

Andrzej Chodyński*

SIECI Z UDZIAŁEM ORGANIZACJI NIEKOMERCYJNYCH

STRESZCZENIE

W publikacji zwrócono uwagę na konieczność budowy przez przedsiębiorstwa strategicznych kompetencji polegających na tworzeniu powiązań sieciowych między tymi firmami a organizacjami niekomercyjnymi (organizacje pozarządowe, administracja publiczna). Podano charakterystykę układów sieciowych. Zwrócono uwagę na relację – sieć a reputacja i wizerunek firmy.

WPROWADZENIE

W naukach o zarządzaniu dosyć szeroko jest rozważany paradygmat rozwoju sieciowego. Jednak do tej pory uwaga skupiona była na organizacjach komercyjnych. W związku z rozwojem i wzrostem znaczenia niektórych organizacji niekomercyjnych (np. organizacji pozarządowych) oraz zainteresowaniem działalnością administracji publicznej, istotna jest odpowiedź na pytanie o miejsce organizacji niekomercyjnych (w tym administracji publicznej) w układach sieciowych z udziałem przedsiębiorstw. Równocześnie cały szereg organizacji świadczących usługi publiczne (np. szkoły i wyższe uczelnie państwowe, publiczne zakłady opieki zdrowotnej) znajduje na rynku swoje odpowiedniki świadczące usługi odpłatnie. Te ostatnie przybierają często formę organizacji komercyjnych bądź zawierających niektóre cechy tych organizacji. Tego typu organizacje będą również uczestnikami powiązań sieciowych.

Problem sieciowości może być rozważany zarówno w aspekcie lokalnym, regionalnym, jak i globalnym.

SIECIOWOŚĆ ORGANIZACJI

Tworzenie sieci międzyorganizacyjnych (inter-organizational network) jest odpowiedzią na zmieniające się warunki funkcjonowania tych organizacji i konieczność zapewnienia im niezbędnej elastyczności działania. Sieci są próbą poszukiwania nowych rozwiązań strategicznych. Ich początki dotyczyły rozwiązań zaproponowanych przez przedsiębiorstwa. Zdaniem A. Jewtuchowicz „sieć jest zbiorem wyselekcjonowanych

* Dr hab., profesor Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu i Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.

związków z wybranymi partnerami, wpisującymi się w relacje rynkowe przedsiębiorstw. Są one efektem poszukiwania komplementarnych zasobów, a głównym motywem powstawania sieci jest synergia i dążenie do zmniejszenia niepewności działania”¹.

Zdaniem A. Sallez wyróżnić można trzy rodzaje sieci przedsiębiorstw:

- oparte na bliskości relacji w środowisku lokalnym (dystrykt przemysłowy),
- oparte o relacje pionowe i stosunki partnerskie (podwykonawstwo) – sieci komplementarne,
- poziome sieci współdziałania i współpracy (bez wyodrębniania granic terytorialnych), związane z przepływem informacji technicznych i finansowych².

Organizacja sieciowa oznacza taką konfigurację firm, która jest formą pośrednią między rynkiem a klasyczną firmą. Taka konfiguracja powinna zapewnić tworzenie odpowiedniego poziomu wartości dodanej w oparciu o wytwarzaną synergę. Przykładami sieci mogą być alianse strategiczne i (według niektórych autorów) – klastry (grona). Inni autorzy (np. M. Huczek) wskazują, że klastry nie są układami sieciowymi, gdyż m.in. nie mają charakteru zamkniętego, niezbędna jest bliskość geograficzna, a podstawą porozumienia są normy społeczne (a nie kontrakty)³.

Z kolei J. Staszewska prezentuje pogląd, że mimo iż klastry różni się od innych sieci koncentracją przestrzenną, a współdziałanie występuje tylko w obrębie jednego celu (nie wykluczając konkurencji przy realizacji innych celów), to jest to jednak przypadek sieciowo powiązanych przedsiębiorstw⁴. Wspomniana autorka podkreśla przy tym rolę organizacji wsparcia biznesu (głównie ośrodków akademickich, organizacji propagujących rozwój przedsiębiorczości, jednostek badawczo-rozwojowych, parków technologicznych, samorządów lokalnych i ośrodków władzy administracyjnej).

