

**Milena Ratajczak-Mrozek**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

## **WYBORY STRATEGICZNE PRZEDSIĘBIORSTW FUNKCJONUJĄCYCH W SIECIACH BIZNESOWYCH**

### **1. Wstęp**

Współczesne przedsiębiorstwa coraz częściej nie działają na rynku w pełni niezależnie, lecz tworzą za pomocą różnego rodzaju relacji sieć bliższych i dalszych powiązań z podmiotami swego otoczenia. Odpowiednie wykorzystanie tych powiązań zyskuje na znaczeniu szczególnie w obliczu otwartego i dynamicznie zmieniającego się rynku, umożliwiając skorzystanie z nieosiągalnych dotychczas dla przedsiębiorstwa źródeł przewagi konkurencyjnej. Na tym tle pojawia się pytanie, na ile funkcjonowanie przedsiębiorstw w ramach sieci powiązań wywiera wpływ na ich wybory strategiczne. Stąd celem artykułu jest analiza uwarunkowań strategicznych przedsiębiorstw działających w sieciach biznesowych.

### **2. Podejście sieciowe i główne założenia dotyczące sieci biznesowej**

Podejście sieciowe (*network approach*) eksponuje znaczenie całokształtu kontaktów przedsiębiorstwa z otoczeniem, tworzących wielopodmiotowe, skomplikowane układy zależności relacji i w konsekwencji - rozbudowaną sieć powiązań. Przełomowe poglądy w tym zakresie zaprezentowała pod koniec lat siedemdziesiątych XX wieku Grupa IMP- Industrial Marketing and Purchasing Group, która obecnie stanowi forum wymiany myśli i wyników badań dla naukowców z 42 krajów z całego świata.

Według przedstawicieli głównego nurtu badań Grupy IMP sieć biznesowa (*business network*) jest zbiorem długoterminowych powiązań formalnych oraz nieformalnych, jakie występują między dwoma lub więcej podmiotami<sup>1</sup>. Zgodnie

<sup>1</sup> Por.: H. Håkansson, I. Snehota, *No Business in an Island: the Network Concept of Business Strategy*, *Scandinavian Journal of Management* 1989, Vol. 5, No. 3, s. 187; D. Ford, H. Håkansson,

z podejściem sieciowym system powiązań (bezpośrednich i pośrednich) tworzy się w dużym stopniu niezależnie od woli i aktywnej świadomości uczestników sieci, ma charakter niescentralizowany i w większości niesformalizowany. Sieć biznesowa tworzy się w trakcie długotrwałej współpracy podmiotów gospodarczych, w wyniku interakcji i historycznej ewolucji. Proces powstawania sieci nie wynika z realizacji planu strategicznego jednego silnego przedsiębiorstwa ani decyzji dotyczących aktywnego, formalnego kształtowania określonej struktury hierarchicznej lub przywódczej. Partnerzy uczestniczący w sieci są w tym zakresie praktycznie równorzędni i żaden nie dominuje nad pozostałymi - sieć nie jest własnością jednego podmiotu.

### 3. Idea strategii w podejściu sieciowym

W podejściu sieciowym opisywanym przez główny nurt badawczy Grupy IMP określenie strategii sieci biznesowej pojawia się raczej w kontekście wpływu wywieranego na sieć i pozycji zajmowanej w sieci, a nie realizacji planu strategicznego jednego silnego przedsiębiorstwa świadomie tworzącego sieć biznesową.

