uwzględniać przyszłe warunki w jakich będzie ona działać jak i jej przyszły kształt produkcyjny, organizacyjny, marketingowy w zmieniającym się środowisku biznesowym. Na bazie tak rozumianej wizji

sieci architektura korporacyjna powinna wiązać, inspirować, budować perspektywicznie kontakty i kontrakty ją tworzące i wspierać przedsięwzięcia prowadzące do osiągnięcia obrazu zarysowanego w wizji organizacji sieciowej.

Fundamentalną częścią składową architektury współczesnej organizacji sieciowej jest jej system informatyczny o określonej strukturze komponentów i ich wzajemnych relacjach oraz zasadach i wytycznych dotyczących projektowania i implementacji. Budując architekturę tego systemu uwzględnia się podział jego na obiekty, bloki występujące w różnych środowiskach kształtujących uwarunkowania aktywności sieci oraz zależne od tych środowisk platformy programistyczne. W XXI wieku kształtuje się nowy model zarządzania działalnością gospodarczą. Ulegają zmianie role i funkcje przedsiębiorstw oraz zmienia się ich otoczenie co wymaga wprowadzenia nowych systemów organizacyjnych uwzględniających wewnętrzną i zewnętrzną zgodną współpracę między przedsiębiorstwami jak i relacje otwarte na wspólne działania. Oznacza to potrzebę tworzenia nowej architektury sieci otwartej na zmieniające się uwarunkowania działania sieci jak i odpowiadającej na wyzwania współczesnego środowiska biznesowego.

3. Podstawy budowy organizacji sieciowej.

Tworzenie sieci organizacji nie jest celem samym w sobie, jest środkiem do osiągnięcia celu w postaci szybszego uzyskania lepszych wyników w każdym obszarze aktywności organizacji dzięki współpracy z innymi, wykorzystywaniu wspólnego potencjału twórczego i skupieniu się na wzajemnych korzyściach. Drogą do osiągnięcia tych celów jest bliska współpraca z innymi wyspecjalizowanymi często komplementarnymi organizacjami i mobilizowanie się nawzajem do twórczego innowacyjnego działania kreującego nową wartość^[3]

Podstawa takiej koncepcji organizacji sieciowej jest budowa zespołu powiązanych z sobą organizacji, wzajemnie uzupełniających się wiedzą, umiejętnościami, kompetencjami. Poprzez efektywną sieć relacji i związków, kooperację i koordynację jak i skuteczne łączenie różnych zasobów i budowę różnych konfiguracji kluczowych kompetencji organizacje te mogą szybciej i efektywniej budować swój potencjał, rozwijać nowe cele, pomysły prowadzące do skrócenia drogi do osiągnięcia założonego przy tworzeniu sieci celu, a więc do sukcesu w wdrażaniu przyjętej dla takiej organizacji zintegrowanej strategii. Wytyczną podstawową dla tworzenia sieci jest jedność celu i współpraca organizacji połączonych dążeniami do osiągnięcia tego celu i wspierających się w swych działaniach.

Nowoczesna organizacja sieciowa powinna być budowana na platformie innowacyjnej rozumianej jako zespół organizacji współpracujących, w ramach sieci organizacyjnej, funkcjonalnej jak i procesowej, nad nowymi pomysłami i rozwiązywaniu nowymi metodami i narzędziami problemów działania, nowymi produktami i usługami, oraz tworzących wspólną strukturę i strategię wyznaczających wysokie standardy dla efektywnego zarządzania kreatywnością i innowacją.