Nie ma również jednoznacznych poglądów odnośnie pojęcia sieci i organizacji sieciowej. Wyróżnia się przy tym sieć jako konfigurację firm, które tworzą nową organizację. Pojęcie organizacji sieciowej odnosi się do założeń systemowych. Mogą ją tworzyć firmy, które wykonują poszczególne funkcje tylko w określonych fazach cyklu życia lub obszarach organizacji⁵.

Rozpatrując układy sieciowe, należy wspomnieć również o specyficznych sieciach związanych z kształtowaniem organizacji wirtualnych. Organizacje te budują swoje procesy wokół procesów kluczowych i komplementarnych, a wartość tworzoną w sieci można rozpatrywać w trzech wymiarach: interakcji z klientami, konfiguracji aktywów i wiedzy⁶.

¹ A. Jewtuchowicz, *Rozwój, środowisko, sieci innowacyjne i lokalne systemy produkcyjne*, [w:] K.B. Matusiak, E. Stawasz, A. Jewtuchowicz (red.), *Zewnętrzne determinanty rozwoju innowacyjnych firm*, Katedra Ekonomii UŁ, Łódź 2001.

² A. Sallez, *Réseaux d'entreprises*, [w:] *Encyclopédie d'économie spatiale*, Economica, Paris 1994, s. 315-323. za: J. Chądzyński, A. Nowakowska, Z. Przygodzki, *Region i jego rozwój w warunkach globalizacji*, CeDeWu PL, Wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2007, s. 158.

³ M. Huczek, *Klastry jako środek przedsiębiorczości lokalnej*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, Seria: Zarządzanie i Marketing, Zeszyt 2/2006, s. 57-65.

⁴ A. Staszewska, *Rozwój przedsiębiorstw sieciowych w Polsce – perspektywy dla klasteringu*, „Przegląd Organizacji” 2007, nr 11, s. 30-32.

⁵ A. Świerczek, *Sieć firm jako podstawa kształtowania organizacji sieciowej*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 10, s. 27.

⁶ N. Venkatraman, J.C. Henderson, *Real strategies for virtual organizing*, „Sloan Management Review” 1998, vol. 40,1, s. 33-34.

Przegląd interpretacji pojęcia organizacji wirtualnych skłonił A. Sankowską i M. Wańtuchowicz do prezentacji poglądu, że organizacja sieciowa to innowacyjna sieć skupiona na określonym problemie. Organizację wirtualną odróżnia od organizacji sieciowej zasada *switching*. Oznacza ona nastawienie na wykorzystanie pojawiającej się szansy rynkowej poprzez konfigurację uczestników organizacji wirtualnej w zależności od zadań⁷. Cechy tej organizacji to:

- sieciowość,
- niski stopień formalizacji,
- wspólny cel,
- dzielenie ryzyka, zasobów i wiedzy,
- zaufanie,
- technologie informacyjno-komunikacyjne,
- koncentracja na kliencie,
- modularność (wydaje się, że fakt tworzenia niewielkich jednostek-modułów, opartych na procesach jest cechą wyróżniającą organizację wirtualną),
- heterogeniczność, dotycząca zróżnicowania kompetencji dla realizacji poszczególnych zadań,
- ciągła zmiana uczestników w czasie,
- posiadanie tożsamości wirtualnej,
- zdolność do rekonfiguracji sieci w zależności od realizowanych celów,
- ta sama organizacja może być członkiem wielu organizacji wirtualnych (multiplikacja),
- nastawienie na okazje,
- przestrzenne (lub/i czasowe rozproszenie),
- zmienna długość życia.

Zdaniem tych autorów szereg cech organizacji wirtualnej jest bliski organizacji sieciowej. Sądzę jednak, że organizacja wirtualna nie ma cechy charakterystycznej dla układu sieci międzyorganizacyjnych, związanej mianowicie z jej strategicznym nastawieniem. Wiąże się ono bowiem z długotrwałością funkcjonowania i próbami stabilizowania sieci w oparciu o trwały wkład i synergiczne oddziaływanie uczestników.

W. Czakon, opierając się na analizie literatury, wskazuje, że w badaniach nad dynamiką więzi międzyorganizacyjnych możliwe są cztery perspektywy poznawcze⁸:

- rozpatrywanie cyklu życia organizacji jako zdeterminowanej sekwencji etapów rozwojowych (nastawienie inkrementalne),
- przyjęcie założeń teleologicznych podkreślających rolę celowości działania, w powiązaniu ze sprzężeniami zwrotnymi,
- analiza sprzeczności strategicznych w oparciu o kontekst społeczny i władzę (założenia dialektyczne),

⁷ A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Koncepcja organizacji wirtualnej jako formy współpracy między przedsiębiorstwami i jej praktyczne implikacje w polskich przedsiębiorstwach*, „Organizacja i Kierowanie” 2007, nr 3, s. 89.

