

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 444

**Zarządzanie strategiczne
w teorii i praktyce**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek, Aleksandra Śliwka
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Justyna Mroczkowska
Łamanie: Małgorzata Myszowska
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041
ISBN 978-83-7695-607-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Małgorzata Baran, Ewa Cichocka, Paweł Maranowski: Rola innowacji społecznych w polskich uczelniach / The role of social innovations at Polish universities	13
Paweł Bartkowiak: Porównanie znaczenia wybranych obszarów procesu współkreowania wartości dla klienta między grupami przedsiębiorstw i klientów / Comparison of selected areas of value co-creation process between companies and customers.....	21
Bogusław Bembenek: Współpraca strategiczna przedsiębiorców z sektorem badawczo-rozwojowym w polskich klastrach – współczesne wyzwanie w zarządzaniu klastrami / Strategic cooperation of entrepreneurs and R&D sector in Polish clusters – contemporary challenge within cluster management.....	31
Marek Błaszczuk: Źródła elastyczności strategii i systemu zarządzania strategicznego / Sources flexibility of strategy and strategic management system	47
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziołek: Realizacja strategii bezpieczeństwa pracy w aspekcie badania przyczyn wypadków przy pracy / Implementation of safety at work strategy in the aspect of accidents at work causes investigation	62
Paweł Cabała, Adam Stabryła: Metoda agregacji bilansującej w kwalifikacji strategii rozwoju technologii / The balanced aggregation method in the evaluation of technology development strategy	74
Wojciech Czakon: Komplementarność czy substytucyjność mikrofundamentów współdziałania / Microfoundations of collaboration: substitute or complementary	87
Sylwia Dzedzic: Intencje podejmowania działalności gospodarczej przez studentów / Intentions of taking business by students.....	95
Sylwia Dzedzic, Leszek Woźniak, Piotr Czerepiuk: Proces przedsiębiorczego odkrywania jako metoda strategicznego planowania i implementacji inteligentnych specjalizacji regionu / The process of entrepreneurial discovery as a method of strategic planning and implementation of regional smart specializations.....	107
Tadeusz Falencikowski: Odpowiedzialność kierownicza w biznesie – zagadnienia procesowe i rodzajowe / Conditions of management liability in enterprise – procedural and generic issues	119

Waldemar Glabiszewski, Dorota Grego-Planer: Zdolności do pozyskiwania technologii jako składowa potencjału absorpcyjnego przedsiębiorstw finansowych w Polsce / The ability to acquire technology as the component of absorptive capacity of Polish enterprises operating in financial sector.....	128
Aldona Glińska-Noweś, Agata Sudolska, Iwona Escher: Więzy osobiste jako komponent relacji biznesowych w ocenie reprezentantów polskich przedsiębiorstw / Personal ties as a component of business relationships according to Polish enterprises' representatives	140
Grażyna Golik-Górecka: Realizacja strategii a multiparadygmat marketingu analitycznego / Realization of strategy but multiparadigm of analytical marketing	150
Dorota Grego-Planer, Waldemar Glabiszewski: Wpływ egzogenicznych uwarunkowań na proces kreowania innowacji w wybranych małych i średnich przedsiębiorstwach / Influence on the exogenous conditions on the process of creating innovation in some small and medium-sized enterprises	157
Magdalena Grębosz: Strategia co-brandingu w kontekście zarządzania strategicznego / Co-branding strategy in the context of strategic management	166
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Bariery w realizacji celów w przedsiębiorstwach wdrażających ekoinnowacje organizacyjne / Barriers to achieving the objectives of voluntarily adopted environmental programs of pro-ecological strategies	179
Jakub Hałas: Przedstawienie i porównanie wybranych modeli rozwoju organizacji / Presentation and comparison of selected schemas of organization development.....	190
Jarosław Ignacy: Inwestycyjne eldorado czy początek zmierzchu realizowanej strategii? – analiza wybranych czynników atrakcyjności inwestycyjnej z perspektywy aglomeracji wrocławskiej / Eldorado for investors or the beginning of the end the implemented strategy? – analysis of selected factors of investment attractiveness from the perspective of the wroclaw agglomeration	199
Leon Jakubów: Ewolucja planowania rozwoju przedsiębiorstwa / Evolution in the enterprise development planning	211
Mirosław Jarosiński: Sukces przedsiębiorstwa na rynku krajowym barierą do internacjonalizacji / Firm's success on the home market as a barrier to internationalisation	222
Jarosław Karpacz: Antecedencje innowacyjności jako wymiaru orientacji przedsiębiorczej na poziomie indywidualnym / Antecedents of innovativeness as the dimension of the entrepreneurial orientation on the individual level.....	231

Patrycja Klimas, Dagmara Wójcik: Konceptualizacja pojęcia „mikrofundamenty” w naukach o zarządzaniu / Conceptualization of microfoundations term in management sciences	241
Alina Kozarkiewicz: Zarządzanie wartością projektów – aktualne kierunki badań i nowe wyzwania / Management of project value – current research orientations and new challenges	252
Regina Lenart-Gansiniec: Wykorzystywanie aliansu wiedzy w tworzeniu otwartych innowacji / Use of knowledge alliance in the creation of open innovations	262
Dagmara Lewicka: Jak zatrzymać wartościowych pracowników w organizacji? Wyzwania dla strategicznego ZKL (zarządzania kapitałem ludzkim) / How to retain valuable employees in the organization? Challenges for strategic HRM	274
Janusz Marek Lichtarski, Katarzyna Piórkowska, Krzysztof Ćwik: Strategie organizacji węzłowych wobec innych uczestników sieci międzyorganizacyjnej / Key organizations strategies to other participants of inter-organizational network	285
Katarzyna Liczmańska: Analiza potrzeb uczestników a koncepcja powiązania kooperacyjnego na przykładzie klastra INKOKOMP / Analysis of the participants` needs vs. the concept of cooperative relationships on the example of cluster INKOKOMP	298
Zbigniew Matyjas: Wpływ poziomu sektora oraz firmy na wyniki przedsiębiorstw / Industry and firm influences on corporate performance	307
Czesław Mesjasz: Własność, nadzór korporacyjny i kontrola korporacyjna jako uwarunkowania strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa / Ownership, corporate governance and corporate control as determinants of company`s internationalization strategy	317
Lech Miklaszewski: <i>Offshoring</i> jako strategia rozwoju przedsiębiorstwa na przykładzie firmy inwestycyjnej / Offshoring as a strategy of the company`s development on the example of the investing company	331
Krystyna Moszkowicz, Mieczysław Moszkowicz: Wiedza jako kluczowy zasób strategiczny / Knowledge as a key strategic resource	344
Gracjana Noga: Metodologia implementacji strategii – wyniki badań praktycznych / Tools of strategy implementation – empirical research results .	354
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Szczupłość zaopatrzenia a wzrost sprzedaży – kierunek realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego / Supply leanness vs. sales growth – implementation direction of the manufacturing company development strategy.....	365
Jadwiga Nycz-Wróbel: Znaczenie implementacji Systemu Ekozarządzania i Audytu (EMAS) w kontekście wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstw / The significance of the implementation of the Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) in competitiveness shaping of enterprises	381