Stworzenie, rozwijanie i kierowanie organizacjami sieciowymi oraz organizowanie ich działań i motywowanie do efektywnej i produktywnej współpracy jak i rozwijanie twórczych relacji pomiędzy interesariuszami organizacji jest dużym wyzwaniem wymagającym między innymi:

- budowy infrastruktury sieci w tym telekomunikacyjnej, w celu zapewnienia fundamentów niezbędnych do efektywnej współpracy i twórczych relacji i skutecznego połączenia wysiłków wszystkich uczestników sieci

- stworzenia odpowiedniej zintegrowanej, zorientowanej na usługi architektury informacyjno-komunikacyjnej zapewniającej niezawodne efektywne zarządzanie relacjami z partnerami uczestniczącymi w sieci w tym konsolidację informacji z różnych źródeł jak sprawny system komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej organizacji sieciowej zapewniającej sprawną łączność organizacji z jej interesariuszami
- poszukiwania zróżnicowanego, specjalistycznego potencjału i następnie zbudowanie z niego właściwej kompozycji kluczowych kompetencji dla wsparcia podstaw uruchamianych procesów w ramach sieci i zapewnienia szybkiego dotarcia do wyznaczonego celu
- koncentrowania się na rozwijaniu ludzkiego intelektu, pomysłowości, wiedzy i umiejętności know-how i przedsiębiorczości oraz innowacyjności zarówno w ramach sieci jak i organizacji uczestniczących w tej sieci
- tworzenia szerszych bardziej elastycznych, otwartych, uproszczonych ale również odpowiednio wzmocnionych relacji z partnerami zwiększających możliwości i zakres współpracy między wieloma podmiotami uczestniczącymi w sieci
- budowania sieciowego modelu popytowego w którym zasoby są dostarczone w odpowiedzi na konkretne zapotrzebowanie i na zmieniającą się rolę poszczególnych składowych elementów sieci w zależności od kształtujących się w danym momencie potrzeb
- dysponowania talentami, wiedzą, doświadczeniem, odpowiednimi kompetencjami oraz umiejętnościami ich celowego wykorzystania w dziedzinie bliższej, efektywnej współpracy z innymi organizacjami
- poznania sposobów uzyskania dostępu i mobilizowania zasobów innych organizacji w celu wytworzenia większej wartości i szybszego osiągnięcia przyjętych celów
- jasnego określenia, zrozumienia i akceptacji przez wszystkich uczestników sieci wspólnego celu, zadań i sposobu ich osiągnięcia jak i planowanych korzyści, a także przedstawienia osadzonej w czasie wizji przyszłości sieci w tym również przejrzystych zasad jej działania i precyzyjnego wyznaczenia zakresu i granic sieci i jej struktury, a także roli i miejsca w sieci poszczególnych jej uczestników
- oceny wartości poszczególnych podmiotów tworzących sieć i ich kluczowych kompetencji, którymi dysponują i znaczenia tych kompetencji dla funkcjonowania sieci i tworzenia przez nią rzeczywistej wartości niezbędnej dla osiągnięcia wyznaczonego wspólnego celu
- czasu i wysiłku oraz zestawu mechanizmów integrujących przy tworzeniu efektywnej nastawionej na działanie sieci ze zbioru poszczególnych organizacji i ich interesantów
- zastąpienie hierarchii władzy i piramidy zorganizowanej kontroli siecią relacji z których część mieści się w obrębie organizacji, część istnieje na zewnątrz, a część łączy sieć z jej otoczeniem^[4].

4. Koncepcja zarządzania organizacją sieciową.

Organizacje sieciowe posiadają różne struktury, własne strategie i metody działania i osiągania celów, budżetowania oraz organizowania zarządzania wyjątkowymi

umiejętnościami zasobów swoich partnerów, różne konfiguracje kluczowych kompetencji, własną strukturę informacyjno-komunikacyjną, specyficzne procesy zasilania wiedzą.

Ich architekturę można rozważać z różnych perspektyw m.in. charakteru celów, zadań, zawieranych kontaktów, relacji i związków, stosowanych technologii sieciowych.

Tworzą unikatowe jakościowo środowisko działania, złożone z dużej liczby powiązanych zadań i ścieżek działania przy udziale wielu uczestników realizujących ściśle określony wspólny cel.

