



SIECI GOSPODARCZE A KONKURENCYJNOŚĆ FIRM, BRANŻ I REGIONÓW

Marek Ciesielski

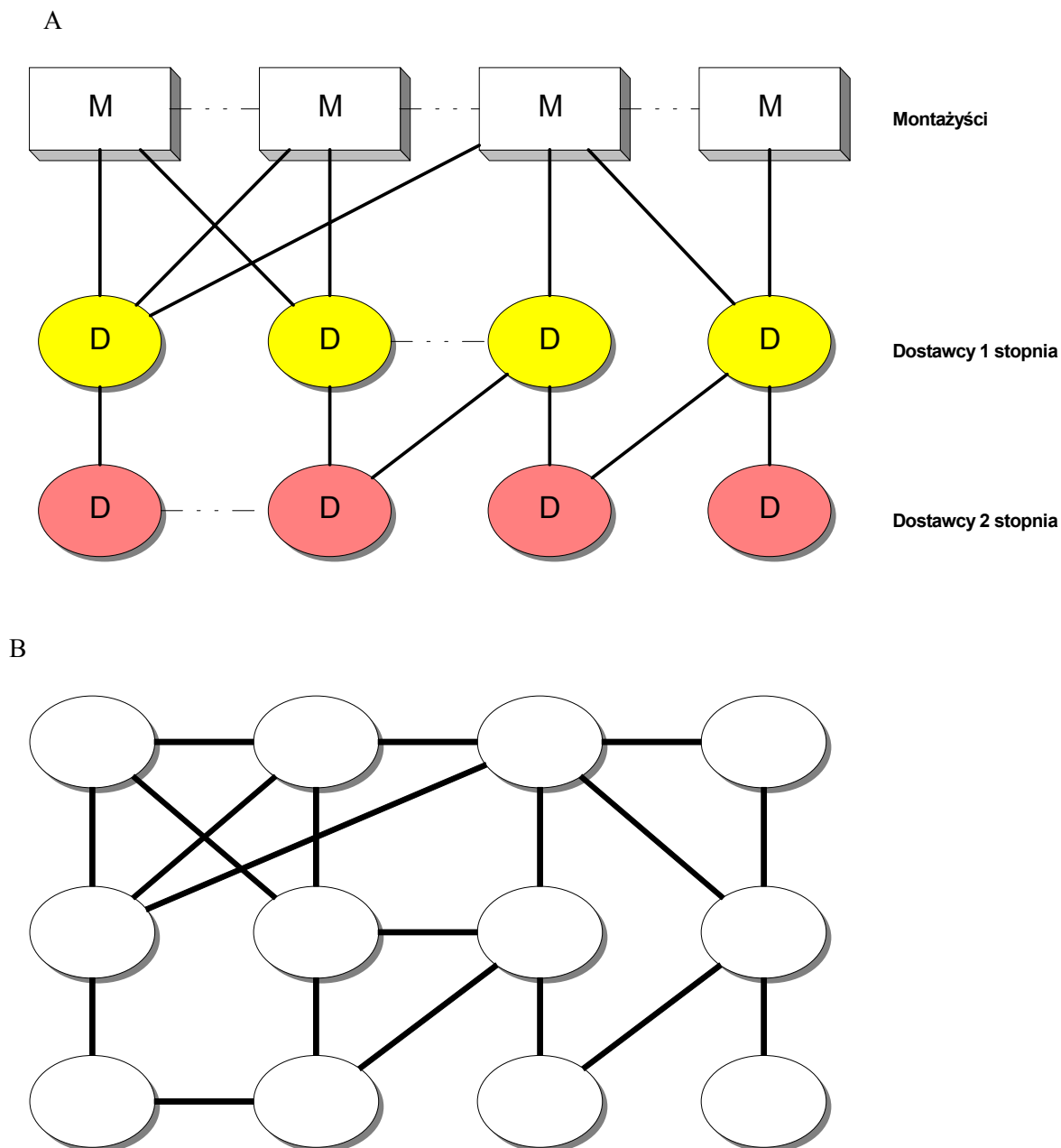
Akademia Ekonomiczna, Poznań, Polska

STRESZCZENIE. Rozwój sieci gospodarczych, a w tym przede wszystkim rozwój sieci dostaw, stwarza zapotrzebowanie na nowe ujęcie problemu konkurencyjności przedsiębiorstw i branż. Konieczne jest włączenie zagadnienia sieci do nowego paradygmatu konkurowania, podkreślającego znaczenie koncentracji na tych elementach łańcucha wartości, które tworzą najwięcej wartości, i właściwego ukształtowania związków z pozostałymi elementami tego łańcucha. Warto podjąć próbę budowy odpowiedniego schematu analitycznego dla tych zagadnień. Można tu wykorzystać teorię migracji wartości, koncepcję modeli działalności przedsiębiorstwa i modeli zysku oraz podejście modułarne. Nadto konieczna jest konfrontacja wiedzy dotyczącej sieci gospodarczych z teorią gron.