Krystyna Poznańska: Finansowe uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce / Financial determinants of innovativeness of Polish industrial enterprises.....	391
Joanna Radomska: Inkoherencja relacji pomiędzy ryzykiem strategicznym a operacyjnym w zarządzaniu strategicznym / Incoherency in relationship between strategic and operational risks in strategic management	400
Jacek Rybicki, Piotr Grajewski, Emilia Dobrowolska: Normatywne opcje rozwiązań paradoksu: konkurencja – współpraca na płaszczyźnie myślenia strategicznego / Normative options as solutions of paradox: competition – cooperation in the perspective of strategic thinking.....	411
Letycja Sołoducho-Pelc: Przewaga konkurencyjna – główne trendy badawcze / Competitive advantage – main research trends.....	422
Agnieszka Sopińska, Wioletta Mierzejewska: Zasobowe uwarunkowania otwartych innowacji / Resource determinants of open innovation.....	434
Jolanta Stec-Rusiecka: Ocena realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności na przykładzie wybranych przedsiębiorstw / Assessment of the realisation of corporate social responsibility concept on the example of selected companies.....	451
Jacek Strojny: Wykorzystanie metody AHP w modelowaniu systemu zarządzania strategicznego rozwojem jednostki samorządu terytorialnego / The use of AHP method in strategic management system modeling of local authorities unit development.....	460
Lukasz Sułkowski, Robert Seliga: Przedsiębiorczy uniwersytet – zastosowanie zarządzania strategicznego / Entrepreneurial university – application of strategic management.....	478
Justyna Światowiec-Szczeptańska: Sieci korporacyjne w zarządzaniu strategicznym / Corporate networks in strategic management.....	490
Dorota Teneta-Skwiercz: Istota i znaczenie inkluzywnych modeli biznesu / The essence and meaning of inclusive business models	500
Jolanta Twardowska: Korzyści wynikające z wirtualnej organizacji pracy / Benefits of virtual work organization	512
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Zarządzanie dla przyszłości – sylogizm i spełnione oczekiwania / Management for the future, syllogism and fulfilled expectations	520
Agata Warmińska: Determinanty sukcesu grup producentów rolnych / Determinants of success of agricultural producer groups	531
Anna Witek-Crabb: Ewolucyjne modele CSR – przegląd koncepcji rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu / Evolutionary stage models of CSR – theory review.....	541
Przemysław Wolczek: Cechy strategii generujące problemy wdrożeniowe a wielkość przedsiębiorstwa / Features of a company and the problems of strategy implementation arising from its content	559

Marian Woźniak: Przedsiębiorczość wyznacznikiem sukcesu podmiotów branży turystycznej / Entrepreneurship as success determinant of the tourist sector.....	571
Dagmara Wójcik, Patrycja Klimas: Mikrofundamenty współpracy międzyorganizacyjnej / Microfoundations of inter-organizational cooperation.....	583
Anna Wójcik-Karpacz: Dobór miar do pomiaru orientacji przedsiębiorczej: dylematy i propozycje rozwiązań / The choice of measures of entrepreneurial orientation: dilemmas and the possible solutions	594
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Tworzenie i apropriacja wartości jako cel strategii relacyjnej przedsiębiorstwa / Value-creation and value-appropriation as an objective of the company's relational strategy	609
Małgorzata Załęska: Wybór dostawców w outsourcingu usług zarządzania należnościami / Choice of suppliers in the outsourcing receivables management services.....	623
Bożydar Ziółkowski, Marzena Jankowska-Mihulowicz, Katarzyna Chudy-Laskowska, Teresa Piecuch: Determinanty strategii sukcesu dostawców systemów RFID z API – wyniki badań metodą delficką / Determinants of success strategies for suppliers of RFID systems with API research results based on the Delphi method.....	639

Wstęp

Przedstawiamy Państwu artykuły przygotowane przez uczestników kolejnej konferencji poświęconej zarządzaniu strategicznemu, organizowanej w roku 2016 przez Katedrę Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Tak jak w poprzednich latach koncentrujemy się na zarządzaniu strategicznym i szczególnie eksponujemy relacje w tym zakresie między teorią i praktyką.

Zarządzanie strategiczne staje przed nowymi wyzwaniami współczesnej gospodarki. W związku z tym dynamicznie ewoluuje, a kierunki tej ewolucji są dziś trudne do przewidzenia i jednoznacznego zaprojektowania. Zdaniem organizatorów konferencji jest to mocny argument, by cyklicznie organizować spotkania osób zajmujących się tą problematyką. Uważamy, że to jedna z nielicznych okazji w naszym kraju, by specjaliści zarządzania strategicznego spotkali się w tak szerokim gronie, wymienili poglądy i zainspirowali się wzajemnie do dalszych badań. Sądzymy, że przyczyniamy się w ten sposób do rozwoju tej ważnej i wciąż przyszłościowej dyscypliny nauk o zarządzaniu. Tradycyjnie ukierunkowujemy naszą konferencję na poszukiwanie związków pomiędzy praktyką i teorią. Jesteśmy przekonani, że zarządzanie strategiczne – jako nauka stosowana – wymaga swego rozwoju inspiracji z praktyki gospodarczej i musi być przez nią weryfikowane. Stąd w publikacji eksponujemy opracowania naukowe oparte na rozpoznaniu praktyki gospodarczej. A podczas samej konferencji staramy się konfrontować teoretyków z praktykami zarządzania strategicznego.

Bardzo liczymy, że tegoroczna konferencja, a także publikacja będąca jej rezultatem, dostarczą cennych inspiracji dla uczestników i czytelników. Gorąco zachęcamy do dyskusji z autorami artykułów – zarówno za pośrednictwem naszej katedry, jak i bezpośrednio z twórcami. Będzie to najcenniejszy plon naszego wspólnego przedsięwzięcia oraz wkład do rozwoju nauk o zarządzaniu.