⁸ W. Czakon, *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe AE w Katowicach, Wyd. AE, Katowice 2007.

- przyjęcie istnienia różnych wariantów, decyzji, zachowań i struktur jako podejście ewolucyjne, uwzględniające warunki otoczenia.

CHARAKTERYSTYKA SIECI (INTER-ORGANIZATIONAL NETWORK)

W charakteryzowaniu sieci istotna jest znajomość ich cech wspólnych. Jako cechy wspólne można wymienić następujące fakty⁹:

- poszczególne jednostki posiadają samodzielność prawną i ekonomiczną,
- realizowany jest zarówno cel wspólny, jak i cele poszczególnych podmiotów,
- podmioty są współzależne, ale powiązania między nimi są luźne,
- synergia w działaniu, dobrowolność uczestnictwa i możliwość wyjścia,
- budowanie relacji,
- specjalizacja podmiotów,
- przepływ zasobów i swobodny przepływ wiedzy i informacji.

Według K. Łobosa w oparciu o przegląd literatury, można jako cechy sieci wskazać¹⁰:

- wzajemną koordynację działań,
- wspólne decyzje dotyczące zasobów w wyznaczonym obszarze współpracy,
- występowanie dłuższego horyzontu czasowego i powtarzalnego charakteru wymiany,
- występowanie wymiany informacji w ramach sieci.

Wspomniany autor prezentuje pięć grup (od A do E) tego typu podmiotów, mając na uwadze domenę działania, rynek i kompetencje. Grupa A wiąże się z udziałem dużego podmiotu oraz grupy firm małych. Układy sieciowe są tworzone głównie w przypadku, gdy nie występują skrajne warunki funkcjonowania. W przypadku warunków dobrych dominują bowiem fuzje i nabycia; złe warunki sprzyjają raczej działaniom samodzielnym.

Prezentowana przez tego autora typologia układów sieciowych zawiera zarówno sieci symetryczne, jak i niesymetryczne, z dominującym podmiotem centralnym, obejmując postacie sieci społecznych, biurokratycznych lub opartych na prawach własności. Istotną sprawą jest integracja w ramach sieci – pionowa lub pozioma. Charakter pionowy może nieść ze sobą konflikt i dezintegrację. Można sądzić, że w przypadku organizacji non-profit, wchodzących w skład sieci (organizacje pozarządowe, organy administracji publicznej), istotną rolę będzie odgrywać integracja pozioma.

Elastyczność sieci, związana z szybkimi możliwościami zmian konfiguracji, może przybierać różne strategie, w tym bardzo aktualne strategie związane z zarządzaniem wiedzą i uczeniem się organizacji.

K. Łobos proponuje następujące wymiary organizacji sieciowych (rozumianych jako sieci międzyorganizacyjne):

- elastyczność bądź dynamika,
- spójność (oparta na wzajemnym zaufaniu),

⁹ K. Kelly, *Nowe reguły nowej gospodarki. Dziesięć prezentowanych strategii dla świata połączonego sieci*, WIG-Press, Warszawa 2001, s. 10-11.

¹⁰ K. Łobos, *Organizacje sieciowe*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, (red. R. Krupski), PWE, Warszawa 2005.

- koordynacja,
- skala działania.

MIEJSCE ORGANIZACJI NIEKOMERCYJNYCH W SIECIACH

Przegląd literatury dokonany przez A. Frączkiewicz-Wronkę wskazuje, że w ostatnim okresie wzrosło zdecydowanie znaczenie sieci w zarządzaniu publicznym¹¹. Autorka wskazuje przy tym na rolę zmian zachodzących w tkance społecznej, przy wzroście znaczenia m.in. technologii informatycznych i telekomunikacyjnych. Podkreśla także wzrost znaczenia partnerstwa między sektorem publicznym i prywatnym. Partnerstwo to pozwala na uruchomienie mechanizmów rynkowych dla realizacji potrzeb społecznych.