Słowa kluczowe: sieci gospodarcze, sieci logistyczne, konkurencyjność, modele zysku

We współczesnej gospodarce rozwijają się coraz bardziej złożone sieci gospodarcze. Sieci powstają w wyniku aliansów poziomych i pionowych. Poszczególne sieci dostaw splatają się bowiem ze sobą i coraz częściej można zaobserwować obraz - nakładających się na siebie - poziomych i pionowych relacji, podobny do zaprezentowanego na rysunku 1.A. Oznacza, to, że abstrakcyjny obraz rynku z relacjami hybrydowymi przedstawia się jak na rysunku 1.B.

Trudno jest jednoznacznie przypisać zagadnienia sieci gospodarczych, a w tym sieci dostaw, do zasadniczych - akceptowanych w literaturze - poziomów analizy ekonomicznej. Oczywiście problemy sieci można badać na poziomie mikro, niemniej wiążą się one też ze szczeblem makro i mezo czy nawet globalnym. Wszystkie szczeble analizy ekonomicznej, począwszy od szczebla mikro, muszą być uzupełnione o podejście sieciowe, które - wyprzedzając nieco rozważania - można określić też jako podejście modułarne. Oznacza to uwzględnianie, obok relacji rynkowych między przedsiębiorstwami, także relacji nierynkowych i quasi-rynkowych wewnątrz sieci gospodarczych. Postulat ten wiąże się bezpośrednio ze sformułowanym już dawno temu przez Petera Druckera terminem „podział produkcji”. Autor ten wskazuje na rosnącą rolę koordynacji i integracji w skali wielu przedsiębiorstw [Drucker 1995].



Rys. 1. Powiązania poziome i pionowe w sieciach dostaw
Fig. 1. Horizontal and vertical relationships in supply networks

Omawiane zjawiska pociągają za sobą konieczność podejmowania wielu zagadnień mieszczących się w ramach dwu generalnych problemów:

1. sieci gospodarcze i występujące w nich relacje a konkurencyjność na poziomie mikro- i mezoekonomicznym,
2. sieci gospodarcze a grona.

W relacjach poziomych obserwuje się między uczestnikami sieci przejawy walki konkurencyjnej i przetargowej oraz kooperacji i zachowań związanych ze znowami. Jak się wydaje, rzadko występuje tu kontrola będąca wynikiem znacznej asymetrii w sile przetargowej. Na kooperację nakłada się też swoista walka negocjacyjna pod hasłem: kto więcej skorzysta na współpracy. Tak więc wszelkie formy partnerstwa są przejawem walki konkurencyjnej z pozostałymi rywalami i jednocześnie prowadzą do rywalizacji z partnerem lub partnerami. Jeśli współpraca dotyczy wiedzy, technologii czy

rynku, to rywalizacja przypomina walkę negocjacyjną (każda ze stron może przykładowo dążyć do uzyskania większej wiedzy kosztem udostępnienia jak najmniejszej części swych umiejętności).

W relacjach „dostawca-odbiorca” mamy do czynienia zarówno z partnerstwem, jak i z dominacją. Jeśli menedżerowie wielkich firm mówią o współpracy, to należy im wierzyć, szczególnie gdy mają one potężne marki i są w posiadaniu kluczowych zasobów. Nie ma jednak powodów, by nie wierzyć innym menedżerom, którzy mówią o presji i dominacji¹. Trzeba więc całkowicie odrzucić formułowane niekiedy hasło „kooperacja zamiast konkurencji” i idylliczną wizję partnerstwa w sieciach dostaw, z którą wyraźnie „kłóć się” wypowiedzi menedżerów skarżących się na dominację „partnerów” z łańcucha dostaw. To ostatnie zjawisko nie jest nowe i ma swoją (japońską) nazwę „shitanke ijime” - tyranizowanie podwykonawców [Micklethwait i Wooldridge 2000]. W 1995 roku w „The Wall Street Journal” została zamieszczona wypowiedź jednego z podwykonawców Matsushity: „Po grzbiecie splywa nam ciągle pot, aż w końcu zostaje sama skóra i kości. Kontraktorzy tacy jak my są coraz słabsi, podczas gdy montażyści tacy jak Matsushita rosną w siłę” [Micklethwait i Wooldridge 2000]. Bez trudu można wskazać podobne sytuacje w Polsce, choć rzetelne zbadanie opisywanego zjawiska jest bardzo trudne. W tym przypadku - inaczej niż w warunkach rzeczywistego partnerstwa - strony nie są skłonne do rozpowszechniania informacji o swoich działaniach.