Andrzej Kaleta

**Janusz Marek Lichtarski, Katarzyna Piórkowska,
Krzysztof Ćwik**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mails: janusz.lichtarski@ue.wroc.pl; katarzyna.piorowska@ue.wroc.pl;

krzysztof.cwik@ue.wroc.pl

**STRATEGIE ORGANIZACJI WĘZŁOWYCH
WOBEC INNYCH UCZESTNIKÓW
SIECI MIĘDZYORGANIZACYJNEJ**

**KEY ORGANIZATIONS STRATEGIES
TO OTHER PARTICIPANTS
OF INTER-ORGANIZATIONAL NETWORK**

DOI: 10.15611/pn.2016.444.26

JEL: M10

Streszczenie: Sieci międzyorganizacyjne są obecnie jednym z najszybciej rozwijających się obszarów badawczych w naukach o zarządzaniu. Są również coraz bardziej powszechne w praktyce gospodarczej. Uczestnicy sieci międzyorganizacyjnych mają względną autonomię w formułowaniu strategii i stosują odmienne strategie względem pozostałych uczestników i sieci jako całości. Przeprowadzone studia literatury wskazują na istnienie luki badawczej w zakresie identyfikacji tych strategii. Celem opracowania jest identyfikacja potencjalnych strategii stosowanych przez organizacje węzłowe względem sieci międzyorganizacyjnych, w których uczestniczą. Zaproponowana typologia bazuje na dwóch wymiarach: chęci zdobywania pozycji w sieci i walki o władzę (wymiar drapieżnictwa) oraz na tworzeniu lub przejmowaniu wartości (wymiar pasożytnictwa). Artykuł ma charakter eksploracyjny i ma za zadanie przedstawienie wstępnej koncepcji oraz zaproszenie do szerszej dyskusji na ten temat.

Słowa kluczowe: sieć międzyorganizacyjna, strategia, władza, oportunizm.

Summary: The participants of inter-organizational networks incorporate various strategies regarding the other participants and the network as the whole. Extensive literature studies have resulted in identifying a research gap in the realm of identifying such strategies. Hence, the aim of the paper is to identify potential strategies used by node organizations towards inter-organizational networks in which they participate. The typology proposed is based on two dimensions: (1) desire to enhance position in the network and to dominate (rapacity dimension) as well as (2) involvement in creating or overtaking value (parasitism dimension). The paper is strictly explorative and its major intention is on one hand to enact a preliminary conceptual framework concerning strategies used by node organizations towards inter-organ-

izational networks in which they function and, on the other hand, to invite for the further discussion in that field.

Keywords: inter-organizational network, strategy, power, opportunism.

1. Wstęp

Organizacje wchodzące w skład sieci międzyorganizacyjnych pozostają względnie autonomiczne w kwestii formułowania i wdrażania swoich strategii funkcjonowania i rozwoju. W zależności od potrzeb i kontekstu prowadzonych badań strategię tę można analizować i opisywać zarówno przy wykorzystaniu klasycznych typologii i podziałów strategii organizacji, opracowanych m.in. przez Ansoffa, Milesa i Snowa czy Portera, jak i opierając się na podejściach nawiązujących do dorobku szkoły zasobowej i akcentujących między innymi takie aspekty, jak kooperacja, innowacje czy dyfuzja wiedzy w sieci.

Większość podziałów strategii, szczególnie klasycznych, odnosi się do całego zbioru działań organizacji względem jej otoczenia (tzw. strategii ogólnych) lub względem konkurentów, a interesującym i – jak się wydaje – nie w pełni jeszcze zagospodarowanym obszarem badawczym są strategię czy też sposoby zachowania się uczestników sieci międzyorganizacyjnych wobec pozostałych członków sieci międzyorganizacyjnych i sieci jako całości. Obserwacja praktyki gospodarczej i analiza literatury pozwalają dostrzec znaczne różnice w tym zakresie. Przejawiają się one między innymi w orientacji na współpracę i rywalizację w relacjach z pozostałymi uczestnikami sieci [Czakov 2007; Lado, Boyd, Hanlon 1997], poziomie zaufania i akceptacji ryzyka [Latusek-Jurczak 2011] czy posiadaniu i wykorzystywaniu zasobów [Boyd 1990; Burt 1997; Gulati 1999; Provan, Beyer, Kruytbosch 1980; Romanowska 2006; Tang, Xi 2006; Tillquist 2002].

Z punktu widzenia funkcjonowania i efektywności sieci międzyorganizacyjnej, a także jej trwałości i możliwości rozwoju do ważnych aspektów strategii i zachowań jej uczestników zaliczyć należy budowanie pozycji w sieci (chęć sprawowania władzy, dominacji nad pozostałymi uczestnikami) oraz rodzaj zaangażowania w działania na rzecz sieci pod kątem tworzenia lub przechwytywania wartości oraz oczekiwań pod względem bilansu wysiłków i osiągniętych korzyści [Cook 1977; Huxham, Beech 2002]. W obszarze wymienionych aspektów dostrzec można lukę badawczą, podkreślany jest niedosyt badań empirycznych, a prezentowane wyniki dotyczą jedynie wybranych perspektyw, np. oportunizmu w relacji dostawca-odbiorca, zob. [Dong i in. 2015; Olsen i in. 2014]. Zdaniem autorów niniejszego tekstu szczególnie interesujące wydaje się zestawienie obydwu wyróżnionych wymiarów – walki o władzę i rodzaju zaangażowania – ze sobą.

Celem opracowania jest zatem zaproponowanie, na podstawie ekstensywnych studiów literatury i wnioskowania dedukcyjnego, typologii strategii organizacji węzłowych stosowanych wobec pozostałych uczestników sieci (oraz sieci jako całości),

bazującej na dwóch wymiarach: 1) walce o pozycję w sieci oraz 2) rodzaju zaangażowania podmiotu w działania na rzecz tworzenia lub przechwytywania wartości.

2. Rozwój sieci międzyorganizacyjnych w teorii i w praktyce

Zagadnienia sieci, powiązań sieciowych, relacji międzyorganizacyjnych są obecnie jednym z szerzej dyskutowanych problemów w naukach o zarządzaniu i choć niektórzy badacze podkreślają, że sieci przedsiębiorstw istniały „od zawsze” [np. Sopińska, Jakubowska 2012], to tak duże zainteresowanie nimi spowodowało włączenie ich obecnie do głównego nurtu rozważań nauk o zarządzaniu [Oliver, Ebers 1998], a następnie zaowocowało pojawieniem się wręcz nowego paradygmatu [Borgatti, Foster 2003; Czakon 2011], zgodnie z którym współpracę sieciową należy teraz postrzegać jako „punkt wyjścia” do opisu rzeczywistości funkcjonowania przedsiębiorstw.