Pojawia się wreszcie wyraźnie artykułowany postulat wzmocnienia partnerstwa między podmiotami w trzech sektorach: biznes, sektor społeczny i publiczny. Zarządzanie w takich układach sieciowych wymaga jednak określenia zakresu i celów zarządzania dla każdego z tych sektorów.

Szereg prac zostało poświęconych współpracy między sektorem publicznym i pozarządowym (społecznym). L. Salamon określił trzy rodzaje relacji między tymi sektorami¹²:

- organizacje trzeciego sektora stanowią pewien rodzaj niezależnej opozycji w stosunku do sektora publicznego,
- organizacje pozarządowe są kontrolowane przez organizacje publiczne, wykonując usługi w ich imieniu,
- występuje partnerstwo organizacji publicznych i pozarządowych.

Z prac A. Najam wynika, że na rynku usług publicznych mogą występować cztery (poza brakiem współpracy) możliwe warianty współdziałania organizacji publicznych i pozarządowych: kooperacja (oparta o realizację wspólnych celów), konfrontacja (wynikająca z realizacji różnych celów), komplementarność (występowanie wspólnych celów, lecz odmiennych sposobów działania) i kooptacja (gdy występują odmienne cele, lecz podobne są sposoby działania)¹³.

Aktualnie trwają próby określenia pojęcia zarządzanie publicznego (public management) i doprecyzowania charakterystyki sektora publicznego. Przegląd dokonany przez St. Sudolę wskazuje, że zarządzanie publiczne obejmuje następujące dziedziny życia społeczno-gospodarczego: infrastrukturę do działalności gospodarczej, finanse publiczne, bezpieczeństwo publiczne, zdrowie publiczne, edukację i kulturę¹⁴.

¹¹ A. Frączkiewicz-Wronka, *Relacje sieciowe i ich wykorzystanie w zarządzaniu publicznym ochroną zdrowia*, „Współczesne Zarządzanie” 2006, nr 4, s. 84.

¹² L.M. Salamon, *The nonprofit sector and democracy: prerequisite, impediment or irrelevance?*, [w:] A.J. Abramson (red.), *Mapping new worlds. Selected research on the nonprofit sector around the globe*, Sector Research Fund, Washington 2001.

¹³ A. Najam, *The four-C's of third sector-government regulations: cooperation, confrontation, complementarity and co-optation*, „Nonprofit Management and Leadership” 2000, Vol. 10, 4.

¹⁴ St. Sudół, *Miejsce nauk o zarządzaniu w klasyfikacji dziedzin i dyscyplin naukowych*, „Organizacja i Kierowanie” 2007, nr 3, s. 7-17.

Z kolei dokumenty OECD do sektora publicznego zaliczają:

- rząd centralny lub federalny,
- związki komunalne (gminy i ich związki),
- zarządy regionalne (ponad poziomem gmin),
- przedsiębiorstwa publiczne.

W Polsce jako podmioty zarządzania publicznego są wymieniane:

- państwowe jednostki budżetowe,
- państwowe fundusze celowe,
- agencje rządowe,
- państwowe szkoły wyższe,
- państwowe instytucje kultury,
- inne państwowe jednostki sektora publicznego,
- komunalny sektor publiczny.

Według St. Sudoła zarządzanie publiczne realizują organy publiczne, czyli organy władzy, takie jak:

- sejmiki wojewódzkie, rady powiatowe i gminne oraz organy administracji państwowej: centralnej, terenowej i samorządowej,
- minister, wojewoda, starosta, prezydent lub burmistrz miasta, wójt gminy.

Odnosząc się do możliwości współdziałania trzech sektorów, trzeba mieć na uwadze fakt, że jednostki realizujące zarządzanie publiczne wykonują zadania wyznaczone przez jednostki wyższego szczebla w drodze aktów administracyjnych. Przedsiębiorstwa i organizacje sektora społecznego (np. organizacje pozarządowe) realizują cele i zadania wyznaczone przez siebie.

Analizując układy sieciowe, warto przypomnieć, że pierwsze doświadczenia z ich funkcjonowaniem można wywieść z układów kooperacyjnych, mimo że często postrzega się je w perspektywie taktycznej a nawet operacyjnej, a sieci w perspektywie strategicznej.

