

Zagadnieniem tym zajmuje się obecnie wielu badaczy zgłębiających strategię współpracy, kooperacji czy aliansów strategicznych. J. Hagel III i J.S. Brown w swoich badaniach podkreślają znaczenie „produktywnego tarcia”, które umożliwia organizacjom kształtowanie procesu pogłębiania wiedzy dzięki współpracy, pozwala ludziom zetknąć się z różnymi sposobami postrzegania problemów i potencjalnych rozwiązań, w tym także związanych z konfliktem w dostępie do zasobów. Takie spojrzenie na sieci kooperujących przedsiębiorstw nawiązuje do analizy sieci społecznych (*Social Network Analysis, SNA*), w której kluczową rolę przypisuje się zaufaniu.

Liczba organizacji, które świadomie decydują się na tworzenie i rozwijanie struktur sieciowych w ostatnim czasie stale rośnie. Do głównych celów budowania struktur sieciowych można zaliczyć<sup>51</sup>:

- otwarcie nowych możliwości związanych głównie z nawiązaniem kontaktów i budowaniem relacji z wysoko wyspecjalizowanymi przedsiębiorstwami, organizacjami oraz poznanie i/lub zaadaptowanie ich najlepszych praktyk oraz procesów (produkcyjnych, organizacyjnych itp.),
- transfer wiedzy między aktorami sieci, umożliwiający rozwijanie różnorodnych umiejętności, w tym rozwiązywanie problemów o charakterze biznesowym czy społecznym,
- skuteczne i efektywne odnajdowanie i docieranie do zasobów zlokalizowanych poza przedsiębiorstwem,
- uzyskiwanie lepszych wyników przez łączenie umiejętności i wysiłków osób z odpowiednimi kompetencjami i doświadczeniem,
- kreatywne, nowe, innowacyjne pomysły i rozwiązania,
- dostęp do źródeł informacji, baz danych oraz zdolność do ich przetwarzania i interpretowania,
- synergię działań poszczególnych uczestników sieci.

W poszczególnych fazach cyklu życia sieci zmienia się podejście w wielu aspektach podstawowej, a także strategicznej działalności. Jednym z ważnych procesów jest zmiana formy komunikacji. Dotychczasowy pionowy, hierarchiczny model komunikacji zamieniany jest na poziome formy kontaktu, co oznacza wzrost znaczenia interpersonalnych sieci kontaktów między pracownikami różnych uczestników wybranej sieci. Dzięki takim zmianom w płaszczyźnie komunikacji i wymiany informacji poszczególne ogniwa sieci stają się bardziej elastyczne w działaniu. Dla całej struktury sieciowej wzrasta także możliwość wykorzystania potencjalnych okazji.

Partnerstwo o charakterze strategicznym wymaga integracji działań na różnych płaszczyznach i szczeblach w klimacie wspólnego zaufania. Organizacje dzielą

---

<sup>51</sup> M. Goold, A. Campbell, *Designing effective organisations. How to create structured networks*, A Wiley Company, San Francisco 2002; A. Tubielewicz, *Koncepcja tworzenia organizacji sieciowej*, Wydawnictwo PTZP, Opole 2013; J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2012.

jednocześnie ryzyko niepowodzenia, jak i korzyści płynące z podejmowanych wspólnie działań. Powoduje to wzrost złożoności relacji oraz trudności w zarządzaniu tymi relacjami, natomiast otwiera nowe możliwości w postaci efektu synergii.

## 4.4. Zarządzanie marketingowo-logistyczne wobec wyzwań zrównoważonego rozwoju

Zagadnienie zrównoważonego zarządzania marketingowo-logistycznego jest jak do tej pory mało obecne w dyskursie naukowym. Najczęściej problematyka ta niezależnie rozpatruje zarządzanie zrównoważone, marketingowe i logistyczne, nie wskazując na związki oraz zależności między nimi. Dlatego w piśmiennictwie istnieje luka badawcza dotycząca problematyki zrównoważonego zarządzania marketingowo-logistycznego, którą w dalszej części rozważań postaramy się wypełnić.

We wcześniejszych rozważaniach wskazaliśmy, że zarządzanie marketingowo-logistyczne wymaga podejścia holistycznego. Poszerzenie jego kontekstu znaczeniowego o aspekty zrównoważonego rozwoju jeszcze bardziej uwypukla tę potrzebę, gdyż samo rozwiązywanie problemów cywilizacyjnych wymaga kompleksowego podejścia. Dbałość o środowisko naturalne wymaga:

analizy funkcjonowania społeczeństwa, gospodarki, zachowań, sposobu rozumienia rzeczywistości. Fundamentalne znaczenie ma poszukiwanie rozwiązań integralnych, uwzględniających interakcje systemów przyrodniczych między sobą oraz z systemami społecznymi. Nie ma dwóch odrębnych kryzysów, jeden środowiskowy, a drugi społeczny, ale istnieje jeden złożony kryzys społeczno-ekologiczny<sup>52</sup>.

Kryzys ten wymaga podejmowania działań na wielu poziomach przyczyniających się do redukcji jego negatywnych skutków. Upatrujemy istotnej roli zarządzania marketingowo-logistycznego, które jeśli będzie zorientowane na równoważenie korzyści społecznych, ekonomicznych i społecznych, może przyczynić się do zmiany zachowań zakupowych nabywców. Zarówno marketing, jak i logistyka dysponują instrumentami, które mogą wspierać „uspołecznienie” wartości oraz propagowanie postaw proekologicznych i społecznie odpowiedzialnych<sup>53</sup>. Już dziś istnieje rzesza konsumentów świadomych, dla których dobro społeczne i ochrona środowiska stanowią wartości nadrzędne. Część z nich hołduje ciągle jeszcze wszechobecnemu konsumeryzmowi, choć wydaje się, że nie jest obojętna na zagrożenia środowiskowe i nierówności społeczne.

Sprostanie temu wyzwaniu nie jest jednak proste, gdyż wymaga innego niż dotychczas sposobu myślenia i działania, takiego podejścia do zarządzania, które

<sup>52</sup> Franciszek, *Enc. Laudato Si*, Wydawnictwo M, Kraków 2015, s. 139.

<sup>53</sup> Mamy tu na myśli konsumentów z segmentu *Lifestyles of Health and Sustainability*.