Niezwykle duże znaczenie roli relacji międzyorganizacyjnych we współczesnej działalności gospodarczej wynika z faktu obserwowanego od dłuższego już czasu zjawiska dekoncentracji łańcucha tworzenia wartości i odchodzenia od modelu integratora na rzecz modeli dyrygenta czy operatora [Obłój 2002]. Nurt zarządzania strategicznego właśnie w sieciach i relacji przedsiębiorstwa z sieciowymi partnerami upatruje obecnie źródeł przewagi konkurencyjnej [Gulati, Nohria, Zaheer 2000; Niemczyk 2013; Stańczyk-Hugiet 2012]. Zjawisko to związane jest z dążeniem do minimalizacji kosztów koordynacji wewnętrznej oraz uzyskiwaniem korzyści ze specjalizacji. Nawiązywanie względnie trwałych relacji międzyorganizacyjnych skutkuje też stopniowym obniżaniem poziomu kosztów transakcyjnych [Williamson 2008].

Badania nad funkcjonowaniem sieci i przedsiębiorstwa w sieci prowadzone są z kilku różnych perspektyw. Perspektywy te wynikają z przyjętych przez poszczególnych badaczy wyróżników [Czakon 2015]. Pierwszym wyróżnikiem jest spojrzenie na sieci z perspektywy *network governance*, czyli możliwości koordynacji działalności podmiotów należących do sieci. Drugi wyróżnik to identyfikacja czynników wpływających na osiągnięcie pewnej nadwyżki, którą daje funkcjonowanie w sieci. Trzeci zaś to strukturalizm, rozumiany jako przypisywanie zmiennym opisującym sieć, takim jak wielkość sieci, gęstość sieci czy jej heterogeniczność [Czakon 2012], szczególnie istotnej roli w wyjaśnianiu zachodzących w niej zjawisk.

Inną kwestią jest określenie obiektu badawczego. Tu również badania można prowadzić w trzech różnych ujęciach. Pierwsze to badanie sieci jako całości. Zwykle wyróżnia się wtedy dwa typy sieci [Child, Faulkner, Tallman 2005]: sieci równorzędne, czyli takie, w których partnerami są firmy o relatywnie podobnej sile przetargowej, oraz sieci zdominowane, czyli takie, w których dominują relacje pomiędzy jednym, najczęściej dużym, przedsiębiorstwem (brokerem) a wieloma mniejszymi (satelitami), realizującymi zamówienia brokera. Relacje współpracy, zachodzące w sieci międzyorganizacyjnej, mimo że nawiązywane dobrowolnie, nie oznaczają

braku władzy. Władza w tej współpracy rodzi się w wyniku asymetrii sił między współpracującymi [Strzyżewska 2011]. Jest to władza oparta właśnie na sile przetargowej. Współpraca w warunkach nierównowagi sił opiera się na pewnym przymusie ekonomicznym, w wyniku którego jeden z partnerów nie ma innej możliwości niż godzenie się na narzucane warunki. W przeciwnym przypadku bowiem ryzykuje upadek.

Ta „asymetryczność sił” leży u podstaw koncepcji podziału sieci na sieci przyjazne i sieci pochłaniające [Perechuda 2005]. Sieć przyjazna to taka, w której m.in. przenikają się indywidualne projekty, brak jest blokad wejścia-wyjścia oraz tworzy ona przestrzeń do samodzielnego generowania wiedzy. Należy chyba uznać, że jest to odpowiednik sieci równorzędnej. Sieć pochłaniająca jest to z kolei sieć, która narzuca standardy w zakresie wiedzy jawnej, projekty narzucane są przez firmę-integratora, cechuje ją strukturalizacja procesów oraz występują blokady wejścia i wyjścia. Sieć pochłaniająca wydaje się odpowiednikiem sieci zdominowanej, rozpatrywanej z punktu widzenia węzła-satelity.

Jedną z podstawowych cech sieci jest dobrowolność uczestnictwa (np. [Lichtarski 2015]), dlatego też „blokadę wejścia-wyjścia” z sieci pochłaniającej należy rozumieć jako fakt istnienia wysokich kosztów opuszczenia sieci, np. w postaci utraconych korzyści. Może być to np. sytuacja węzła-satelity, który zdecydowaną większość swoich przychodów osiąga dzięki zamówieniom brokera i jego dalsze funkcjonowanie po opuszczeniu sieci będzie praktycznie niemożliwe. Problem ten nie musi dotyczyć tylko sieci zdominowanych, ale także równorzędnych. Zdarza się bowiem, że również węzeł sieci równorzędnej *gros* swoich przychodów realizuje dzięki uczestnictwu w niej i pozbawiony tej możliwości może nie przetrwać nie tylko w długim, ale też krótkim horyzoncie czasowym.

Powyższe koncepcje sieci, poza niewątpliwym walorem poznawczym, pokazują jednocześnie kolejny aspekt badania sieci międzyorganizacyjnej, a mianowicie rozpatrywanie jej przez pryzmat zaangażowanych w nią przedsiębiorstw węzłowych. Prowadzi to do drugiego ujęcia badania sieci międzyorganizacyjnej, czyli do tzw. ego-sieci – sieci rozpatrywanej wyłącznie przez pryzmat jednego przedsiębiorstwa, połączonego relacjami z szeregiem innych, które jednak mogą nie być między sobą połączone żadnymi relacjami. Ten brak wzajemnych „połączeń” nie wyklucza możliwości zaliczenia ich do jednej sieci [Gomes-Casseras 1994]. Ego-sieć otwiera pole do identyfikacji i badania poszczególnych ról sieciowych, wśród których za szczególnie uprzywilejowaną uważa się pozycję lidera sieci [Czakon 2015], a efektem rozwoju znaczenia sieci międzyorganizacyjnych jest przesuwanie „punktu ciężkości” z organizacji działalności gospodarczej w ramach pojedynczego przedsiębiorstwa na organizację tej aktywności w ramach sieci i uzależnienie pozycji firmy na rynku od miejsca, jakie w niej zajmuje [Strzyżewska 2011]. Pojedyncza organizacja węzłowa jest więc trzecim możliwym obiektem badań nad fenomenem funkcjonowania sieci międzyorganizacyjnej.