NOWY PARADYGMAT KONKURENCJI

W literaturze szczegółowo opisano już czynniki, które powodują zjawisko dezintegracji pionowej firm i zastępowania jej przez rynki, a przede wszystkim przez pośrednie formy wymiany. Proces ten prowadzi do dekonstrukcji łańcuchów wartości i tym samym do zmiany paradygmatu strategii konkurencyjnej. Przewaga konkurencyjna nie musi być już dłużej wynikiem wad i zalet różnych elementów łańcucha wartości. Przedsiębiorstwo może oprzeć swą strategię na przewadze w jednym ogniwie łańcucha wartości. „Biorąc to pod uwagę, można przyjąć, że w warunkach zdekonstruowanego łańcucha wartości odpowiednim kontekstem analizy otoczenia i konkurencji staje się grupa firm koncentrujących się na określonych ogniwach łańcucha wartości, posiadających podobne zasoby i umiejętności, oferujących podobne rozwiązania problemów oraz zorganizowanych w formie konkurujących między sobą jednostek modularnych” [Cyrson 2002 a]. Dekonstrukcja łańcucha wartości może być wykorzystywana dla wyzywania się niestrategicznych lub kapitałowo intensywnych aktywów i koncentrację na aktywach, które dodają najwięcej wartości [Cyrson 2002 b].

Opisane wyżej zjawisko wiąże się z teorią migracji wartości i koncepcją modelu zysku. W teorii migracji wartości wskazuje się, iż ani duży udział w rynku, ani działanie w branży o dużym tempie wzrostu nie gwarantują już rentowności. Nie oznacza to oczywiście, iż skala działalności przestała mieć znaczenie w konkurowaniu. Wskazuje się jednak, że: „Na mapie gospodarczej pojawia się więcej i coraz większych plam nierentowności. Strefy bez zysku mają różną postać. Mogą stanowić część łańcucha wartości (np. dystrybucja w usługach komputerowych); mogą być segmentem klienteli (np. segment Medicaid w opiece zdrowotnej albo segment sklepów spożywczych w napojach gazowanych); mogą stanowić cały sektor (np. rekultywacji środowiska); mogą obejmować całe modele prowadzenia działalności (np. linie lotnicze przewożące pasażerów między lotniskami centralnymi i satelitarnymi lub zintegrowane huty stali)” [Slywotzky i in. 2000]. Zyski nie wiążą się już tylko ze skalą działalności ani z tempem wzrostu popytu, ale z koncepcją modelu działalności przedsiębiorstwa lub inaczej z modelem zysku.

Wyróżnia się przeszło dwadzieścia modeli zysku [Slywotzky i in. 2000]. Znaczenie sieci dostaw dla poszczególnych modeli jest różne. Zasygnalizowano to w tabeli 1. Oczywiście, decydujące znaczenie ma sieć dla modelu „zysk z pozycji w łańcuchu wartości”. Jak się wydaje, ten model zysku może występować nie tylko w pozycji „czystej”. Autorzy książki „Strefa zysku” wskazują, że ten

¹ Zjawisko nadużywania przez odbiorców siły przetargowej przedstawił w sposób usystematyzowany Marek Fertsch, *Zmiany w polskiej logistyce po przystąpieniu do Unii Europejskiej*, w: *Szanse i perspektywy polskiej gospodarki w Unii Europejskiej*. Red. Eulalia Skawińska. PWE, Warszawa 2004, s. 175.

model zysku łatwo odczytać ze strategii producentów samochodów, chemikaliów i komputerów. Jednakże wykorzystanie pozycji w łańcuchu wartości może wiązać się z większością stosowanych w praktyce modeli zysku. Model zysku z pozycji w łańcuchu wartości stanowi oczywiste odwołanie się do podejścia modularnego i polega na:

- koncentracji na podstawowych modułach łańcucha wartości,
- odpowiednim zespoleniu pozostałych ogniw pozostających w rękach innych przedsiębiorstw.

Podejście modularne łączy pozycjonowanie firmy i podejście zasobowe ze zjawiskiem rozwoju sieci. Podejście modularne, koncepcja modelu działalności przedsiębiorstwa, a także najnowszy sposób rozumienia strategii według M.E. Portera akcentują dwie kwestie:

- pozycjonowanie firmy powiązane z określeniem kluczowych ogniw (kluczowych zasobów),
- dopasowanie pozostałych elementów łańcucha wartości (łańcucha dostaw).

