

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 359

Zmiana warunkiem sukcesu

**Doskonałość w kształtowaniu
konkurencyjności przedsiębiorstw**

Redaktorzy naukowci

Grzegorz Bełz

Joanna Kacała



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Jadwiga Marcinek

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

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

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-454-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
Urszula Bąkowska-Morawska: Turystyczne łańcuchy dostaw. Kierunki zmian i doskonalenia	11
Michał Chomicki: Kształtowanie doskonałości w relacjach z kooperantami w warunkach niepewności	20
Marta Chudykowska: Adaptacja metody FMEA przy projektowaniu systemu pomiaru dokonań w celu zapewnienia skuteczności działań optymalizacyjnych	30
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Waclaw Nosek: Model zarządzania procesami odnowy przedsiębiorstw – w kierunku organizacyjnego uczenia się	42
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Kluczowe kompetencje zarządcze i pracownicze w kontekście faz rozwoju organizacji	52
Agnieszka Czerwińska-Lubszyk, Anna Michna: Relacje pomiędzy sieciami współpracy a funkcjonowaniem MŚP w dotychczasowych badaniach empirycznych	65
Dariusz Dudój: Mechanizm wzrostu zaangażowania pracowników w doskonalenie organizacji jako efekt ukierunkowanego rozwoju kompetencji pracowników	73
Marcin Flieger: Doskonalenie funkcji marketingowej poprzez implementację zasad marketingu relacji	85
Szymon Jopkiewicz: Aspekty zaangażowania i zaufania w doskonaleniu organizacji sektora zdrowia	94
Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: Ewolucja rutyn organizacyjnych jako fundament doskonalenia organizacji	106
Piotr Karwacki: Controlling jako narzędzie wielopłaszczyznowej oceny organizacji sieciowej	115
Eryk Kosiński, Michał Flieger: Optymalizacja modelu sprzedaży – wyniki badań satysfakcji i potrzeb klientów wybranych firm sektora elektroenergetycznego w Polsce	128
Marcin Kowalewski: Proces definiowania i implementacji kluczowych mierników dokonań do przedsiębiorstwa	138
Janusz Kraśniak: Doskonalenie kompetencji menedżerskich kadry zarządzającej podmiotów leczniczych	146
Kazimierz Krzakiewicz: Efekt aureoli i badanie czynników sukcesu organizacji	159

Janusz Marek Lichtarski: Ewolucja kryteriów oceny doskonałości struktury organizacyjnej	170
Krzysztof Machaczka: Uświadomiona wizja organizacji jako kluczowy element zdolności rekonfiguracji strategicznej przedsiębiorstwa.....	179
Małgorzata Machaczka: Zjawisko wielokulturowości w przedsiębiorstwach międzynarodowych	188
Kamila Malewska: Intuicja w podejmowaniu decyzji jako źródło przewagi konkurencyjnej	196
Mieczysław Morawski: Doskonalenie procesów dzielenia się wiedzą z udziałem kluczowych pracowników przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych.....	208
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Elastyczność produktowa jako przejaw zmian i determinanta doskonalenia konkurencyjnego zakładu wytwórczego – koncepcja oceny	220
Hubert Pachciarek, Alberto Lozano Platonoff: Rozwój przywódcy jako czynnik zmiany w organizacji – studium przypadku programu kształtowania menadżerów	235
Bartłomiej Pierański: Zasoby niematerialne jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa	247
Katarzyna Piórkowska: Socjopsychologiczne uwarunkowania decyzji menedżerskich w ujęciu dialektycznym – kontekst cech osobowościowych i właściwości temperamentu.....	256
Gabriela Roszyk-Kowalska: Umiejętności kluczowego pracownika w doskonaleniu przedsiębiorstwa.....	269
Ewa Stańczyk-Hugiet: Ewolucja koncepcji doskonałości jako egzemplifikacja różnicowania	277
Anna Starosta: Diagnozowanie kultury organizacyjnej w procesie jej identyfikacji i zmiany jako warunek osiągnięcia doskonałości organizacji.....	286
Monika Stelmaszczyk: Niewystarczająca analiza błędów barierą dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwach budowlanych	296
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Bariery w procesie doskonalenia pracowników – analiza wybranych przypadków	306
Anna Zabłocka-Kluczka: Odporność swoista organizacji	318
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: Pracownik 50+ jako kluczowy czynnik w procesie doskonalenia przedsiębiorstw.....	329