Strategia przedsiębiorstwa nie jest kwestią kontroli, lecz wpływu wywieranego poprzez kluczowe działania lub zasoby, a zwłaszcza wiedzę. Siła wpływu w sieci wynika z zajmowanej pozycji oraz z kontroli nad najważniejszymi, krytycznymi zasobami i stanowi umiejętność oddziaływania na decyzje i działania innych osób<sup>2</sup>. Z kolei pozycja w sieci charakteryzuje relacje w stosunku do pozostałych uczestników sieci i jest efektem przede wszystkim wcześniejszych interakcji. W tym kontekście rozróżnia się pozycję mikro i makro. Pozycja mikro odnosi się do relacji podmiotu w stosunku do konkretnego innego uczestnika sieci, natomiast pozycja makro odwołuje się do relacji z siecią biznesową jako całością lub jej wyznaczoną częścią. Co ważne, pozycja makro nie jest prostą sumą wszystkich pozycji mikro podmiotu<sup>3</sup>. Zadaniem menedżera jest tworzenie, rozwój, obrona i utrzymanie pozycji w sieci.

Pozycja przedsiębiorstwa stale się zmienia i rozwija w wyniku ciągłych interakcji, co powoduje, że nie stanowi ona wyłącznie wyniku niezależnej strategii, ale jest kreowana również przez pozostałych uczestników sieci<sup>4</sup>. W związku

J. Johanson, *How do Companies Interact?*, w: D. Ford (red.), *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*, Academic Press Harcourt Brace & Company Publishers, London 1993, s. 381.

<sup>2</sup> H.B. Thorelli, *Networks: Between Markets and Hierarchies*, *Strategic Management Journal* 1986 No. 7, s. 38.

<sup>3</sup> J. Johanson, L.G. Mattsson, *Internationalisation in Industrial Systems - A Network Approach*, w: N. Hood, J.F. Vahlnc (red.), *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, New York 1988, s. 292, 297-306.

<sup>4</sup> Por.: D. Ford, L.E. Gadde, H. Håkansson, I. Snehota, *Managing Business Relationships*, Wiley 2003, s. 7-8.

z tym strategia nie jest wyłącznie efektem niezależnych działań przedsiębiorstwa, gdyż następuje wyraźne przenikanie granic firmy, sieci i otoczenia. Powiązania dają możliwość wywierania choć ograniczonego wpływu na inne podmioty, co oznacza, że każde przedsiębiorstwo otrzymuje kontrolę przynajmniej nad częścią własnego otoczenia, jednocześnie jednak oddając część kontroli nad sobą<sup>5</sup>. W wymiarze strategicznym oznacza to, że chcąc zrozumieć działanie przedsiębiorstwa lub podejmując decyzje zarządcze, należy brać pod uwagę wszystkie powiązania, które istnieją pomiędzy podmiotami oraz zachodzące między nimi relacje.

Reasumując, w kontekście zachowania strategicznego przedsiębiorstwa, w podejściu sieciowym zakłada się, że przedsiębiorstwo, będąc częścią sieci biznesowej, może w pewnym ograniczonym wymiarze wpływać na sieć, ale jednocześnie sieć i powiązania w jej ramach oddziałują na samo przedsiębiorstwo. Uczestnik sieci biznesowej działa zgodnie ze swoją strategią i planami, ale równocześnie adaptuje je do obecnych i przyszłych relacji oraz ewoluuje wraz z całą siecią. Strategia stanowi więc proces budowania, zarządzania i wykorzystywania relacji, identyfikowania zakresu możliwości podjęcia działań w ramach obecnych i potencjalnych powiązań oraz efektywnego operowania w ramach wewnętrznych i zewnętrznych ograniczeń<sup>6</sup>.

#### 4. Podejście strategiczne - koncepcja sieci strategicznej

Należy zauważyć, że przedstawiona w podejściu sieciowym zasada strategicznej równorzędności podmiotów zazwyczaj odbiega od praktyki gospodarczej. Często w ramach jednostek połączonych relacjami można wyróżnić przedsiębiorstwo (lub przedsiębiorstwa) dominujące. Przedsiębiorstwa coraz częściej świadomie tworzą skoncentrowane wokół siebie sieci biznesowe. Tego typu relacje ilustruje strategiczne podejście do powstawania sieci powiązań.