Według B. de Wita i R. Meyera [2007] w relacjach międzyorganizacyjnych można wyróżnić następujące układy sił: niezależność wzajemna, niezależność nierównorzędna, zależność wzajemna, zależność nierównorzędna. Podobnie rozkład sił, a tym samym władzy, definiują W.C. Benton i M. Maloni [2005]. Miejsce, jakie w sieci zajmuje dane przedsiębiorstwo węzłowe, jest więc bardzo istotne. Jak przekonują Y.L. Doz i G. Hamel, sieciowi partnerzy zwykle nie definiują „sprawiedliwej wymiany” w ten sam sposób, dążąc poprzez współpracę do uzyskiwania bardziej uprzywilejowanej pozycji względem sieciowego partnera czy też partnerów [Doz, Hamel 1998]. W hipotetycznej sytuacji doskonałej kospecjalizacji (*cospecialization*), czyli w sytuacji koniecznej ekwiwalentnej wymiany między partnerami, nie istniałaby chęć zwiększania wpływu na pozostałych partnerów sieciowych. Dużo częściej występują sytuacje kospecjalizacji niedoskonałej poprzez nią przedsiębiorstwo węzłowe, które „wnosi” do tej wymiany najbardziej pożądane elementy (np. popyt detaliczny), uzyskuje pewien, większy lub mniejszy, wpływ na inne organizacje węzłowe.

Jak wynika z powyższych rozważań, właściwe „umiejscowienie” w sieci jest jednym z kluczowych czynników sukcesu tak postrzeganego modelu prowadzenia działalności gospodarczej. Przyjęcie niewłaściwej pozycji lub, mówiąc ściślej, niewłaściwej strategii funkcjonowania w sieci może skutkować uzyskiwaniem nie tak dużych korzyści, jak oczekiwano, bądź wręcz skutkami negatywnymi, przy których koszty przewyższają wynik użyteczny. Jednocześnie trzeba zdać sobie sprawę z faktu, że chęć wpływania na inne organizacje węzłowe jest czymś nierozzerwalnie związanym z funkcjonowaniem w sieci międzyorganizacyjnej [Hakansson, Snehota 2006]. Oczywiście, w parze z tymi chęciami nie muszą podążać możliwości, gdyż, jak już wspomniano, stopień możliwości wywierania wpływu na inne organizacje węzłowe zależy od stopnia posiadanej przez dany węzeł siły przetargowej. Siła ta zależy jednak od szeregu różnych czynników, zob. np. [Stańczyk-Hugiet, Gorgól 2012], których kombinacja może prowadzić do przyjmowania przez węzeł takiej, a nie innej orientacji strategicznej (zachowania strategicznego) w ramach sieci międzyorganizacyjnej, w której funkcjonuje.

3. Sieci międzyorganizacyjne a strategie – kierunki i konteksty badań

W poszukiwaniu logik funkcjonowania organizacji w sieci w odniesieniu do strategii niezmiernie istotne wydaje się ustalenie poziomu epistemologicznego konstruktów (pojedyncza organizacja vs. kolektywne ujęcie) oraz charakteru zmiennych (zmienne organizacyjne vs. zmienne relacyjne i sieciowe), gdyż determinuje to kierunek oddziaływania pomiędzy daną organizacją i innymi w sieci – z jednej strony strategia pojedynczej organizacji może wpływać na całą sieć bądź poszczególne wybrane organizacje, a z drugiej strony strategia sieci może implikować charakter działań poszczególnych organizacji bądź charakter interakcji pomiędzy organizacjami (por.

[Ahuja 2000; Bell 2005; Gulati 1995; Provan, Fish, Sydow 2007]). Należy tutaj zaznaczyć, iż obserwuje się zmianę kierunku badań nad strategiami sieci międzyorganizacyjnych z poziomu makro na poziom mikro [Venkatraman, Lee 2004].

Menedżerowie, chociaż dążą do równowagi pomiędzy kooperacją a autonomią organizacji, nie potrafią bezpośrednio kontrolować funkcjonalności więzi, a jedynie zmieniać trajektorię tych nieformalnych procesów w trakcie ich zmiany na formalne mechanizmy, które umacniają słabe więzi [Lazzarini, Zenger 2007]. Inicjowane przez menedżerów słabe więzi, a następnie ekstensywnie wzmacniane formalnymi mechanizmami skłaniającymi do kooperacji, prowadzą w rezultacie do ograniczenia autonomii danej organizacji, co w konsekwencji może prowadzić do prób wpływania na osłabienie relacji, które w rezultacie nie są ani permanentnie silne, ani permanentnie słabe (*churning ties*). Lazzarini i Zanger [2002; 2007] uznają taki dynamiczny mechanizm działania prowadzący do portfela relacji o różnym nasileniu za jedną ze strategii kształtowania relacji międzyorganizacyjnych – menedżerowie monitorują rozwój nieformalnych procesów wpływających na siłę więzi i wdrażają *ex post* formalne zmiany celem dopasowania siły więzi do pożądanego poziomu [Nickerson, Zanger 2004].

Kształtowanie siły relacji z podmiotami w sieci z jednej strony wpływa na stosunek organizacji w sieci do procesów zmian w otoczeniu, a z drugiej strony jest przez to podejście determinowane [Cross, Ernst, Pasmore 2013] i stanowi element strategii adaptacji organizacji w sieci międzyorganizacyjnej. Jednocześnie, przyjmując perspektywę pojedynczej organizacji i jej strategii w sieci, jest ona determinowana nie tylko zdolnościami adaptacyjnymi, ale również zdolnościami absorpcyjnymi danego uczestnika sieci, rozumianymi jako zdolności rozpoznawania wartości sygnałów z otoczenia oraz asymilowania tych wartościowych na rzecz szeroko rozumianej przewagi ekonomicznej [Cohen, Levinthal 1990].

Niewątpliwie istotnym czynnikiem wpływającym na charakter strategii organizacji w sieci jest przywództwo w sieci ujmowane najczęściej z perspektywy trzech aspektów: poziomu analizy, formy usieciowienia (hierarchiczna *vs* heterarchiczna) oraz formalnych (np. struktura sieci, transfer wiedzy, wskaźniki) i nieformalnych (np. zaufanie, wizja sieci, zdolności sieci, strategie sieci) rezultatów przywództwa (por. [Müller-Seitz 2012]).

Przywództwo w sieci z kolei stanowi jedną z determinant relacji wzajemnej zależności organizacji w sieci, wynikającej z istotności zasobów dla organizacji, charakteru własności zasobów, dostępności do zasobów, w tym zasobów strategicznych i alternatywnych, możliwości ich pozyskiwania czy też stopnia umiejętności zarządzania nimi [Boyd 1990; Gulati 1999; Provan, Beyer, Kruijtbosch 1980; Romanowska 2006; Tang, Xi, 2006; Tillquist 2002].