Summaries

Urszula Bąkowska-Morawska: Tourist supply chains. Directions of changes and perfecting	19
---	----

Michał Chomicki: Shaping the excellence in relations with cooperators under uncertainty.....	29
Marta Chudykowska: Adaptation of FMEA method in designing a system to measure achievements to ensure the effectiveness of optimising actions..	41
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Waclaw Nosek: Renewal process management model of enterprises – in the direction of organizational learning.....	51
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Key managerial and employees' competencies in the context of organizational growth and development...	64
Agnieszka Czerwińska-Lubszczyk, Anna Michna: Networking vs. operation of small and medium-sized enterprises.....	72
Dariusz Dudój: Mechanism of the increase of employees' engagement in organization improvement as an effect of directed development of employees' competencies	84
Marcin Flieger: Improving marketing function through the implementation of relationship marketing principles.....	93
Szymon Jopkiewicz: Aspects of commitment and trust to improve the organization of the health sector.....	105
Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: Evolution of organizational routines as foundation for organizational improvement.....	114
Piotr Karwacki: Controlling as a tool of multi-dimensional assessment of the network organization	127
Eryk Kosiński, Michał Flieger: Optimisation of sales model – results of satisfaction and customers' needs research of chosen firms of electro energy sector in Poland.....	137
Marcin Kowalewski: Defining and implementing process of KPIs.....	145
Janusz Kraśniak: Improvement of managerial skills of the management in health care entities	158
Kazimierz Krzakiewicz: The halo effect. Investigation of the organization's success factors	169
Janusz Marek Lichtarski: The evolution of criteria of assessment of organizational structure excellence.....	178
Krzysztof Machaczka: Informed vision of the organization as a key element in the ability of strategic reconfiguration of enterprises.....	187
Małgorzata Machaczka: The phenomenon of multiculturalism in international companies.....	195
Kamila Malewska: Intuition in decision-making as a source of competitive advantage	207
Mieczysław Morawski: Improving knowledge sharing processes with key employees of the company in the light of empirical research	219

Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Product flexibility as an indication of changes and a determinant of a perfectly competitive manufacturing facility – assessment concept.....	234
Hubert Pachciarek, Alberto Lozano Platonoff: Leader’s development as a factor of change in an organization – case study of shaping managers’ program.....	246
Bartłomiej Pierański: Immaterial resources as a source of competitive advantage of an enterprise.....	255
Katarzyna Piórkowska: Socio-psychological determinants of managerial decisions in accordance with a dialectic approach – the context of personality traits and temperament characteristics.....	268
Gabriela Roszyk-Kowalska: Skills of key employees in enterprise’s improvement	275
Ewa Stańczyk-Hugiet: Evolution of the excellence concept as an exemplification of variation.....	285
Anna Starosta: Organisational culture diagnosis in the process of its identification and change as a condition to achieve business excellence.....	295
Monika Stelmaszczyk: Insufficient analysis of errors as the knowledge sharing barrier in a construction enterprise	305
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Barriers of employee development – analysis of selected cases.....	317
Anna Zabłocka-Kluczka: Specific immunity of the organization	328
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: A 50+ employee as a key factor in the business improvement process.....	338