W przeciwieństwie do głównego nurtu badawczego Grupy IMP, w podejściu strategicznym podkreśla się, że zazwyczaj istnieje jeden główny podmiot celowo kreujący sieć strategiczną (tak zwany lider sieci - *hub firm, network capitain*)<sup>7</sup>. Według J. C. Jarillo<sup>8</sup>, jednego z głównych przedstawicieli nurtu strategicznego, sieci strategiczne stanowią długotrwałe, celowe porozumienia pomiędzy

<sup>5</sup> Por.: J. Anderson, H. Håkansson, J. Johanson, *Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context*, *Journal of Marketing* 1994, Vol. 58, No. 10, s. 2.

<sup>6</sup> Por.: L.E. Gadde, L. Huemer, H. Håkansson, *Strategizing in Industrial Networks*, *The International Journal of Marketing for Industrial and High-Tech Firms* 2003, Vol. 32, No. 5, s. 357; D. Ford, L.E. Gadde, H. Håkansson, I. Snehota, op.cit., s. 17.

<sup>7</sup> Por.: J.C. Jarillo, *Strategic Networks. Creating the Bordless Organization*, Butterworth Heinemann, 1995; A.J. Campbell, D. T. Wilson, *Managed Networks*, w: E. Iacobucci (red.), *NetWorks in Marketing*, Sage Publications, USA 1996, s. 136.

<sup>8</sup> J. Jarillo, *On Strategic Networks*, *Strategic Management Journal* 1988, Vol. 9, No. 1, s. 32; J.C. Jarillo, *Strategic Networks*, op.cit., s. 149.

samodzielnymi, ale powiązаныmi podmiotami, które umożliwiają zdobycie lub utrzymanie przewagi konkurencyjnej wobec przedsiębiorstw pozostających poza siecią (poprzez optymalizację kosztów działalności i minimalizację kosztów koordynacji).

Lider sieci przejmuje rolę centralnego podmiotu organizującego i kontrolującego przepływ dóbr oraz informacji między wieloma, często niezależnymi formalnie przedsiębiorstwami<sup>9</sup>, nadzoruje działania i tworzy strategię sieci. Powstała w ten sposób sieć strategiczna charakteryzuje się bardziej formalnymi powiązaniami w porównaniu z siecią biznesową opisywaną przez Grupę IMP. Jej powiązania mogą przyjmować między innymi formę aliansów strategicznych, *joint-ventures* lub długoterminowych relacji kupna-sprzedaży<sup>10</sup>. Zależnie od przyjętej strategii, przedsiębiorstwo dobiera kooperantów i w związku z tym formę współpracy między nimi. Jednocześnie sieć strategiczna bardzo często jest utożsamiana z siecią subcontractingową lub franchisingową<sup>11</sup>.

W przedstawioną koncepcję podejścia strategicznego do tworzenia sieci biznesowej wpisuje się model pięciu grup partnerów J. R. D'Cruza i A. M. Rugmana<sup>12</sup>. W ujęciu badaczy, sieć przedsiębiorstw stanowi strukturę zarządczą, która służy organizowaniu wymiany na podstawie kooperacyjnych powiązań niezależnych (niepowiązanych kapitałowo) przedsiębiorstw oraz innych podmiotów. Sieć przedsiębiorstw obejmuje pięć grup partnerów o zróżnicowanej pozycji i stopniu kontroli. Wiodącą pozycję zajmuje firma flagowa (*flagship firm*), którą jest zwykle duża korporacja transnarodowa. Pozostałe grupy partnerów współdziałających w ramach sieci to główni dostawcy, główni odbiorcy, wybrani konkurenci oraz inne podmioty reprezentujące infrastrukturę pozaekonomiczną (na przykład jednostki z powiązanych branż usługowych, instytucje szkoleniowe, administracja państwowa, związki zawodowe). Podstawą tworzenia sieci jest dekompozycja łańcucha wartości firmy flagowej w efekcie przekazywania wybranych działań do realizacji przez inne przedsiębiorstwa stające się partnerami w sieci. Główną cechą stosunków między partnerami sieci jest asymetryczna, strategiczna kontrola flagowej firmy nad pozostałymi (niezależnymi lub „mało” zależnymi) przedsiębiorstwami. Co ważne, w partnerskich przedsiębiorstwach pozostają autonomiczne te działania, które nie są objęte współpracą w ramach sieci - firma flagowa"

<sup>9</sup> J.C. Jarillo, *Strategie Networks*, op.cit., s. 6.