Stworzenie każdej sieci wymaga jednak przejścia:

- od pojedynczych elementów do systemów, łańcuchów i procesów
- od pojedynczych kompetencji do ich zróżnicowanych konfiguracji strategicznych
- od pojedynczych kontaktów do sieci kontaktów
- od pojedynczych zadań do zintegrowanych rozwiązań
- od prostych kontaktów do złożonych zróżnicowanych relacji
- od odrębności do ścisłej współpracy
- od rozwiązań wewnętrznych do rozwiązań zewnętrznych
- od motywacji wewnętrznej do motywacji zewnętrznej
- od kultury o orientacji wewnętrznej do kultury otwartej na otoczenie oddziaływującej na kreatywność i generowanie pomysłów i zaangażowanej w innowację

Ten nowy sposób podejścia do działalności organizacji i spojrzenia na jej rolę i miejsce w środowisku działania jest niezbędny, jeśli przystępuje się do tworzenia nowoczesnej organizacji sieciowej o kreatywnym i innowacyjnym charakterze^[7]

Kluczową organizacją w sieci jest orkiestrant, który organizuje sieć, koordynuje jej działalność, określa jej cele, zakres i drogę ich osiągnięcia. Określa jej strukturę, ustala kto będzie uczestniczył w sieci, definiuje rolę każdego partnera i jego relacje i powiązania z pozostałymi uczestnikami sieci. Buduje długookresową, opartą na wzajemnym zaufaniu, współpracę między członkami sieci. Ponadto wprowadza system motywowania zapewniający określony uzgodniony podział korzyści dla wszystkich partnerów. Orkiestrant opracowuje też system monitorowania działalności sieci jako całości jak i poszczególnych podmiotów. System ten powinien pozwalać na ocenę w jakim stopniu wyniki spełniają oczekiwania, czy mechanizmy koordynacji zapewniają realizację celów oraz w jakim stopniu członkowie sieci wywiązują się z przyjętych zobowiązań.

Realizacja tych zadań wymaga od orkiestranta zapewnienia sprawnego systemu komunikowania się oraz stworzenia platformy współpracy z pozostałymi partnerami na bazie standardu informatycznego, Zarządzanie wymianą informacji powinno zapewnić równy, zgodny z bieżącymi i przyszłymi potrzebami członków sieci dostęp do jej bazy danych zwłaszcza w odniesieniu do jej kluczowej aktywności. Działanie orkiestranta powinno charakteryzować się też dynamicznym podejściem do nowych możliwości tworzonych przez sieć i jej członków i umiejętnością zdefiniowania wizji przyszłości sieci i na tej podstawie określić unikalne potrzeby sieci i jej partnerów i skonfigurować z nimi odpowiednie zasoby i kompetencje, które spełniałyby zapotrzebowanie tych potrzeb.

Stawiane przed orkiestrantem zadania wskazują, że powinien on zastąpić zarządzanie przywództwem zdolnym do powodowania pożądanego zachowania innych organizacji uczestniczących w sieci, które bazuje na więzi społecznej czy ekonomicznej i które ich łączy (wspólne idee, cele, perspektywy, wzajemne zaufanie itp.)^[6]

Jest to zgodne z definicją przywództwa, która wskazuje, że jest to proces polegający na użyciu wpływu, bez sięgania po środki przymusu, z zamiarem kształtowania celów grupy,

zespołu lub organizacji i motywowania zachowań nastawionych na osiągnięcie tych celów^[2]

Tak organizowana i zarządzana sieć przez orkiestranta powinna realizować zadania i osiągać cele szybciej oraz wytwarzać większą wartość niż organizacje znajdujące się poza siecią.

Zarządzanie siecią zapewniające owocną współpracę niezależnych organizacji by osiągnąć wspólne korzystne cele powinno być oparte na następujących zasadach i założeniach funkcjonowania sieci.