Agnieszka Czerwińska-Lubszczyk, Anna Michna

Politechnika Śląska

RELACJE POMIĘDZY SIECIAMI WSPÓLPRACY A FUNKCJONOWANIEM MŚP W DOTYCHCZASOWYCH BADANIACH EMPIRYCZNYCH

Streszczenie: Celem artykułu jest zaprezentowanie dotychczasowych badań empirycznych dotyczących relacji pomiędzy sieciami współpracy a funkcjonowaniem małych i średnich przedsiębiorstw. Analizą objęto literaturę krajową oraz zagraniczną poświęconą tematyce relacji międzyorganizacyjnych. Artykuł zawiera wyniki badań wpływu sieci współpracy na przetrwanie, wzrost oraz rozwój przedsiębiorstw, w szczególności sektora MŚP.

Słowa kluczowe: małe i średnie przedsiębiorstwa, sieci współpracy.

DOI: 10.15611/pn.2014.359.06

1. Wstęp

Otoczenie, w jakim funkcjonują przedsiębiorstwa, przybrało charakter wysoce konkurencyjnego, zmiennego i złożonego. Zmienność otoczenia współczesnych przedsiębiorstw wymusza znaczną elastyczność ich działania, która nie tylko determinuje ich rozwój, ale i warunkuje ich funkcjonowanie [Osbert-Pociecha 2008]. Zmiany są stałe, wymagają podejścia dynamicznego, kreatywnego oraz elastycznego [Szpitter 2012]. W takich warunkach szansą dla organizacji na przetrwanie i rozwój staje się współdziałanie z innymi firmami [Błoński 2009].

Aktywne pozyskiwanie informacji z otoczenia, jak też elastyczne reagowanie na oczekiwania rynku sprzyja budowaniu przez przedsiębiorstwo swoistej relacji z podmiotami otoczenia. Są one tym istotniejsze, gdy zauważyć, że pojedyncze przedsiębiorstwo, szczególnie z sektora MŚP (małych i średnich przedsiębiorstw), ma znikomy wpływ na zmiany w swym otoczeniu [Wójcik-Karpacz 2009]. Przedsiębiorstwa przechodzą m.in. od integracji procesu wytwórczego w ramach jednej firmy do integracji w sieci współpracujących firm. W ten sposób z jednej strony stają się coraz mniejsze, zlecając zadania podwykonawcom, z drugiej stają się większe uczestnicząc w sieci współpracy [Adamik 2008].

Strategie rozwoju coraz częściej są realizowane poprzez współpracę z rzeczywistymi lub potencjalnymi konkurentami [Kuraś 2012]. Relacje konkurencyjne pomiędzy przedsiębiorstwami zastępowane są relacjami opartymi na współpracy [Ots 2012], a jedną z podstawowych cech nowych koncepcji konkurencyjności staje się wysoka skłonność przedsiębiorstwa do współpracy [Pierścionek 2003]. Z jednej strony jest to związane z swoistą modą na współpracę, z drugiej jednak istotnym czynnikiem jest fakt, że wiąże się ona z licznymi korzyściami dla uczestniczących w niej stron [Sroka 2010]. Co więcej, jest ona jednym z czynników umożliwiających podnoszenie konkurencyjności całego sektora MŚP [Daszkiewicz 2008].

Artykuł zawiera przegląd literatury dotyczący relacji pomiędzy sieciami współpracy a funkcjonowaniem MŚP. Problem badawczy dotyczy relacji, jakie zachodzą pomiędzy sieciami współpracy a funkcjonowaniem małych i średnich przedsiębiorstw. Celem artykułu jest zaprezentowanie badań empirycznych w tym zakresie.

2. Sieci współpracy

Sieć definiowana jest jako „zbiór odrębnych pod względem formalnoprawnym podmiotów oraz relacji zachodzących pomiędzy nimi” [Czakon 2012]. Podmiotami zwykle są przedsiębiorstwa, ale mogą to być również organy administracyjne, instytucje badawcze, organizacje *non profit*. Relacje zachodzące pomiędzy podmiotami tworzącymi sieć nazywamy więziami sieciowymi. Obejmują one zarówno przepływy materialne, jak i informacji. Relacje te odgrywają szczególną rolę, ponieważ stanowią o istocie sieci, a tym samym są kluczowe dla jej sukcesu [Błoński 2009; Czakon 2012].