<sup>10</sup> Por.: R. Gulati, N. Nohria, A. Zaheer, *Strategie Networks*, *Strategie Management Journal* 2000, Vol. 21, No. 3, s. 203.

<sup>11</sup> J.C. Jarillo jako przykłady podaje firmy Benetton i McDonald's. - J. C. Jarillo, *Strategie Networks*, op.cit., s. 97-123.

<sup>12</sup> J.R. D'Cruz, A.M. Rugman, *Developing International Competitiveness: the Five Partners Model*, *Business Quarterly* 1993, Vol. 8, No. 2, s. 60-72; A.M. Rugman, A. Verbeke, J.R. D'Cruz, *Internationalization and De-internationalization: will Business Networks Replace Multinationals?*, w: G. Boyd (red.), *Competitive and Cooperative Macromanagement. The Challenges of Structural Interdependence*, Edward Elgar, 1995, s. 119.

posiada kontrolę strategiczną tylko nad tymi aspektami systemów biznesowych swoich partnerów, które są poświęcone sieci.

Podsumowując rozważania nad podejściem strategicznym do sieci powiązań przedsiębiorstw można zauważyć, że pojęcie sieci strategicznej wyraźnie nawiązuje do pierwotnego podejścia sieciowego, zgodnego z ustaleniami głównego nurtu badawczego Grupy IMP, zrywając jedynie z niektórymi jego założeniami, takimi jak brak podmiotu dominującego oraz niestrategiczny dobór partnerów powiązania. Wspólnym mianownikiem obu podejść jest uznanie sieci jako struktury ułatwiającej wymianę zasobów i umiejętności, a w ostatecznym efekcie służącej umacnianiu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw.

## 5. Propozycja podziału przedsiębiorstw w ujęciu sieciowym

Bazując na przedstawionych spostrzeżeniach dotyczących podejścia sieciowego i koncepcji sieci strategicznej, można zaproponować odmienny podział przedsiębiorstw w ujęciu sieciowym. Pierwsza grupa przedsiębiorstw jest świadoma korzyści wynikających z nawiązywania powiązań, tworzenia sieci biznesowych i aktywnego, strategicznego wpływania na nie. Natomiast druga grupa to przedsiębiorstwa pozbawione tej świadomości, które poniekąd biernie stają się członkami sieci w wyniku realizowanych transakcji. W tym przypadku system powiązań nie wynika z podjętych strategicznych decyzji dotyczących stworzenia określonej struktury. Co więcej, wydaje się, że mogą istnieć również przedsiębiorstwa tylko w pewnych wymiarach, w stosunku do wybranych podmiotów, aktywnie kształtujące swoje sieci powiązań, a w pozostałych rezygnujące z tej możliwości.

W nawiązaniu do zaproponowanego podziału można zadać pytanie, czy istnieją przedsiębiorstwa, które nie są uczestnikami jakiegokolwiek sieci i nie mają żadnych powiązań sieciowych. Wydaje się, że odpowiedź jest negatywna. W wyniku nawiązywanych transakcji, formalnych i nieformalnych relacji, praktycznie każdy podmiot z różną siłą (mierzoną na przykład częstotliwością kontaktów, liczbą zawieranych transakcji, czasem trwania współpracy i poczynionymi wzajemnymi nakładami inwestycyjnymi) jest powiązany z innymi, tworząc w ten sposób pewną sieć. Wszystkie przedsiębiorstwa mają relacje, które jednak różnią się czasem trwania i siłą<sup>13</sup>. Właściwe pytanie, jakie w tym kontekście powinno zostać zadane, nie brzmi, czy przedsiębiorstwo uczestniczy w sieci biznesowej, tylko czy ma tego świadomość i czy oraz jak tę sieć aktywnie kształtuje, uwzględniając relacje sieciowe w swojej strategii.