Wszystkie wspomniane obszary zagadnień zawierają w sobie kolejny aspekt wywierający wpływ na charakter strategii organizacji w sieci, a mianowicie poziom zaufania, zwłaszcza jego afektywny wymiar [Dyer, Nobeoka 2000; Dyer, Singh 1998], determinujący zachowanie uczestników sieci poprzez redukcję kosztów wy-

miany [Zaheer, McEvily, Perrone 1998] i utrzymywanie ciągłości relacji [Varamäki 1996]. Można spotkać się z konceptualizacjami zachowań organizacji w kontekście kształtowania relacji z innymi uczestnikami sieci odnoszącymi się właśnie do wymiaru zaufania, ale również poziomu ryzyka [Czakon 2007]. Ryzyko wymiany dotyczy często oportunistycznych zachowań organizacji, bez względu na siłę i pozycję w sieci [Jap i in. 2013; Williamson 1975], silnie uzależnionych od horyzontalnych i wertykalnych relacji pomiędzy uczestnikami [Dong i in. 2015], których kontrolowanie stanowi wymiar determinujący strategię organizacji w sieci (por. [Provan, Skinner 1989]).

Nie sposób prowadzić rozważań w zakresie strategii organizacji w sieci, nie odnosząc ich do aspektu relacji konkurencyjnych i relacji współpracy. Warto zwrócić tutaj uwagę na synkretyczny model, syntetyzujący te dwa rodzaje relacji, zaproponowany przez Lado, Boyd i Hanlon [1997], w którym wyróżniono cztery typy zachowań strategicznych organizacji poszukujących danego typu renty z relacji.

Konkludując, należy stwierdzić, że determinanty strategii organizacji w kontekście sieci międzyorganizacyjnych skupiają się wokół następujących, najczęściej przywoływanych w literaturze przedmiotu zagadnień: (1) poszukiwanie równowagi korzyści osiąganych z kooperacji opartej zarówno na silnych więziach z innymi podmiotami (partnerstwo), jak i słabych powiązaniach (wymiana), (2) stosunek organizacji w sieci do procesów zmian w otoczeniu determinujący charakter strategii adaptacji, (3) przywództwo w sieci międzyorganizacyjnej, (4) wzajemna zależność organizacji determinowana kryterium zasobowym, (5) ryzyko i zaufanie, (6) oportunizm i (7) relacje konkurowania i współpracy.

Przedstawione w niniejszej części opracowania konteksty badań nad strategiami w sieci skłaniają do podjęcia próby wypracowania propozycji typologii strategii wobec innych uczestników sieci międzyorganizacyjnej.

4. Strategie wobec innych uczestników sieci międzyorganizacyjnych – propozycja typologii

Jednym z wymiarów różnicujących strategię poszczególnych organizacji węzłowych w stosunku do pozostałych uczestników sieci jest chęć budowania pozycji w sieci, sprawowania władzy czy wręcz próby dominacji nad innymi. Jako że w studiach nad sieciami międzyorganizacyjnymi uwaga badaczy koncentrowana była głównie na relacjach współpracy, to aspekt pozycji w sieci i władzy został nieco zmarginalizowany. A jest to aspekt ważny m.in. z tego powodu, że pozycja w sieci może bezpośrednio przekładać się na dostęp do zasobów (informacji), wpływanie na rozwój sieci i korzyści osiągane przez dany podmiot [Cook 1977; Czakon 2012; Huxham, Beech 2002; Olsen i in. 2014]. Odwołując się do metafory przyrodniczej, sygnalizowany wymiar można określić mianem drapieżnictwa. Proponowana skala przyjmuje trzy wartości:

- podporządkowanie, oznaczające świadomą uległość danego podmiotu wobec pozostałych uczestników sieci. Podporządkowanie może wynikać z różnych przyczyn, np. znacznych różnic w rozmiarach względem innych podmiotów lub w posiadaniu zasobów, dostrzegania istotnych korzyści wynikających z samej przynależności do sieci, zagrożenia upadłością lub po prostu odmiennego horyzontu czasowego strategii;
- partnerstwo, oznaczające równy status uczestników sieci i poziome relacje pomiędzy podmiotami, bez względu na występujące pomiędzy nimi różnice;
- dominację, oznaczającą silną pozycję i chęć sprawowania władzy nad innymi uczestnikami sieci, decydowania o kierunkach rozwoju sieci, nowych przyłączeniach, alokacji i wymianie zasobów, podziale zysków itd. Chęć dominacji może być pochodną ogólnej strategii o mocno ekspansywnym i agresywnym charakterze (dany podmiot zawsze walczy o pozycję) lub czynnikami sytuacyjnymi związanymi konkretnie z daną siecią.

W przedstawionej koncepcji analizowana jest wyłącznie orientacja na sprawowanie władzy (chęć dominacji), abstrahuje się zaś od niewątpliwie istotnych kwestii, takich jak źródła czy mechanizmy rozwoju władzy w sieci (zob. [Turker 2014; Olsen 2014]).

Drugi wyróżniony wymiar odnosi się do rodzaju zaangażowania podmiotu pod kątem tworzenia wartości w sieci lub prób jej przechwytywania, czyli do oportunistu [Provan 1993; Dong 2015]. Wymiar ten określa zatem również subiektywnie postrzegany bilans wysiłków i osiągniętych korzyści, a nazwać go można, odwołując się analogii przyrodniczych, pasożytnictwem. Również w tym przypadku skala zakłada trzy umowne wartości:

- oportunizm, oznaczający działania zorientowane na rzecz poszukiwania korzyści wynikających z przynależności do sieci i przejmowania tworzonej w niej wartości, czyli chęć „jazdy na gapę”,
- ekwiwalentną wymianę, w której bilans wysiłków i korzyści jest postrzegany (subiektywnie) przez podmiot realizujący strategię jako równy; podmiot angażuje się częściowo w tworzenie wartości,
- tworzenie wartości, oznaczające działanie rzecz sieci i wszystkich jej uczestników, dążenie do dobra wspólnego. Korzyści, szczególnie krótkookresowe, stoją na dalszej pozycji.

Zestawiając obydwa przedstawione wymiary ze sobą oraz przyjmując założenia, że ich natężenie może być dowolnie kształtowane przez uczestników sieci i nie są silnie skorelowane wzajemnie, otrzymujemy macierz możliwych strategii wobec pozostałych węzłów i sieci jako całości z oznaczonymi umownie pięcioma potencjalnymi rodzajami – zob. rys. 1.