Ciekawym zagadnieniem pozostają sieci branżowe (*industrial networking*) wpływające na innowacje oraz rozwój na poziomie firmy i regionu czy kraju. Zostały one uznane za jeden z głównych źródeł wzrostu gospodarczego. W szczególności podkreślane jest znaczenie sieci małych i średnich przedsiębiorstw, które zwiększają konkurencyjność zaangażowanych firm poprzez dostarczanie środków do przezwyciężenia stosunkowo ograniczonych zasobów. W praktyce sieci przemysłowe są niejednokrotnie identyfikowane jako klastry lub jako forma podwykonawstwa [Park i in. 2010].

Wyróżnia się trzy formy służące koordynacji sieci: rynkową, hierarchiczną oraz społeczną. W praktyce gospodarczej występują one łącznie oraz współzależnie. Jednoczesne użycie wielu form koordynacji sieci to koordynacja wieloraka. Koordynacja rynkowa opiera się na cenie. Są to szczegółowe uzgodnienia zawarte w formie umowy formalnej, która określa role i zobowiązania stron. Przepływ informacji dotyczy ceny, liczby oraz jakości przedmiotu wymiany. Hierarchiczna koordynacja sieci opiera się na poleceniach służbowych. Skupia się na stosowaniu systemów oraz struktur kontroli. Z kolei społeczna koordynacja sieci opiera się na zaufaniu. Jej trzy elementy składowe to: właśnie zaufanie, bogata wymiana informacyjna, która może dotyczyć planów rozwojowych, inwestycji itp., oraz normy społeczne, dające

partnerom ogólne wskazówki dotyczące zachowania w sytuacjach niejasnych i niepewnych [Czakon 2008].

Literatura proponuje podział sieci współpracy na oparte na: relacjach społecznych, reputacji, kooperacji, marketingu oraz wiedzy, innowacji i technologii [Lechner i in. 2003]. Sieci społeczne są to relacje z innymi firmami wynikające z silnych powiązań osobistych z przyjaciółmi, krewnymi. Mają one szczególnie istotne znaczenie w początkowych etapach funkcjonowania przedsiębiorstwa, gdyż często są swoistym „biletem wstępu” do sieci. Mogą one doprowadzić zarówno do powiązania pionowego, jak i poziomego. Z kolei sieci oparte na reputacji są związane z partnerstwem z przedsiębiorstwem, które jest swoistym liderem na rynku. Celem zawierania tego typu relacji jest zwiększenie wiarygodności firmy. Aby zostać partnerem firmy, która „używa” swej reputacji, przedsiębiorstwo musi zaoferować coś wartościowego w zamian. Tym samym wysyłany jest sygnał, że ta nowa firma jest opłacalnym partnerem, ponieważ np. dostarcza dobrych jakościowo dóbr i usług. Zdobycie reputacji wydaje się kluczem do stworzenia przyszłych relacji z innymi uczestnikami sieci. Jej brak może stanowić istotną barierę wzrostu. Relacje oparte na kooperacji są zawiązywane z bezpośrednimi konkurentami, ich rozwój wymaga czasu. Umożliwiają realizację dużego projektu pomimo braku niezbędnych zasobów, poprzez realizowanie projektu wraz z podwykonawcą, co w konsekwencji chroni firmę przed utratą klienta [Lechner i in. 2003, 2006].

Relacje oparte na marketingu umożliwiają uzyskanie lepszych informacji o rynku oraz wymaganiach dotyczących produktów, zdobycie nowych rynków lub pozyskanie nowych klientów. Kluczową rolę odgrywają relacje z dostawcami i klientami firmy [Lechner i in. 2003, 2006].