Problematykę sieci rozpatrywać można poprzez rozwój łańcuchów dostaw – od dostawców do ostatecznych klientów. Przepływowi produktów towarzyszy strumień informacyjno-finansowy. Aktualnie tworzone są koncepcje sieci dostaw, w których występują niezależne firmy z sobą współpracujące, ale i konkurujące. Sieci takie mogą się różnić m.in. poziomem centralizacji zarządzania czy lokalizacją. Stopień centralizacji zarządzania może się przejawiać w postaci sieci hierarchicznych lub policentrycznych. W tym ostatnim przypadku mogą one przyjąć postać sieci opartych na więzach technicznych, informacyjnych lub osobistych. Rolę koordynatora w tych układach często pełni broker sieciowy. Może nim być zarówno pojedyncza firma, jak i większa ilość wyspecjalizowanych firm, które nie tylko oferują swoją własną usługę, ale także zamawiają usługi uzupełniające w innych firmach.

Czynnikiem wspierającym powiązania organizacji non-profit z przedsiębiorstwami, a w szczególności korporacjami, jest realizowana przez te ostatnie koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu. Koncepcja ta jest wspierana przez organizacje non-profit (np. różnego rodzaju stowarzyszenia). Organizacje pozarządowe mogą oddziaływać na korporacje w różny sposób¹⁵:

¹⁵ B.M. Oliviero, A. Simmons, *Who's minding the store? Global civil society and corporate responsibility*, [w:] *Global civil society* (red. M. Glasius, M. Kaldor, H. Anheier), Oxford 2002, s. 82-85.

- bezpośrednio, poprzez konfrontację, bojkoty, używanie drogi sądowej, wpływając na reputację, wizerunek i wiarygodność tych korporacji,
- pośrednio, poprzez uświadamianie opinii publicznej, działania lobbujące oraz promocję społecznie odpowiedzialnych inwestycji (np. odniesienie się do handlu bronią). Formą działań jest tworzenie odpowiednich rankingów czy raportów naukowych,
- tworzenie powiązań opartych na partnerstwie i sojuszach z biznesem, z uwzględnieniem roli rozwiązań alternatywnych dla regulacji rządowych. Tworzone są więc odpowiednie standardy postępowania, połączone często z inicjatywami dotyczącymi sprawozdawczości społecznej.

Wydaje się, że wynikiem tych powiązań jest samoregulacyjna, dobrowolna działalność korporacji, głównie transnarodowych, w postaci np. etycznych kodeksów postępowania. Kodeksy te mogą być negocjowane na szczeblu międzynarodowym, tworzone są także kodeksy wzorcowe. Mogą być one efektem negocjacji między interesariuszami. Budowane są one dla poszczególnych branż i przedsiębiorstw. Kodeksy dotyczyć mogą wyodrębnionych zagadnień, np. ochrony środowiska naturalnego.

Analizując sposób postępowania proekologicznych organizacji non-profit wobec przedsiębiorstw, S. Jasanoff zwraca uwagę na trzy funkcje tych oddziaływań¹⁶:

- krytyczną,
- podejmującą działania wobec przyjętych zobowiązań,
- eliminującą negatywne postępowanie („czarne” lub „zielone” listy), a idąc dalej – wspierające transfer technologii.

Wreszcie istotną kwestią jest wpływ powiązań sieciowych na modele biznesu organizacji komercyjnych – uczestników sieci oraz na modele działania administracji publicznej i organizacji sektora społecznego (tzw. trzeciego sektora). Analiza tego wpływu wymaga przyjęcia istnienia różnych wariantów, decyzji, zachowań i struktur, uwzględniając warunki otoczenia.

SIECI A TOŻSAMOŚĆ I WIZERUNEK

W literaturze przedmiotu stosunkowo dużo miejsca poświęcono problematyce tworzenia tożsamości i wizerunku organizacji. Przegląd modeli zawarto m.in. w publikacji W. Sitko i A. Zarębskiej¹⁷. W szczególności podnoszony jest problem kontekstu kulturowego, a następnie kluczowych wartości organizacji. Coraz szerzej problemy te są podnoszone w aspekcie strategii organizacji. W modelach tych akcentuje się też problem komunikacji wewnątrzorganizacyjnej i marketingowej, co nawiązuje do zależności: tożsamość – wizerunek. Coraz częściej w literaturze przedmiotu podkreśla się jednak, że wizerunek jest tworzony w krótszym okresie czasu, a w perspektywie strategicznej należałoby mówić o reputacji.