Tabela 1. Znaczenie sieci dostaw dla różnych modeli zysku
Table 1. Importance of supply networks for different profit models

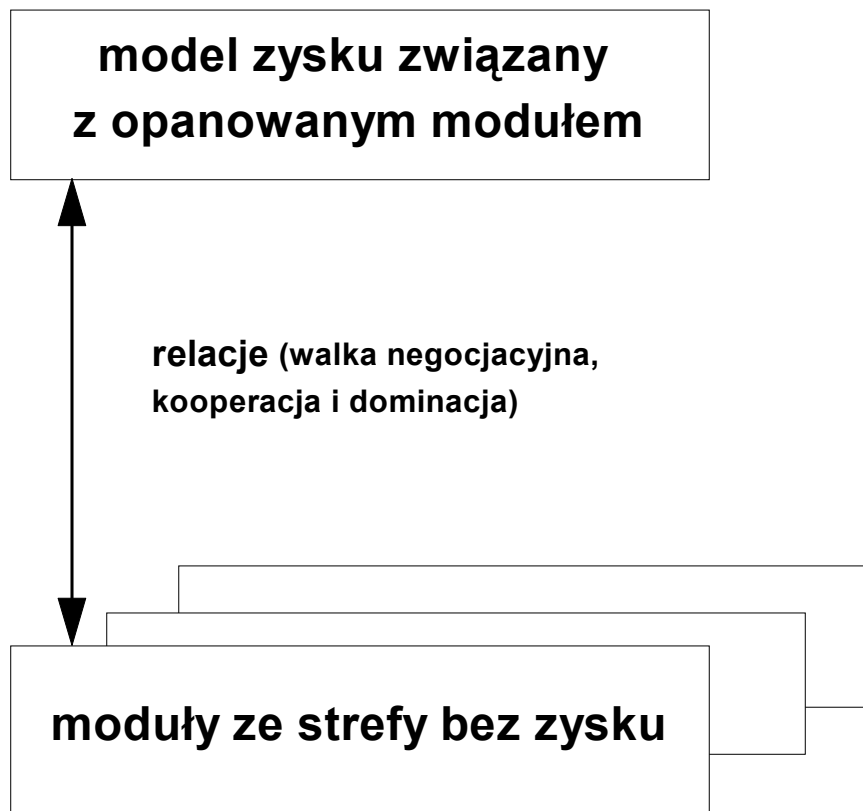
Znaczenie sieci	Modele zysku
Decydujące	zysk z pozycji w łańcuchu wartości
Duże	zysk z modelu niskich kosztów działalności zysk dzięki udoskonaleniom u klienta zysk z marki zysk zależny od czasu model mnożnika zysków zysk z piramidy wyrobów zysk z superprodukcji
Średnie	zysk wieloelementowy zysk z łącznicy

Źródło: opracowanie własne – wykorzystano modele zysku wyróżnione w Slywotzky i in. 2000.

Owo dopasowanie oznacza przede wszystkim ustalenie kombinacji konkurencji, kooperacji i kontroli (dominacji) w relacjach z partnerami. Relacje w sieci mieszczą się tu w strategii firmy - lidera. Lider kształtuje te relacje dążąc do waloryzacji posiadanych zasobów. Stara się zepchnąć dostawców do stref bez zysku, a samemu zająć te obszary, „do których zysk migruje”. Nie jest łatwo określić, co sprzyja powstawaniu w tej sytuacji relacji konkretnego typu. Strategie dostawców muszą uwzględniać rozkład siły przetargowej i istniejące już relacje, ale mogą oni też dążyć do zmian na swoją korzyść. Skuteczność strategii dostawców zależy bez wątpienia od zasobów, którymi dysponują.

Wymienione teorie i koncepcje pozwalają na sformułowanie uproszczonego modelu sieci dostaw, akcentującego:

- model zysku lidera,
- relacje lidera z innymi uczestnikami sieci,
- podział aktywów w zależności od tego, ile wartości wnoszą do głównej działalności sieci.



Rys. 2. Sieć dostaw w kontekście wybranych teorii
Fig. 2. Supply networks in chosen theories

Powyższe rozważania wskazują, iż problem konkurencyjności przedstawia się różnie w zależności od miejsca przedsiębiorstwa w sieci. Nowego podejścia wymaga też problem konkurencji między sieciami a niezależnymi firmami. Wystarczy tu przywołać zjawisko „clusteringu”. O taką strategię konkurencji oskarżane są między innymi takie sieci, jak Wal-Mart czy Starbucks. Polega ona na uruchamianiu na dużym obszarze tak dużej liczby marketów czy kawiarni lub innych jednostek biznesu, iż pojawia się nawet między nimi zjawisko kanibalizmu. Nagrodą za straty z tego tytułu są plajty ogromnej liczby „starych” sklepów i kafejek na tym samym obszarze [Klein 2004]. Po usunięciu niezależnej konkurencji sieć zmniejsza liczbę sklepów czy innych jednostek biznesu.