Sieci oparte na wiedzy, innowacji i technologii są związane z dostępem oraz kreacją nowej wiedzy. Tworzenie aliansów technologicznych obejmuje wspólny rozwój technologii lub prowadzenie innowacyjnych projektów. Relacje tego typu wymagają szczególnych powiązań opartych na zaufaniu [Lechner i in. 2003, 2006]. Wynikiem działania organizacji w takiej wysokotechnologicznej sieci powinno być utrzymanie odpowiedniego tempa postępu technologicznego, czyli odpowiedniego poziomu konkurencyjności, który zapewni przedsiębiorstwu przetrwanie i rozwój [Jędryś 2010].

Powstaje pytanie, jak dokonywać pomiaru efektywności funkcjonowania danego podmiotu w sieci. Odpowiedź nie jest ani prosta, ani jednoznaczna. Z pewnością pomiar efektywności powinien mieć charakter zarówno ilościowy, jak i jakościowy. Badane zagadnienia powinny dotyczyć wielu aspektów: ekonomiczno-finansowych, strategicznych, organizacyjnych, rynkowych. Co więcej, analiza powinna dotyczyć różnych grup interesariuszy: akcjonariuszy, społeczeństwa, pracowników, dostawców itp. [Sroka 2010].

3. Sieci współpracy w dotychczasowych badaniach empirycznych

Sieci współpracy są przedmiotem wielu analiz i badań empirycznych zarówno w kraju, jak i zagranicą. Autorzy badają ich wpływ na funkcjonowanie firmy: konkurencyjność, jej przetrwanie, wzrost i rozwój. Analizowane są zarówno formalne, jak i nieformalne relacje międzyorganizacyjne. Przykładowe badania empiryczne dotyczące sektora MŚP oraz przedsiębiorstw w podziale na branże przedstawiono w tabelach 1 i 2.

Tabela 1. Relacja pomiędzy sieciami współpracy a funkcjonowaniem małych i średnich przedsiębiorstw

Lp.	Autorzy	Przedmiot badań	Wyniki i metodyka badań
1	G. Kingsley, E.J. Malecki (2004)	Nieformalne sieci współpracy	Badania ilościowe. Badaniami objęto 50 małych firm produkcyjnych z Florydy. Badania wpływu sieci współpracy opartej na nieformalnych powiązaniach na konkurencyjność małej firmy podkreślają możliwość dostępu do zasobów. Badania nie potwierdziły, iż nieformalne związki pomiędzy firmami przekształcają się w połączenia formalne.
2	C. Lechner, M. Dowling, I. Welp (2006)	Sieci współpracy	Badania ilościowe. Badaniem objęto 60 przedsiębiorstw (<i>venture capital</i>) z krajów niemieckojęzycznych. Poddano analizie wpływ różnych typów sieci na rozwój firmy. Wyniki wskazują na pozytywny wpływ relacji z konkurentami oraz ogólnie sieci na rozwój przedsiębiorstwa.
3	B. Schoonjans, P. van Cauwenberge, H. Vander Bauwhede (2013)	Formalne sieci współpracy	Badanie panelowe. Badaniem objęto flamandzkie przedsiębiorstwa sektora MŚP. Wyniki wykazują, że formalne sieci biznesowe istotnie oraz dodatnio wpływają na wzrost firmy mierzony wartością aktywów netto oraz wartością dodaną. Jednakże nie odnotowano znaczącego wpływu sieci na wzrost zatrudnienia.

Źródło: opracowanie własne.