Podmiot dążący do dominacji, a jednocześnie zaangażowany w działania na rzecz sieci i zorientowany na tworzenie wartości to **przywódca stada**. Ten rodzaj strategii zakłada podejmowanie wysiłków i działań na rzecz sieci jako całości, tworzenie wartości itd., co przy jednoczesnej dominacji i wynikającym z niej nierów-



Rys. 1. Rodzaje strategii uczestników sieci międzyorganizacyjnej

Źródło: opracowanie własne

nego podziale korzyści może generować dla podmiotu dodatni bilans wysiłku do uzyskiwanych korzyści.

Niewielki wpływ na pozostałych uczestników sieci przy jednoczesnym zaangażowaniu w działania na rzecz tworzenia wartości to strategia **mrówki**. Organizacja stosująca to podejście wykonuje pracę na rzecz sieci, wiedząc częstokroć, że wysiłki te mogą przewyższać osiągnane korzyści, szczególnie krótkookresowo. Strategia ta może być wynikiem zagrożenia upadłością dla firmy, gdy sieć okazuje się dla organizacji jedyną szansą dostrzegania dodatkowych korzyści (np. ekspansji zagranicznej, co może być jedynym sposobem dla firmy na internacjonalizację działalności), jak również wynikać z realizacji pasji czy poczucia misji właścicieli lub zarządzających.

Brak chęci dominacji w połączeniu z zachowaniami oportunistycznymi to tzw. **pasażer na gapę**. Podmiot stosujący tę strategię koncentruje się na poszukiwaniu korzyści wynikających z przynależności do sieci i przechwytywania wartości, bez specjalnego wyróżniania się. Nie walczy o pozycję i stara się konsumować korzyści, pozostając niezauważonym.

Chęć dominacji w połączeniu z oportunistycznym to **rekin**. Podmiot realizujący tę strategię sam nie tworzy wartości, stara się przechwytywać wartość wytworzoną przez innych, a jednocześnie walczy o pozycję i dąży do dominacji. Chęć walki o pozycję może w tym przypadku wynikać z przeświadczenia o nierównym podziale korzyści pomiędzy uczestnikami sieci, wcześniejszych doświadczeń ze współpracy lub działania na bardzo konkurencyjnym rynku (strategie agresywne).

Ostatnim wyróżnionym typem, ulokowanym niejako pośrodku macierzy, jest tzw. **rzetelny handlowiec**. Stosując tę strategię, firma dąży do budowania długo-

okresowych partnerskich relacji (równorzędnych) oraz oczekuje ekwiwalentnej wymiany i zrównoważonego bilansu wysiłki-korzyści.

Przedstawione rodzaje strategii mają charakter umowny i ogólny. Możliwe jest poszukiwanie kolejnych typów i wskazywanie na nie, m.in. wykorzystując zaproponowane skale i wypełniając pozostałe puste pola w macierzy lub proponując bardziej analityczne spojrzenie.

5. Podsumowanie

Przedstawiona koncepcja została opracowana na gruncie obecnego poziomu wiedzy o funkcjonowaniu sieci międzyorganizacyjnych i wydaje się „wpasowywać” w dotychczas wypracowane założenia teoretyczne. Z pewnością wymaga ona potwierdzenia empirycznego. Badania takie dałyby odpowiedź na podstawowe, rodzące się teraz pytania badawcze. Po pierwsze, czy proponowana typologia jest prawidłowa, czyli czy zachodzi zależność, którą uznano za podstawę jej wyodrębnienia. Po drugie, czy wszystkie proponowane typy strategii organizacji węzłowych występują w rzeczywistości. Jeśli tak, to, po trzecie, jaki jest rozkład częstości ich występowania, a jeśli nie, to dlaczego pewne zachowania strategiczne nie są w ogóle przyjmowane przez przedsiębiorstwa w sieci. Po czwarte wreszcie, które strategie i w jakich uwarunkowaniach wewnętrznych i zewnętrznych powinny być stosowane przez przedsiębiorstwa węzłowe, dając największe prawdopodobieństwo, że korzyści z przynależności do sieci przewyższą związane z tym koszty.

Rozważania te stanowią również punkt wyjścia do dalszych poszukiwań w tym obszarze, bowiem na ich tle rodzą się pytania kolejne, np.: w jakim stopniu opisane ewentualne strategie są uświadomione przez zarządzających, czy mają one charakter synoptyczny czy inkrementalny, czy są względnie stałe w czasie, czy są uwarunkowane cechami podmiotów lub rodzajem sektora, jakie są mechanizmy ich powstawania i rozwoju itd. Są to potencjalne kierunki dalszych badań, które z perspektywy obecnego stanu i rozwoju wiedzy na temat funkcjonowania sieci międzyorganizacyjnych wydają się niezwykle istotne z punktu widzenia teorii, a ich wyniki miałyby też bardzo duże znaczenie dla praktyki zarządzania.

Literatura

- Ahuja G., 2000, *Collaborative networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study*, Administrative Science Quarterly, vol. 45, s. 425-455.
- Baker W.E., 1990, *Market networks and corporate behavior*, American Journal of Sociology, vol. 96, s. 589-625.
- Benton W.C., Maloni M., 2005, *The influence of power driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction*, Journal of Operations Management, vol. 23.
- Bell G.G., 2005, *Clusters, networks, and firm innovativeness*, Strategic Management Journal, vol. 26, s. 287-295.