1. Zasady funkcjonowania sieci:

- zasada współpracy organizacji w ramach sieci mówi o tym, że wartość powstaje ponieważ organizacje potrafią wspólnie dążyć do osiągnięcia celu i zaspakajając swoje potrzeby i pragnienia,
- zasada odpowiedzialności – strony współpracujące muszą brać odpowiedzialność za skutki swoich działań,
- zasada złożoności – organizacje są skomplikowanymi organizacjami zdolnymi do działania na podstawie wielowymiarowych zasad często wspólnie tworzonych i podzielanych przez nie,
- zasada ciągłego tworzenia – sieć jako instytucja, która jest źródłem kreacji wartości poprzez ścisłą współpracę z partnerami tworzy nowe wartości. Organizacje i jej partnerzy działając wspólnie kreują wartość dodaną poprzez różnego rodzaju sojusze i partnerstwa:
- zasada kooperacji – organizacje uczestniczące w sieci muszą postrzegać siebie jako zaufanych partnerów, nie jako przeciwników co oznacza zapewnienie każdemu partnerowi przepływ informacji, które umożliwiają dokonywanie usprawnień, z których skorzysta cała sieć.

2. Założenia funkcjonowania sieci:

- zgodność celów pozwalająca na osiąganie przez partnerów własnych celów jak również celów wyznaczonych dla sieci
- współzależność – zaangażowanie w sieć wiąże się w pewnym stopniu z uzależnieniem się od partnerów, które obejmuje m.in. korzyści i ryzyko, współzależność podnosi spójność sieci i przyczynia się do poprawy kooperacji
- zaufanie i zaangażowanie jest istotą sieci. Zaufanie to wiara, że partner wypełni swoje zadania i zobowiązania. Zaangażowanie wynika z zaufania i oznacza solidarność i spójność dążeń
- komunikacja i informacja – istotą jest utrzymywanie dobrej łączności między elementami sieci, wymaga to sprawnego przekazywania zamierzonych treści tak aby wywołały zakładane realizacje u odbiorców tego przekazu oraz dostęp do informacji i jej przepływ i przetwarzanie. Wymaga to budowy odpowiedniej, zintegrowanej infrastruktury informacyjno - komunikacyjnej sieci. Nowoczesne technologie związane z urządzeniem dostępności pomagają organizacjom łączyć się ze sobą i docierać do odpowiednich zasobów. Powodują, że członkowie sieci są dostępni zawsze i wszędzie. Dzięki temu można szybciej mobilizować odpowiednich partnerów aby zajęli się problemami w momencie kiedy powstają:

- rozwiązywanie konfliktów i problemów wymaga otwartej, uczciwej komunikacji oraz umiejętnej perswazji. Istotą jest współpraca uczestników sieci w celu określenia przeszkód z którymi sieć musi się zmierzyć
- koordynacja pracy i zasobów jest jednym z kluczowych problemów w dziedzinie zarządzania organizacją sieciową. Dobra koordynacja jest warunkiem efektywnej współpracy między organizacjami i umożliwia osiągnięcie integracji funkcjonalnej i organizacyjnej prowadzącej do wspólnej pracy i wspólnego dążenia wszystkich członków sieci do osiągnięcia zaplanowanych celów.

Orkiestrant (menedżer sieci) w sterowaniu funkcjonowaniem organizacji sieciowej powinien uwzględniać nie tylko wspomniane zasady i założenia niezbędne dla celowej aktywności takiej organizacji, ale również wykazywać się wiedzą i doświadczeniem z zakresu zarządzania przedsięwzięciami partnerskimi i łańcuchami wartości i dostaw właściwymi dla rodzaju sieci i jej skali. Ponadto niezbędna jest znajomość organizacyjnej kultury krajowego i zagranicznego otoczenia ekonomicznego, politycznego, społecznego i prawnego danej organizacji sieciowej i strategicznej grupy zewnętrznych i wewnętrznych interesariuszy sieci w tym użytkowników końcowych.

Kluczowymi elementami od których zależne także jest efektywne zarządzanie organizacją sieciową są:

- zaplanowanie wewnętrznej i zewnętrznej struktury komunikacyjnej sieci
- koncepcja motywowania partnerów do współuczestnictwa w sieci oraz pobudzające ich do zaangażowania się w realizację postawionych przed nimi zadań sieciowych
- sposób zarządzania zależnościami występującymi pomiędzy uczestnikami sieci
- stosowanie zasad myślenia i zarządzania strategicznego ukierunkowanego na tworzenie przyszłości dla organizacji sieciowej.