SIECI I GRONA

Problemy konkurencyjności w warunkach powszechnego występowania sieci dostaw sprowadzają się do:

- konkurencyjności lidera sieci,
- konkurencyjności działalności innych uczestników sieci,
- konkurencyjności całej sieci dostaw.

Zagadnienia efektywności sieci mieszczą się w wielu teoriach i modelach branży. Wydaje się jednak, że w badaniach nad tym zagadnieniem trzeba najpierw zająć się kwestią wpływu przestrzennej koncentracji sieci na jej konkurencyjność.

W odniesieniu do tego ostatniego zagadnienia teorie mezoekonomiczne i teorie sieci wykazują pewną sprzeczność. Otóż teoria grona M.E. Portera wskazuje, iż przestrzenna koncentracja sieci jest ważnym źródłem przewagi konkurencyjnej. Natomiast w literaturze poświęconej zagadnieniom sieci

podkreśla się, iż to dzięki technologiom informatycznym i nowoczesnym koncepcjom zarządzania można tworzyć rozległe sieci, wykorzystujące różnice w kosztach zasobów w skali całego globu.

Grono jest definiowane jako „znajdująca się w geograficznym sąsiedztwie grupa przedsiębiorstw i powiązanych z nimi instytucji zajmujących się określoną dziedziną, połączona podobieństwami i wzajemnie się uzupełniająca. Geograficzny zasięg grona może obejmować jedno miasto lub stan, cały kraj, a nawet grupę sąsiednich krajów. Grona mają różną postać w zależności od ich głębi i wyrafinowania, jednakże większość z nich obejmuje firmy produkujące wyroby finalne lub usługowe, dostawców wyspecjalizowanych środków produkcji, części, maszyn i usług, instytucje finansowe oraz firmy w pokrewnych sektorach. W skład gron często wchodzi firmy zaliczające się do sektorów w dalszej części łańcucha wartości (to znaczy kanały dystrybucji albo klienci), producenci komplementarnych wyrobów, jednostki tworzące wyspecjalizowaną infrastrukturę, instytucje rządowe i pozarządowe zapewniające specjalistyczne szkolenie, oświatę, informacje, badania i pomoc techniczną (takie jak uniwersytety, ośrodki naukowe, jednostki szkolenia zawodowego) oraz agencje normalizacyjne” [Porter 2001].