Badania empiryczne dowodzą, że MŚP mogą uzyskiwać wiele korzyści z funkcjonowania w sieciach współpracy. Przedsiębiorstwa te często działają w warunkach niedoboru zasobów materialnych i niematerialnych, co utrudnia funkcjonowanie

w szybko zmieniającym się otoczeniu. Dzięki uczestnictwu w sieci mogą uzyskać dostęp do wiedzy oraz umiejętności, które pozwolą im utrzymać konkurencyjność. Wyniki pokazują, że udział w sieci współpracy wpływa pozytywnie na wzrost MŚP, mierzony wartością dodaną oraz aktywami netto [Schoonjans i in. 2013].

Badania wpływu sieci współpracy opartej na nieformalnych powiązaniach na konkurencyjność małej firmy również podkreślają możliwość dostępu do zasobów. Nieformalne sieci są tworzone przez grupy organizacji, które wchodzą w regularną wymianę informacji dotyczącą problemów mających znaczenie dla ich konkurencyjności. Przy czym taka sieć nie jest związana przez formalne porozumienie, które łączy wszystkich uczestników, ale raczej poprzez wzajemne wzmocnienie własnego interesu. Nieformalne powiązania odzwierciedlają faktyczną wymianę z otoczeniem: mogą być tworzone z dostawcami i odbiorcami, przekraczając formalne zobowiązania kontraktowe pomiędzy stronami; mogą dotyczyć spraw tak istotnych, jak zatrudnienie, rozwój produktu, a nawet jego eksport. Ciekawy jest brak dowodów potwierdzających, iż powiązania nieformalne przekształcają się w powiązania formalne. Ponadto podział firm na zlokalizowane na terenach miejskich oraz wiejskich wykazał znaczne różnice w zakresie sieci nieformalnych: przedsiębiorstwa miejskie są bardziej zainteresowane rozwojem nieformalnej sieci powiązań [Kingsley, Malecki 2004].

Tabela 2. Relacja pomiędzy sieciami współpracy a funkcjonowaniem przedsiębiorstw w branży

Lp.	Autorzy	Przedmiot badań	Wyniki i metodyka badań
1	C. Lechner, M. Dowling, (2003)	Sieci współpracy	Badania jakościowe – wielokrotne studium przypadku. Badaniem objęto 10 przedsiębiorstw branży IT należących do klastra zlokalizowanego w Monachium. Analizowano wpływ zewnętrznych relacji na wzrost firmy. W zależności od etapu rozwoju firmy znaczenia nabierają różne rodzaje sieci, np.: firmy rozpoczynające działalność budują sieci oparte na relacjach społecznych oraz reputacji; znaczenie powiązań kooperacyjnych wzrasta wraz z rozwojem firmy.
2	Y. Park, J. Shin, T. Kim (2010)	Sieci współpracy	Badanie panelowe. Badaniem objęto 7889 koreańskich firm produkcyjnych. Podwykonawstwo nie ma statystycznie znaczącego wpływu na wzrost, natomiast ma negatywny wpływ na przetrwanie firmy. Klastry mają pozytywny wpływ zarówno na wzrost firmy jak i na jej przetrwanie.

Źródło: opracowanie własne.

Badania wpływu wielkości firmy, jej wieku oraz uczestnictwa w branżowych sieciach współpracy na wzrost przedsiębiorstwa wyróżniają dwa swoiste rodzaje

sieci: oparte na podwykonawstwie oraz klastrach. Okazało się, że o ile klastry mają pozytywny wpływ na wzrost i przetrwanie firmy, o tyle podwykonawstwo nie ma znaczącego wpływu na wzrost firmy, ale w długim okresie ma negatywny wpływ na jej przetrwanie. Wyniki badań mogą okazać się zaskakujące, gdy zwrócić uwagę na walory współpracy z konkurentami w ramach podwykonawstwa, związane m.in. z dostępem do nowoczesnych technologii oraz charakterem powiązań pomiędzy firmami, które wydają się długoterminowe, a tym samym stabilne oraz oparte na zaufaniu. Mimo iż podwykonawstwo przynosi pewne korzyści, to w dłuższym czasie „ścisle” podwykonawstwo może narazić małą firmę na presję ze strony dużego przedsiębiorstwa na obniżanie cen, a tym samym ostatecznie utrudnić przetrwanie firmy. W przypadku koreańskich firm produkcyjnych ryzyko wynikające z „uzależnienia” od firmy zlecającej przewyższa potencjalne korzyści płynące ze współpracy [Park i in. 2010].