¹⁶ S. Jasanoff, *NGOs and the environment: from knowledge to action*, „Third World Quarterly” 1997, Vol. 18, 3, s. 579-594.

¹⁷ W. Sitko, A. Zarębska, *Zintegrowany model zarządzania tożsamością organizacyjną w przedsiębiorstwie*, „Organizacja i Kierowanie” 2007, nr 1, s. 69-83.

A. Zarębska dokonuje identyfikacji trzech grup czynników wpływających na reputację przedsiębiorstw¹⁸:

- pierwotne, w tym: produkty i usługi, zachowania (także etyczne) na rynku, zachowania w stosunku do pracowników, akcjonariuszy oraz zachowania pozarynkowe. Do tych ostatnich zalicza przestrzeganie deklarowanych wartości, inwestycje lokalne, dbałość o środowisko naturalne, o relacje z instytucjami (rządowymi i państwowymi) oraz reputację naczelnego kierownictwa,
- wtórne: formalna komunikacja z rynkiem oraz system identyfikacji wizualnej,
- przekaz dokonywany przez media, konkurentów i przekaz ustny.

Autorka podkreśla, że w dłuższej perspektywie czasowej reputacja wpływa na wzrost wartości (w tym niematerialnych) przedsiębiorstwa. Z punktu widzenia tworzenia sieci proces ten powinien skutkować także wzrostem wartości jej uczestników. Równocześnie bardzo interesująca jest odpowiedź na pytanie, jak reputacja poszczególnych uczestników wpływa na tworzenie układów sieciowych i odwrotnie – jak fakt uczestnictwa w sieci wpływa na reputację jej uczestników. Wreszcie istotna jest odpowiedź na pytanie o relację: sieć a tożsamość poszczególnych uczestników.

Przyjęcie za punkt wyjścia tożsamości organizacji i wzajemności (w tym prawa i obowiązki) jako aspektów relacji międzyorganizacyjnych są podstawą wyróżnienia czterech kluczowych form współdziałania organizacji pozarządowych i publicznych: partnerstwo, kontraktowanie, przedłużanie oraz kooptacja lub stopniowa absorpcja¹⁹. Partnerstwo dotyczy organizacji o podobnej wielkości, przy wysokim poziomie tożsamości i wzajemności. Przy niskim poziomie tożsamości i wzajemności występuje model przedłużania. Przy wysokim poziomie tożsamości i niskim poziomie wzajemności mówimy o kontraktowaniu. Kooptacja i stopniowa absorpcja odnosi się do wysokiego poziomu wzajemności i niskiego poziomu tożsamości. Ten ostatni typ relacji prowadzi do dalszej utraty tożsamości słabszego partnera.

Warto jednak podkreślić, mając na uwadze głównie powiązania przedsiębiorstw z organizacjami non-profit, że istotną rolę w tworzeniu reputacji i wizerunku marki odgrywają dobrowolne kodeksy postępowania²⁰. Kodeksy te mogą w pewnym stopniu chronić firmy w sytuacji kryzysu czy nadużyć i stanowią one element budowy tożsamości organizacji.

ZAKOŃCZENIE

Współczesne rozważania o strategiach rozwoju przedsiębiorstw muszą uwzględnić fakt, że poszczególne firmy nie tylko działają w dynamicznym, konkurencyjnym

¹⁸ A. Zarębska, *Reputacja – warunek powodzenia przedsiębiorstwa na rynku*, „Organizacja i Kierowanie” 2007, nr 2, s. 79-95.

¹⁹ J.M. Brinkerhoff, *Ramy definicyjne partnerstwa pomiędzy sektorem rządowym a organizacjami non-profit*, [w:] *Trzeci sektor dla zaawansowanych. Współczesne teorie trzeciego sektora – wybór tekstów*, „Stowarzyszenie Klon-Jawor, Warszawa 2006.

²⁰ E.F. Carasco, J.B. Singh, *The content and focus of codes of ethics of the world's largest transnational*, „Business and Society Review” 2003, Vol 108, 1, s. 71-72.

otoczeniu, ale na ich szanse rozwojowe wpływać będą tworzone powiązania sieciowe. Sieciowość odnosi się nie tylko do powiązań między przedsiębiorstwami, ale w coraz większym stopniu uwzględniać powinna rolę organizacji niekomercyjnych.