<sup>13</sup> Podobne poglądy podzielają: K. J. Blois, *When is a Relationship "A Relationship"*, w: H.G. Gemunden, T. Ritter, A. Walter (red.), *Relationships and Networks in International Markets*, Elsevier Science, Oxford 1997, s. 53-63; D. Ford, L.E. Gadde, H. Håkansson, I. Snehota, op.cit., s. 37.

## 6. Decyzje strategiczne przedsiębiorstwa działającego w sieci biznesowej

W kontekście analizy zachowania strategicznego przedsiębiorstwo świadome potencjalnych korzyści wynikających z nawiązywania powiązań i tworzenia sieci biznesowej staje przed dylematem - czy działać w sieci czerpiąc z niej owe korzyści, jednocześnie jednak skazując się na pewne ograniczenie swobody działania, czy też funkcjonować samodzielnie i niezależnie - poza siecią<sup>14</sup>.

Należy zauważyć, że w związku z przedstawionym dylematem znaczna część literatury przedmiotu poświęcona jest badaniu przewagi konkurencyjnej całych sieci, klastrów lub grup przedsiębiorstw<sup>15</sup>. Sugeruje się, że obecnie prawdziwa walka konkurencyjna rozgrywa się nie pomiędzy indywidualnymi przedsiębiorstwami, lecz pomiędzy ich łańcuchami dostaw i sieciami<sup>16</sup>, a zjawisku powstawania sieci przypisuje się zanik konkurencji pomiędzy pojedynczymi przedsiębiorstwami<sup>17</sup>. Trudno się z tym nie zgodzić, ale wydaje się, że dewaluowanie roli przedsiębiorstwa w analizie jest nieodpowiednie. Dla danego przedsiębiorstwa istotne są jego wyniki i osiągnięcia, a sieć biznesowa jest jedynie środkiem do ich realizacji.

Decydując się na świadome tworzenie lub przyłączenie się do sieci biznesowej, przedsiębiorstwo musi rozważyć potencjalne korzyści i zagrożenia wynikające z takiego wyboru strategicznego. Szczególnie ważna wydaje się kwestia rozdysponowania zasobów i wykorzystania potencjalnych źródeł przewagi konkurencyjnej powstających w wyniku funkcjonowania w ramach sieci powiązań. Z drugiej strony pojawia się również problem ograniczenia samodzielności i swobody prowadzenia działalności oraz innych ewentualnych zagrożeń.

Przedsiębiorstwo funkcjonujące w sieci biznesowej zyskuje przede wszystkim dostęp do nieosiągalnych dotychczas zasobów, między innymi technicznych, surowców i materiałów, kapitału ludzkiego oraz finansowego. W powiązaniach uczestniczą bowiem podmioty posiadające zróżnicowane, heterogeniczne zasoby, które są następnie udostępniane innym przedsiębiorstwom, aby zaspokoić potrzeby pozostałych członków sieci. Z jednej strony umożliwia to pozyska-

<sup>14</sup> Zgodnie z uwagą poczynioną we wcześniejszym podrozdziale, przedsiębiorstwo działające „poza siecią” w rzeczywistości także posiada pewne powiązania sieciowe, jednak tworzy je nieaktywnie i nieświadomie, stąd można powiedzieć, że w wymiarze strategicznym - funkcjonuje poza siecią.

<sup>15</sup> Por.: M. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne, *Relationship Marketing. Creating Stakeholder Value*, Butterworth Heinemann, Oxford 2002; J. Dyer, H. Singh, *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, The Academy of Management Review 1998, Vol. 23, No. 4.

<sup>16</sup> M. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne, op.cit., s. 126.