Analizując wpływ sieci współpracy na rozwój firmy, należy wziąć pod uwagę składowe tego zjawiska. W zależności od etapu rozwoju firmy znaczenia nabierają poszczególne rodzaje sieci. Relacje nowo założonych firm oparte są na powiązaniach jej założyciela, przedsiębiorcy oraz reputacji firm, z którymi współpracuje. Wraz z rozwojem firmy znaczenia nabierają relacje oparte na marketingu oraz kooperacji. W kolejnych etapach rozwoju nacisk zostaje przesunięty na sieci oparte na technologii. Ostatecznie firma po osiągnięciu swych możliwości związanych z relacjami kieruje działania na zarządzanie nimi. Przedsiębiorstwo nawiązuje nowe relacje, jednocześnie ograniczając zbędne powiązania. Z powyższego wynika, że ważnym czynnikiem dla rozwoju firmy pozostaje aktywne kształtowanie sieci współpracy w miarę przesuwania na kolejne etapy jej rozwoju [Lechner i in. 2003, 2006]. Co więcej, rozwój firmy i wielkość sieci są z sobą powiązane: przedsiębiorstwa z wyższym wolumenem sprzedaży i w późniejszych etapach rozwoju mają rozbudowane obszerniejsze sieci [Lechner i in. 2003].

4. Podsumowanie

Otoczenie, w którym działają przedsiębiorstwa, ulega ciągłym przeobrażeniom, które mogą wpływać na ich funkcjonowanie pozytywnie bądź negatywnie, stając się barierą rozwoju, a nawet uniemożliwiając przetrwanie [Czerwińska-Lubszczyk i in. 2013]. Szans, jeżeli nie przewycięzania, to ograniczania wpływu barier można upatrywać m.in. w relacjach międzyorganizacyjnych, które uważane są za ważny czynnik przetrwania oraz rozwoju firmy [Lechner i in. 2006]. W dotychczasowych badaniach empirycznych autorzy analizowali zarówno formalne, jak i nieformalne relacje zachodzące pomiędzy dużymi przedsiębiorstwami i należącymi do sektora MŚP. Badania empiryczne dowodzą, że MŚP mogą uzyskiwać pewne korzyści z funkcjonowania w sieciach współpracy. Ich specyfika, a w szczególności funkcjonowanie w warunkach niedoborów zasobowych powoduje wzrost znaczenia relacji międzyorganizacyjnych, które przekładają się na ich konkurencyjność [Schoonjans

i in. 2013; Kingsley, Malecki 2004]. Tutaj interesujące okazują się wyniki badań firm produkcyjnych dotyczące klastrów oraz podwykonawstwa, które ukazują, że ryzyko związane z „uzależnieniem” od firmy zlecającej może przewyższać potencjalne korzyści płynące ze współpracy [Park i in. 2010].

Chociaż badania wskazują na generalnie pozytywny wpływ sieci współpracy na funkcjonowanie przedsiębiorstw, jednak zależność ta w odniesieniu do polskich MŚP oraz do konkretnej branży wymaga dalszych badań, które uwzględniłyby również obecną sytuację gospodarczą (MŚP wciąż borykają się z skutkami spowolnienia gospodarczego [Czerwińska-Lubszczyk, Michna 2012]). Wydaje się, że przeprowadzone w warunkach polskich badania weryfikujące stwierdzenie, że sieci współpracy zapewniają wzrost sprzedaży w niepewnym czasie, mogłyby być cenne poznawczo i pomóc w zbudowaniu rekomendacji praktycznych, obejmujących m.in. stworzenie ram i zasad współpracy w sieci na potrzeby funkcjonowania MŚP w konkretnej branży.