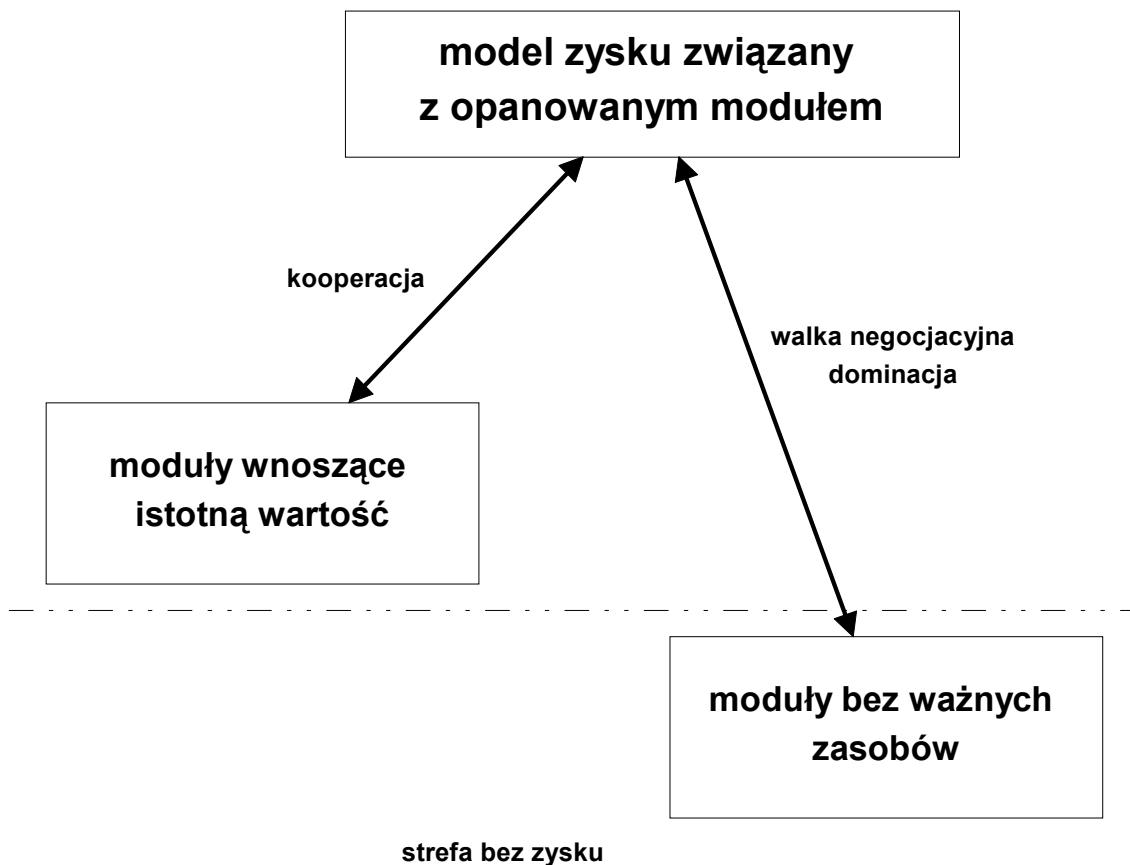
Grono jest więc bez wątpienia siecią gospodarczą, a większość gron to sieci dostaw. Geograficzna bliskość jest tu podstawą pozycji konkurencyjnej. Jednocześnie - jak już wspomniano - w literaturze wskazuje się, że kluczem do sukcesu jest rozszerzenie działalności do rozmiarów globalnych, zaopatrywanie się na całym świecie, lokalizowanie źródeł dostaw i centrów dystrybucji w różnych częściach globu i wykorzystywanie logistyki do budowy ogromnych sieci oplatających cały glob [Cole i in. 2002]. Powstaje więc problem: co decyduje o tym, iż niekiedy przestrzenna koncentracja sprzyja rozwojowi sieci i jest bazą jej sukcesów, a niekiedy możliwość zarządzania w skali sieci pozwala na uzyskanie wszelkich możliwych korzyści lokalizacji różnych elementów w różnych - niekiedy bardzo odległych miejscach.

Być może odpowiedzi należy szukać w koncepcjach Johna Kaya, który za sieci uważa tylko takie grupy firm, które zawierają ze sobą kontrakty relatywne, czyli umowy związane ze wzajemnym zaufaniem, wymianą informacji i nastawieniem na kontynuowanie współpracy [Kay 1996]. Kontrakt relatywny oznacza więc, że w relacjach między przedsiębiorstwami wśród trzech interakcji: walki konkurencyjnej, dominacji i kooperacji, przeważa ta ostatnia. Bliskość geograficzna ułatwia zawieranie kontraktów relatywnych i utrzymanie ich zasad przez długi okres.

Kontrakt relatywny ma sens tylko wtedy, gdy obaj partnerzy dysponują ważnymi dla drugiej strony zasobami. Tak więc, sieci dostaw mogą zawierać jednocześnie relacje kooperacyjne (gdy obaj partnerzy mają ważne zasoby) i relacje oparte na dominacji (gdy jeden z nich nie ma ważnych zasobów). Opisuje to rysunek 3.

Dla relacji (kooperacyjnych) między przedsiębiorstwami reprezentującymi ważne moduły bliskość geograficzna jest ważna, gdyż wzmacnia kontrakty relatywne, a te z kolei mogą umacniać pozycję konkurencyjną uczestników sieci. Natomiast dla relacji z firmami nie wnoszącymi w ramach sieci ważnych wartości - a to może dotyczyć na przykład nawet zaopatrzenia w części i produkcji wyrobów gotowych - bliskość geograficzna nie ma żadnego znaczenia dla relacji, gdyż nie zmienia siły przetargowej ani nie umacnia, ani nie zmniejsza dominacji. Najlepszym modelem sieci jest więc układ złożony z pewnej liczby przedsiębiorstw skoncentrowanych przestrzennie i rozwijających kontrakty relatywne między sobą, uzupełniony o układ zdominowanych firm ze stref bez zysku.

Jest więc oczywiste, iż dorobek teorii sieci powinien być wykorzystany do konkretyzacji teorii gron, a sieciom dostaw należy nadać większą rangę w badaniu konkurencyjności regionów.



Rys. 3. Sieć dostaw z wyodrębnionymi modułami bez ważnych zasobów
Fig. 3. Supply networks and their modules without important resources

SIECI A BRANŻE

Z braku miejsca pominięto tu analizę znaczenia relacji w powszechnie znanych modelach branży - choć trzeba zaznaczyć, że modele te nie pomijają kwestii relacji między firmami². Warto jednak wskazać, że omawiany splot zagadnień można znacznie uprościć przez odwołanie się do koncepcji ewolucji branży [McGaham 2005]. Przewiduje ona cztery trajektorie ewolucji branży określone przez identyfikację zagrożeń:

- dla podstawowego modelu działalności przedsiębiorstw,
- dla wartości tworzonej przez podstawowe aktywa.