Sposób przekazywania informacji oraz ich treść jest jednym z głównych czynników od których zależy efektywność i osiąganie celów strategicznych organizacji sieciowej. Dlatego ważnym zadaniem stojącym przed zarządzającymi siecią jest zaplanowanie, a następnie wdrożenie struktury komunikacji wewnątrz sieci i na zewnątrz oraz stałe pilnowanie aby przepływ informacji następował zgodnie z jej założeniami. Struktura komunikacji powinna być dostosowana do skali sieci jak i celów i zadań przed nią stojących i określonych kluczowych zdarzeń występujących w projekcie realizacyjnym sieci. Są to zdarzenia na które partnerzy sieci muszą być przygotowani.

Wymaga to przygotowania kluczowych komunikatów dot. głównych informacji na temat sieci, jej celów i zadań oraz sposobów działania jak i występujących wewnętrznych i zewnętrznych powiązań i procesów oraz współpracujących systemów jak i zdarzeń przewidywanych oraz możliwości wystąpienia określonych zagrożeń. Należy też uwzględnić w planie komunikacji organizacji sieciowej zakres niezbędnych informacji przekazywanych innym osobom (występującymi poza siecią), których działania i pomoc mogą mieć znaczący wpływ na efektywność działań sieci i na powodzenie całego przedsięwzięcia. Ważne jest także aby zbieranie informacji od partnerów i reagowanie na ich oczekiwania były stałym elementem pracy systemu komunikacyjnego sieci.

Przyjęty plan komunikacji w sieci musi być wraz z postępem realizacji celów i zadań weryfikowany i uaktualniany. Oznacza to, że taki plan musi być na bieżąco dostosowywany do zmian następujących w strukturze sieci, sposobie jej funkcjonowania oraz zmian w jej otoczeniu biznesowym.

Następnym zadaniem orkiestranta (menedżera sieci) jest mobilizacja partnerów-uczestników sieci mająca na celu pobudzenie ich do działania w realizacji celów strategicznych i upewnienie się, że partnerzy sieciowi dobrze rozumieją te cele w aspekcie swojej działalności i zadań jakie zostały im przydzielone oraz, że są gotowi do rozpoczęcia wykonywania zadań postawionych przed nimi na etapie budowy organizacji sieciowej.

Jeżeli dane przedsiębiorstwo lub inna organizacja podejmie decyzję dotyczącą uczestnictwa w sieci to projekt takiej sieci musi być zgodny z jej potrzebami biznesowymi i oczekiwanymi korzyściami jakie dla tego przedsiębiorstwa może przynieść uczestnictwo w sieci jak i przyjętymi przez kierownictwo takiego przedsiębiorstwa celami strategicznymi i sposobami ich realizacji. Dlatego też kierownictwo sieci zapraszając takie przedsiębiorstwo do uczestnictwa w niej powinno opracować odpowiedni komunikat dlaczego realizacja sieci przybliży to przedsiębiorstwo o osiągnięcie jego celów strategicznych i pomoże w rozwiązaniu istotnych jego problemów, a skorzystanie z możliwości jakie przyniesie realizacja projektu sieci jest najlepszym rozwiązaniem. Jest oczywiste, że tak określony poziom oczekiwań i korzyści nie może przekroczyć możliwości działania organizacji sieciowej.

Kierowanie organizacją siecią winno się skupić na koncepcji zarządzania zależnościami występującymi zarówno pomiędzy poszczególnymi uczestnikami-partnerami sieci jak i pomiędzy całością jaką jest sieć a pojedynczymi jej członkami. Istnieją przy tym dwa rodzaje tych zależności:

- wewnętrzne – zależności pomiędzy partnerami występującymi w strukturze organizacyjnej sieci
- zewnętrzne – zależności pomiędzy partnerami występującymi w ramach sieci, a interesariuszami zewnętrznymi.