<sup>17</sup> B. Gomes-Casseres, *Group Versus Group: How Alliance Network Compete*, Harvard Business Review 1994, Vol. 72, No. 4, s. 62.

nie zasobów partnerów powiązania (jak i ich kolejnych partnerów), a z drugiej - możliwe jest wspólne dokonanie inwestycji w nowe zasoby, dotąd niedostępne dla działających samodzielnie podmiotów. Dzięki wymianie zasobów pomiędzy partnerami, w ramach danego powiązania sieciowego tworzona jest wartość dodana. Jest to szczególnie ważne, gdyż heterogeniczność zasobów oraz wyzwania globalizacji sprawiają, iż nawet największe korporacje transnarodowe w realizacji swoich strategii nie są w stanie opierać się wyłącznie na własnych zasobach. Dodatkowo, podejmowane wspólne działania mogą wywierać pozytywny wpływ między innymi na strukturę organizacyjną podmiotów oraz przebieg ich procesów produkcyjnych i logistycznych. Z kolei w wyniku ułatwionego dostępu do nowych zasobów i umiejętności umożliwiona jest redukcja kosztów, wzrost elastyczności działania oraz innowacyjność. Ponadto funkcjonowanie przedsiębiorstwa w ramach sieci przyczynia się do nawiązywania bliskich relacji i w efekcie do pogłębienia wiedzy dotyczącej stron relacji i wzrostu doświadczenia. To natomiast może powodować powstanie przewagi konkurencyjnej w postaci redukcji niepewności i obniżenia ryzyka, osiągnięcie przewagi opartej na szybkości działania oraz redukcję kosztów transakcyjnych. Działalność w sieci biznesowej może także przyczynić się do ekspansji przedsiębiorstwa. Powiązania ułatwiają bowiem dobór partnerów, dzięki czemu przyspieszony zostaje proces wkraczania na nowe rynki oraz zdobywania nowych klientów.

Mimo ogromnych, przedstawionych powyżej korzyści należy również zwrócić uwagę na potencjalne zagrożenia płynące z funkcjonowania przedsiębiorstwa w ramach sieci biznesowej. Przede wszystkim są to: utrata niezależności i kontroli oraz ograniczenie suwerenności w podejmowaniu decyzji. Sieć biznesowa z jednej strony przyczynia się do rozwoju przedsiębiorstwa, ale z drugiej może w pewnym stopniu ograniczać niezależność. Skutki błędnych posunięć nie dotyczą jedynie dwóch współpracujących ze sobą podmiotów, ale wszystkich uczestników sieci. Decyzja jednego podmiotu ma wpływ na pozostałe przedsiębiorstwa i na odwrót - działalność pozostałych uczestników w zasadniczy sposób wpływa na funkcjonowanie danego przedsiębiorstwa. Co więcej, efektywność przedsiębiorstwa i jego przewaga konkurencyjna zależy w ten sposób nie tylko od własnych przedsięwzięć, ale także od działań pozostałych podmiotów w sieci. Ponadto w przypadku typowej sieci strategicznej tworzonej przez jedną firmę centralną dochodzi do jeszcze większego uzależnienia i ograniczenia swobody decyzyjnej przedsiębiorstw partnerskich.

W związku z nakreślonymi potencjalnymi zagrożeniami i obawami, które towarzyszą działalności w sieci biznesowej, konieczne jest podjęcie decyzji dotyczącej zasad i warunków, na jakich przedsiębiorstwo będzie w tej sieci funkcjonować.

Po pierwsze, trzeba zaznaczyć, że z reguły efektem działalności przedsiębiorstw w sieci biznesowej jest połączenie konkurencji ze współpracą, przy zachowaniu zarówno indywidualnych (konkurencyjnych), jak i wspólnych (zbieżnych)

celów podmiotów<sup>18</sup>. W tym kontekście proponuje się wręcz stosowanie terminu kooperencji, zwanej też koopetycją (*coopetition*) - neologizmu opisującego jednoczesne relacje konkurencji i kooperacji między konkurentami<sup>19</sup>. Paradoks ten powoduje, że co najmniej dwie niezależne strony współpracują ze sobą w celu osiągnięcia wspólnych korzyści i równocześnie nie przestają być konkurentami<sup>20</sup>. Kooperencja jest więc strategią, która wykracza ponad konwencjonalne zasady konkurencji i współpracy, by połączyć zalety obydwu i w określonych warunkach przynosić lepsze wyniki niż czysta konkurencja.