Umiejętność tworzenia tego typu sieci staje się strategiczną kompetencją przedsiębiorstw, niezbędną zarówno na rynku regionalnym, jak i globalnym.

SUMMARY

The aim of this article is to show the necessity for companies to build the strategic competences based on creating network connections between those companies and noncommercial organizations (NGOs and public administration). Characteristics of those connections are described. The article also presents relation among network, reputation and image of the company.

LITERATURA

1. J.M. Brinkerhoff, *Ramy definicyjne partnerstwa pomiędzy sektorem rządowym a organizacjami non-profit*, [w:] *Trzeci sektor dla zaawansowanych. Współczesne teorie trzeciego sektora – wybór tekstów*, Stowarzyszenie Klon-Jawor, Warszawa 2006.
2. E.F. Carasco, J.B. Singh, *The content and focus of codes of ethics of the world's largest transnational corporations*, „Business and Society Review” 2003, Vol. 108, 1.
3. W. Czakon, *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe AE w Katowicach, Wyd. A E, Katowice 2007.
4. A. Frączkiewicz-Wronka, *Relacje sieciowe i ich wykorzystanie w zarządzaniu publicznym ochroną zdrowia*, „Współczesne Zarządzanie” 2006, nr 4.
5. M. Huczek, *Klasy jako środek przedsiębiorczości lokalnej*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, Seria: Zarządzanie i Marketing, Zeszyt 2/2006.
6. S. Jasanoff, *NGO's and the environment: from knowledge to action*, „Third World Quarterly” 1997, Vol. 18, 3.
7. A. Jewtuchowicz, *Rozwój, środowisko, sieci innowacyjne i lokalne systemy produkcyjne*, [w:] K.B. Matusiak, E. Stawasz, A. Jewtuchowicz (red.), *Zewnętrzne determinanty rozwoju innowacyjnych firm*, Katedra Ekonomii UŁ, Łódź 2001.
8. K. Kelly, *Nowe reguły nowej gospodarki. Dziesięć prezentowanych strategii dla świata połączonego siecią*, WIG-Press, Warszawa 2001.
9. K. Łobos, *Organizacje sieciowe*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu* (red. R. Krupski), PWE, Warszawa 2005.
10. A. Najam, *The four-C's of third sector-government regulations: cooperation, confrontation, complementarity and co-optation*, „Nonprofit Management and Leadership” 2000, Vol. 10, 4.

11. B.M. Oliviero, A. Simmons, *Who's minding the store? Global civil society and corporate responsibility*, [w:] *Global civil society* (red. M. Glasius, M. Kaldor, H. Anheier), Oxford 2002.
12. L.M. Salamon, *The nonprofit sector and democracy: prerequisite, impediment or irrelevance?*, [w:] A.J. Abramson (red.), *Mapping new worlds. Selected research on the nonprofit sector around the globe*, Sector Research Fund, Washington 2001.
13. A. Sallez, *Réseaux d'entreprises*, [w:] *Encyclopédie d'économie spatiale*, Economica, Paris 1994, s. 315-323, za: J. Chądryński, A. Nowakowska, Z. Przygodzki, *Region i jego rozwój w warunkach globalizacji*, CeDeWu PL, Wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2007.
14. A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Koncepcja organizacji wirtualnej jako formy współpracy między przedsiębiorstwami i jej praktyczne implikacje w polskich przedsiębiorstwach*, „Organizacja i Kierowanie” 2007, nr 3.
15. W. Sitko, A. Zarębska, *Zintegrowany model zarządzania tożsamością organizacyjną w przedsiębiorstwie*, „Organizacja i Kierowanie”, 2007, nr 1.
16. A. Staszewska, *Rozwój przedsiębiorstw sieciowych w Polsce-perspektywy dla klasteringu*, „Przegląd Organizacji” 2007, nr 11.
17. St. Sudół, *Miejsce nauk o zarządzaniu w klasyfikacji dziedzin i dyscyplin naukowych*, „Organizacja i Kierowanie” 2007, nr 3.
18. A. Świerczek, *Sieć firm jako podstawa kształtowania organizacji sieciowej*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 10.
19. N. Venkatraman, J.C. Henderson, *Real strategies for virtual organizing*, „Sloan Management Review” 1998, vol. 40, 1.
20. A. Zarębska, *Reputacja – warunek powodzenia przedsiębiorstwa na rynku*, „Organizacja i Kierowanie” 2007, nr 2.