Literatura

- Adamik A., *Problemy kształtowania skutecznych sieci współpracy międzyorganizacyjnej*, [w:] *Studia i prace Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym*, red. A. Stabryła, Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków 2008.
- Błoński Ł., *Rodzaje i poziomy zaufania w sieci franczyzowej*, [w:] *Nowoczesność przemysłu i usług. Konkurencja i kooperacja w strategiach zarządzania organizacjami*, red. J. Pyka, TNOiK, Katowice 2009.
- Czakon W., *Koordynacja sieci – wieloraka forma organizacji współdziałania*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 9.
- Czakon W., *Strukturalne uwarunkowania zarządzania wiedzą w sieciach*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 5.
- Czerwińska-Lubszczyk A., Michna A., Męczyńska A., *Determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw sektora budowlanego*, „Zarządzanie Finansami” 2013, nr 4.
- Czerwińska-Lubszczyk A., Michna A., *MSP w warunkach spowolnienia gospodarczego*, konferencja naukowa „Strategie w podejmowaniu decyzji w sytuacjach konfliktu i współpracy”, Zakład Informatyki i Ekonometrii, Politechnika Śląska; Zakład Bezpieczeństwa i Niezawodności Systemów Informatycznych, Politechnika Wroclawska, Ustroń, 21-22.06.2012.
- Daszkiewicz N., *Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*, [w:] *Konkurencyjność. Poziom makro, mezo i mikro*, red. N. Daszkiewicz, PWN, Warszawa 2008.
- Jędrysik P., *Analiza sieciowa jako instrument usprawniający orkiestrę sieci*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 10.
- Kingsley G., Malecki E.J., *Networking for Competitiveness*, „Small Business Economics” 2004, no. 1.
- Kuraś P., *Alians jako model współdziałania strategicznego przedsiębiorstw*, [w:] *Strategie rozwoju organizacji*, red. A. Stabryła, T. Małkusa, Mfiles, Kraków 2012.
- Lechner C., Dowling M., *Firm networks: external relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms*, „Entrepreneurship & Regional Development” 2003, no. 1.
- Lechner C., Dowling M., Welpe I., *Firm networks and firm development: The role of the relational mix*, „Journal of Business Venturing” 2006, no. 4.

- Osbert-Pociecha G., *Elementy teorii elastyczności organizacji. Określenia, definicje, problemy*, [w:] *Elastyczność organizacji*, red. R. Krupski, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Ots M., *Competition, Collaboration and Cooperation: Swedish provincial newspaper markets in transition*, "Journal of Media Business Studies" 2012, no. 2.
- Park Y., Shin J., Kim T., *Firm size, age, industrial networking, and growth: a case of the Korean manufacturing industry*, „Small Business Economics” 2010, no. 1.
- Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003.
- Schoonjans B., van Cauwenberge P., Vander Bauwhede H., *Formal business networking and SME growth*, „Small Business Economics” 2013, no. 1.
- Sroka W., *Korzyści i zagrożenia uczestnictwa w sieci aliansów – analiza porównawcza*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 1.
- Szpitter A., *Innowacyjne podejście do zarządzania projektami*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 1.
- Wójcik-Karpacz A., *Przesłanki współdziałania średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Nowoczesność przemysłu i usług. Konkurencja i kooperacja w strategiach zarządzania organizacjami*, red. J. Pyka, TNOiK, Katowice 2009.

NETWORKING VS. OPERATION OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

Summary: The purpose of this paper is to present the current empirical studies on the relationship between the networks and operation of small and medium-sized enterprises. The analysis includes national and foreign literature about inter-organizational relationships subject. The paper contains the results of the impact of networks on the survival, growth and development of enterprises, in particular belonging to SMEs sector.

Keywords: small and medium enterprises, networking.