Zarządzanie zależnościami obejmuje:

- określenie zależności i ich wagi i znaczenia dla relacji celów sieci
- opracowanie planu zależności (rodzaju, zakresu i ram) na bazie struktury podmiotowej sieci
- uwzględnienie występujących zależności w strategii sieci oraz jej działalności operacyjnej
- monitorowanie występowania zależności i ich wpływu na osiągnięcie założonych celów organizacji sieciowej
- zwiększenie prac równoległych (poprzez projektowanie współbieżne) omijających niektóre z występujących zależności utrudniających efektywne funkcjonowanie sieci.

Na zakończenie trzeba podkreślić, że od orkiestrantów (menedżerów organizacji sieci) należy także wymagać myślenia strategicznego, które na podstawie posiadanych przez nich informacji wiedzy, wyobraźni i intuicji przedstawiających w miarę wiarygodne przyszłe warunki w jakich będzie działać organizacja sieciowa oraz przyszły jej kształt produkcyjny, organizacyjny i marketingowy tworzą możliwie realistyczną spójną koncepcję organizacji sieci, jej struktury i profilu strategicznego oraz modelu biznesowego i perspektywicznego działania^[9]. Obejmuje ono także wytyczanie generalnego kierunku, pola, zakresu i wymiaru geograficznego (przestrzennego) aktywności sieci w dłuższym horyzoncie czasowym jak również integracji, współpracy, kooperacji i koordynacji działania sieci i budowy konfiguracji ekonomiczno-technicznych, organizacyjnych i społecznych oraz kluczowych kompetencji dla utrzymania przez sieć trwałej przewagi konkurencyjnej.

Podsumowanie

Początek XXI wieku to w zarządzaniu era organizacji sieciowych wspieranych technologiami informatycznymi. Współpraca organizacji w formie sieci oferuje duże, nowe możliwości wspólnego łączenia i tworzenia, wykorzystywania wiedzy, umiejętności i kompetencji partnerów. Pozwala to na budowę wyjątkowego kluczowego potencjału klasy światowej stanowiącego źródło twórczych innowacyjnych rozwiązań i decydującego o sukcesie osiągnięć w skali całej organizacji sieciowej.

Podstawą działalności organizacji sieciowej jest jej architektura rozumiana jako sieć więzi zewnętrznych i wewnętrznych i zawieranych w jej ramach przez organizacje kontaktów i kontraktów. Umożliwia ona integrację i koordynację zbioru wielu różnorodnych organizacji i wymianę oraz tworzenie nowej wiedzy, doświadczeń i umiejętności i dzięki temu dodawania wartości do ogniw i procesów łańcucha wartości i łańcucha dostaw.

Na fundamencie architektury zadań i celów sieci organizacyjnej budowany na płaszczyźnie innowacyjnej jest zespół powiązanych z sobą organizacji, wzajemnie uzupełniających się kluczowymi kompetencjami jedności celu i współpracy partnerskiej.

Zarządzanie takim zespołem tworzącym sieć jest kombinacją zintegrowanych procesów biznesowych, złożonych technologii i systemów produkcyjnych, dystrybucyjnych, której celem jest dostarczanie nowej wartości.

Literatura

1. Chmielarz W.: Zagadnienia analizy i projektowania informatycznych systemów wspomagających zarządzanie. Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2000
2. Griffin R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997
3. Hagel III, Brown J.S.: Organizacja jutra-zarządzanie talentem, współpracą i specjalizacją. Wydawnictwo Helcon-One Press Gliwice 2006
4. MBA – Kompendium – Nowatorska teoria i praktyka biznesu. Wydawnictwo Helcon-One Press, Gliwice 2006
5. Orłowski C., Kowalczyk Z. : Modelowanie procesów zarządzania technologiami informatycznymi. PWNT – Pomorskie Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Gdańsk 2012
6. Penc J.: Zarządzanie w warunkach globalizacji. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2003
7. Stwórz zespół z ikrą Harvard Business Essential. Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2006
8. Tiwana A.: Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. Wydawnictwo Placet, Warszawa 2003
9. Tubielewicz A.: Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym. Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004
10. Walicht F.: Networking. Wydawnictwo Edukacyjne, Warszawa 2008

Prof. dr hab. Andrzej TUBIELEWICZ
Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku
e-mail: andrzej.tubielewicz@zie.pg.gda.pl