- Borgatti S.P., Foster P.C., 2003, *The network paradigm in organizational research: a review and typology*, Journal of Management, vol. 29, iss. 6.
- Boyd B., 1990, *Corporate linkages and organizational environment: a test of the resource dependence model*, Strategic Management Journal, vol. 11, s. 419-430.
- Burt R.S., 1997, *The contingent value of social capital*, Administrative Science Quarterly, vol. 42, s. 339-365.
- Child J., Faulkner D., Tallman S., 2005, *Cooperative Strategy: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*, Oxford University Press, Oxford.
- Cohen W.M., Levinthal D.A., 1990, *Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation*, Administrative Science Quarterly, vol. 35, no. 1, s. 128-152.
- Cook K., 1977, *Exchange and power in networks of interorganizational relations*, The Sociological Quarterly, vol. 18, s. 62-82.
- Cross R., Ernst Ch., Pasmore B., 2013, *A bridge too far? How boundary spanning networks drive organizational change and effectiveness*, Organizational Dynamics, vol. 42, s. 81-91.
- Czakon W., 2007, *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Czakon W., 2011, *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, Przegląd Organizacji, nr 11.
- Czakon W., 2012, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- De Wit B., Meyer R., 2007, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa.
- Dong M., Liu Z., Yu Y., Zheng J., 2015, *Opportunism in distribution networks: the role of network embeddedness and dependence*, Production and Operations Management, vol. 24, no. 10, October, s. 1657-1670.
- Doz Y.L., Hamel G., 1998, *Alliance Advantage. The Art of Creating Value through Partnering*, Harvard Business School Press, Boston.
- Dyer J.H., Nobeoka K., 2000, *Creating and managing a high performance knowledge sharing network: The Toyota case*, Strategic Management Journal, vol. 21, s. 345-67.
- Dyer J.H., Singh H., 1998, *The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*, Academy of Management Journal, vol. 23, s. 660-679.
- Gomes-Casseres B., 1994, *Group Versus Group: How Alliance Networks Compete*, Harvard Business Review, no. 4.
- Granovetter M., 1985, *Economic action and social structure: The problem of embeddedness*, American Journal of Sociology, vol. 91, s. 481-510.
- Gulati R., 1995, *Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances*, Academy of Management Journal, vol. 38, s. 85-112.
- Gulati R., 1999, *Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation*, Strategic Management Journal, vol. 20, s. 397-420.
- Gulati R., Nohria N., Zaheer A., 2000, *Strategic Network*, Strategic Management Journal, vol. 21, iss. 3.
- Hakansson H., Snehota I., 2006, *No business is an island: the network concept of business strategy*, Scandinavian Journal of Management, vol. 22, iss. 3.
- Huxham C., Beech N., 2002, *Points of power in interorganizational forms: learning from a learning network*, Academy of Management Proceedings.
- Lado A.A., Boyd N.G., Hanlon S.C., 1997, *Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model*, The Academy of Management Review, vol. 22, no. 1, s. 110-141.
- Latusek-Jurczak D., 2011, *Zarządzanie międzyorganizacyjne*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Lazzarini S.G., Zenger T.R., 2007, *The Strength of Churning Ties: Tie Portfolios, Tie Interdependence, and the Dynamics of Interorganizational Relationships*, Working Paper, dostęp z dnia 08.04.2016: https://www.academia.edu/2477912/The_Strength_of_Churning_Ties_Tie_Portfolios_Tie_Interdependence_and_the_Dynamics_of_Interorganizational_Relationships.
- Jap S.D., Robertson D.C., Rindfleisch A., Hamilton, R., 2013, *Low-stakes opportunism*, Journal of Marketing Research, vol. 50(2), s. 216-227.

- Lichtarski J.M., 2015, *Uczestnictwo w sieci międzyorganizacyjnej – katalizator czy bariera w procesach odnowy strategicznej?* Management Forum, vol. 3, no. 1.
- Müller-Seitz G., 2012, *Leadership in Interorganizational Networks: A Literature Review and Suggestions for Future Research*, International Journal of Management Reviews, vol. 14, s. 428-443.
- Nickerson J.A., Zenger T.R., 2004, *A knowledge-based theory of the firm. The problem-solving perspective*, Organization Science, vol. 15 (6), s. 617-632.
- Niemczyk J., 2013, *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Obłój K., 2002, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa.
- Olsen P.I., Prenekert F., Hoholm T., Harrison D., 2014, *The dynamics of networked power in a concentrated business network*, Journal of Business Research, vol. 67.
- Oliver A., Ebers M., 1998, *Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of interorganizational relationships*, Organization Studies, vol. 19, iss. 4.
- Oliver C., 1990, *Determinants of interorganizational relations: integration and future directions*, Academy of Management Review, vol. 16, s. 241-265.
- Perechuda K., 2005, *Dyfuzyja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Provan K.G., 1993, *Embeddedness, interdependence, and opportunism in organizational supplier-buyer networks*, Journal of Management, vol. 19(4), s. 841-856.
- Provan K.G., Beyer J.M., Kruytbosch C., 1980, *Environmental linkages and power in resource-dependence relations between organizations*, Administrative Science Quarterly, vol. 25, no. 2, s. 200-225.
- Provan K.G., Fish A., Sydow J., 2007, *Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks*, Journal of Management vol. 33(3), s. 479-516.
- Provan K.G., Skinner S.J., 1989, *Interorganizational dependence and control as predictors of opportunism in dealer-supplier relations*, The Academy of Management Journal, vol. 32, no. 1, s. 202-212.
- Romanowska M., 2006, *Dostosowanie strategii przedsiębiorstwa do jego zasobów*, [w:] Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe, WWSZiP, Wałbrzych.
- Sopińska A., Jakubowska W., 2013, *Organizacja sieciowa jako przedmiot zainteresowań nauk o zarządzaniu*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?*, Prace Naukowe WWSZiP, t. 22, Wałbrzych.
- Stańczyk-Hugiet E., 2012, *Paradygmat relacji – czy to nowa jakość w zarządzaniu?*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy nr 116, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Stańczyk-Hugiet E., Gorgól J., 2012, *Elementy sieci międzyorganizacyjnych – aspekty organizacyjno-zarządcze*, [w:] Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B. (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Wspólczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa.
- Strzyżewska M., 2011, *Współpraca między przedsiębiorstwami – odniesienia do polskiej praktyki*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Tang F., Xi Y., 2006, *Exploring dynamic multi-level linkages in inter-organizational networks*, Asia Pacific Journal of Management, vol. 23, s. 187-208.
- Tillquist J., 2002, *Strategic connectivity in extended enterprise networks*, Journal of Electronic Commerce Research, vol. 3, no. 2, s. 77-85.
- Turker D., 2014, *Analyzing relational sources of power at the interorganizational communication system*, European Management Journal, vol. 32, s. 509-517.
- Uzzi B., 1996, *The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect*, American Sociological Review, vol. 61, s. 674-698.
- Varamäki E., 1996, *The development process of inter-firm cooperation of SMEs*, Proceeding of RISE 96 Research on Innovation Strategies and Entrepreneurship, Finland.

- Venkatraman N., Lee C., 2004, *Preferential linkage and network evolution: A conceptual model and empirical test in the US video game sector*, Academy of Management Journal, vol. 47(6), s. 876-888.
- Williams T., 2005, *Cooperation by design: structure and cooperation in interorganizational networks*, Journal of Business Research, vol. 58, s. 223-231.
- Williamson O.E., 1975, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, New York.
- Williamson O.E., 2008, *Outsourcing: transaction cost economics and supply chain management*, Journal of Supply Chain Management, vol. 44, no. 2.
- Zaheer A., McEvily B., Perrone V., 1998, *Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance*, Organization Science, vol. 9, s. 141-159.