Model ten odnosi się przede wszystkim do kwestii rentowności branż. Można go jednak odnieść także do problemu konkurencyjności.

² Dotyczy to także powszechnie znanego modelu branży M.E. Portera.

Tabela 2. Trajektorie zmian w branżach
 Table 2. The ways of changes in branches

		Podstawowa działalność	
		Zagrożenie	Brak zagrożenia
Podstawowe aktywa	Zagrożenie	Zmiana radykalna Wszystko „przewraca się do góry nogami” Przykłady: producenci stacjonarnych aparatów telefonicznych, dostawcy przesyłek ekspresowych, biura podróży	Zmiana kreatywna Branża ciągle wypracowuje nowe aktywa i zasoby Przykłady: przemysł filmowy, kluby sportowe, bankowość inwestycyjna
	Brak zagrożenia	Zmiana relacyjna Relacje stają się kruche Przykłady: dealerzy samochodowe, biura maklerskie	Zmiana progresywna Firmy rozwijają dotychczasową działalność i pomnażają aktywa oraz reagują na sygnały zwrotne z rynku Przykłady: aukcje elektroniczne, lotnictwo cywilne, transport drogowy dalekiego zasięgu

Źródło: McGaham 2005.

Autorzy tej koncepcji wychodzą z założenia, iż struktura branży wpływa na rentowność firm. Jednakże za najważniejszą kwestię przesądzającą o tej rentowności uznają ewolucję branży, a ściślej rzecz biorąc charakter tej ewolucji, który jest determinowany przez dwa wspomniane zjawiska, określane jako zagrożenia. W wyróżnionych czterech typach ewolucji branży opisywane są skutki różnych kombinacji występowania lub niewystępowania owych zagrożeń. W każdym z czterech typów ewolucji bada się relacje z odbiorcami i dostawcami. Relacje te są albo stabilne, albo zdezaktualizowane, albo też podlegają erozji. Stabilność, trwałość i ocena relacji są ściśle pozytywnie związane z atrakcyjnością modelu działalności firmy. Można więc przyjąć, że o konkurencyjności branży decydują tu czynniki: model działalności (model zysku) firm, aktywa i relacje w sieciach dostaw (por. rys. 2 i 3). Istotne jest przy tym wzajemne dopasowywanie tych czynników.

Jeśli występują oba ze wspomnianych wcześniej rodzaje zagrożeń (zmiana radykalna), to za erozją modelu działalności postępuje erozja relacji i trudno tu mówić o rentowności sieci i branży. Natomiast jeśli mamy do czynienia ze zmianą progresywną, to rośnie atrakcyjność modelu działalności, a aktywa tworzą coraz większą wartość. W tej sytuacji oczywisty jest postulat umacniania relacji. Zmiana kreatywna zmusza firmy do jednoczesnego zachowania modelu działalności i ochrony relacji w warunkach poszukiwania nowych aktywów - dodających więcej wartości. Natomiast zmiana relacyjna wymaga zmiany relacji - przy jednoczesnej zmianie modelu działalności - ale bez naruszania aktywów. W obu ostatnich rodzajach zmian może nastąpić zmiana typu relacji w postaci przesunięcia się na skali „partnerstwo-dominacja”. Trudno przy tym oceniać wpływ takich przesunięć na rentowność.

Podobne trudności występują nawet w przypadku zmian najkorzystniejszych dla liderów sieci - odpowiadających progresywnemu typowi ewolucji. Wiąże się ona ze stabilnością sieci. Stabilność nie przesądza jednak o tym, jaka kombinacja walki negocjacyjnej, kooperacji i dominacji występuje między uczestnikami sieci. Pozostaje też problem: jak walka negocjacyjna, kooperacja i dominacja wpływają na rentowność (czy silna relacja oparta na kontrakcie relatywnym jest tyle samo warta co silna dominacja?).

Pytania, które narzucają się niejako same w trakcie analizy problemu sformułowanego w tytule, dowodzą konieczności rozbudowy paradygmatu analizy sieci dostaw. Należy dokładniej badać relacje w sieciach (rodzaje relacji, hierarchię i ich determinanty), odnosząc te rozważania do zmieniających się modeli:

- działania i konkurowania przedsiębiorstw,
- zmian zachodzących w branżach,

z uwzględnieniem kwestii koncentracji i dekoncentracji przestrzennej. Na tej podstawie łatwiej będzie wskazać czynniki zwiększające konkurencyjność firm, branż i regionów w warunkach stałego rozwoju sieci gospodarczych, a w tym przede wszystkim sieci dostaw.

PODSUMOWANIE

Konieczne jest zintensyfikowanie prac zmierzających do trwałego włączenia problematyki sieci gospodarczych, a w tym sieci dostaw, do wiedzy ekonomicznej. Należy przy tym pamiętać, że relacje w sieciach są zróżnicowane (konkurencja, kooperacja, dominacja). Pozwoli to na rozwój nowego paradygmatu konkurencji, w którym konkurowanie polega na opanowaniu kluczowych modułów łańcucha wartości. Warto tu też wykorzystać koncepcję modeli zysku przedsiębiorstw. Trzeba badać wpływ sieci na problemy konkurencji na poziomie mezoekonomicznym, gdyż brak tu odpowiedniego schematu analitycznego, choć pewne nadzieje można wiązać z teorią ewolucji branż. Najbardziej kontrowersyjną kwestią jest natomiast wpływ sieci na konkurencyjność regionów. Potrzebne jest tu nowe ujęcie łączące teorię sieci z teorią gron.

LITERATURA

- Cole J. J., Bardi E.J., Langley Jr. C. J., 2002, Zarządzanie logistyczne. PWE, Warszawa.
- Cyrson E., 2002 a, Nowy paradygmat strategii konkurencji. W: Konkurencyjność przedsiębiorstw - nowe podejście. Red. E. Skawińska. PWN, Warszawa.
- Cyrson E., 2002 b, Nowy paradygmat strategii konkurencji. W: Konkurencyjność przedsiębiorstw - nowe podejście. Red. E. Skawińska, PWN, Warszawa.
- Drucker P. F., 1995, Zarządzanie w czasach burzliwych. Nowoczesność. Akademia Ekonomiczna w Krakowie.
- Kay J., 1996, Podstawy sukcesu firmy, PWE, Warszawa.
- Klein N., 2004, No logo, Świat literacki, Izabelin.
- McGaham A. M., 2005, Ewolucja branży, Harvard Business Review Polska.
- Micklethwait J., Wooldridge A., 2000, Szamani zarządzania, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.
- Porter M. E., 2001, Porter o konkurencji, PWE, Warszawa.
- Slywotzky A. J., Morrison D. J., Andelman B., 2000, Strefa zysku, PWE, Warszawa.

ECONOMIC NETWORKS AND COMPETITIVENESS OF COMPANIES, BRANCHES AND REGIONS

ABSTRACT. The development of economic networks, and most of all, development of supply networks, brings new look for the problem of branches and companies competitiveness. It is than necessary to include the aspect of networks to the new paradigm of competition that concentrates on these elements of value chain that make the most value as well as proper relations between other elements of the chain. It is worth trying to build an appropriate analytical schema dedicated to these problems. Theory of value migration, conception of companies activity models, profit models and modular approach - these tools may be used here. It is also necessary to confront the knowledge related to the economic networks with the theory of clusters.

Key words: economic networks, logistic networks, commercial competition, profit models

UNTERNEHMENS-NETZWERKE UND WETTBEWERB VON UNTERNEHMEN, BRANCHEN UND REGIONEN

ZUSAMMENFASSUNG. Die Entwicklung von Unternehmens-Netzwerken, und hauptsächlich die Entwicklung von Liefer-Netzwerken, erzeugt einen neuen Blick auf das Problem der Branchen und des Unternehmens-Wettbewerbs. Es ist daher notwendig den Aspekt der Netzwerke in das Wettbewerbsschema mit einzufügen. Es konzentriert sich dabei auf die Elemente der Wertkette, die den größten Wert erbringen als auch auf ein zweckmäßiges Verhältnis zwischen den anderen Elemente der Kette. Es ist einen Versuch wert, ein entsprechendes analytisches Schema für diese Problematik zu erstellen. Die Theorie der Wertabwanderung, das Konzept der Geschäfts-Aktiv-Modelle, Profit-Modelle und der modularen Ansätze, sind hier als Werkzeuge nützlich. Es ist ausßerdem notwendig, die Erkenntnisse der Unternehmens-Netzwerke denen der Cluster-Theorie gegenüberzustellen.

Codewörter: Geschäfts-Netzwerke, Logistik-Netzwerke, wirtschaftlicher Wettbewerb, Profit-Modelle

prof. zw. dr hab. Marek Ciesielski
Akademia Ekonomiczna w Poznaniu
Katedra Transportu i Logistyki
al. Niepodległości 10,
60-967 Poznań, Polska
e-mail: marek.ciesielski@ae.poznan.pl