Po drugie, należy postulować, aby przedsiębiorstwa opierały funkcjonowanie w sieci biznesowej na zasadzie, którą można nazwać rozważnym partnerstwem. Z jednej strony inkorporowanie idei partnerstwa zapewnia uczestnikom sieci poczucie względnego bezpieczeństwa i znaczenie podnosi jakość współpracy. Bez partnerstwa praktycznie niemożliwe jest osiągnięcie pozytywnych efektów wynikających z działalności w ramach sieci biznesowej. Z drugiej strony rozważa oznacza konieczność implementacji mechanizmów kontrolnych wewnątrz przedsiębiorstwa. Mechanizmy te zarówno zapobiegają wyciekowi i nieuczciwemu wykorzystaniu kluczowych informacji (regulując dostęp do kluczowej wiedzy i dążąc do równomiernej wymiany informacji i know-how), jak i wspomagają odpowiedni dobór partnerów (przykładowo przez stosowanie wywiadu na temat kooperantów). Należy podkreślić, że mechanizmy kontrolne powinny być stosowane przede wszystkim na poziomie przedsiębiorstwa, a nie całej sieci. Takie rozwiązanie nie przeczy bowiem idei partnerstwa.

## **7. Funkcjonowanie przedsiębiorstw w ramach sieci biznesowych - potencjał rozwoju czy ograniczenie działania?**

Sieć biznesowa paradoksalnie jednocześnie umożliwia, jak i w pewnym stopniu może hamować rozwój przedsiębiorstwa. Jednakże w następstwie strategicznego podejścia do sieci biznesowych pozytywne efekty, jakie płyną z funkcjonowania w ich ramach, mogą ulegać wzmocnieniu, a potencjalne negatywne efekty - mogą być zminimalizowane. Po pierwsze, sieci biznesowe umożliwiają przedsiębiorstwu świadomemu potencjalnych korzyści koncentrację na kluczowych kompetencjach i specjalizację w tych obszarach łańcucha wartości, które w największym stopniu pozwalają na uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej. Po drugie, świadomość istnienia powiązań sieciowych pozwala przedsiębiorstwu celowo

<sup>18</sup> ""D. Ford, H. Håkansson, J. Johanson, op.cit., s. 27; R. Gulati, N. Nohria, A. Zaheer, op.cit., s. 203-204.

<sup>19</sup> ""M. Bengtsson, S. Kock, „*Coopetition* ” in *Business Networks - to Cooperate and Compete Simultaneously*, Industrial Marketing Management 2000, Vol. 29, No. 5, s. 414.

<sup>20</sup> ""Analiza związków z konkurentami nie leżała początkowo w głównym nurcie badań Grupy IMP (koncentrowano się na analizie nabywców i dostawców).



i najbardziej korzystnie kształtować te powiązania, a także unikać ewentualnych negatywnych konsekwencji. W ten kontekst wpisują się również zaproponowane rozwiązania w zakresie zasad i warunków, jakie powinny towarzyszyć funkcjonowaniu przedsiębiorstwa w sieci biznesowej.

Na zakończenie należy przytoczyć spostrzeżenia T. Rittera, I. F. Wilkinsona i W. J. Johnstona<sup>21</sup>, którzy podkreślają, że zarządzanie polega na zarządzaniu interakcjami i jest kluczowe dla osiągnięcia celów ekonomicznych przedsiębiorstwa. Ten rozwój jest jednak często utrudniany przez brak zrozumienia samej istoty procesu. Dlatego głównym wyzwaniem dla współczesnych przedsiębiorstw jest rozwój w kierunku sieci biznesowej.

## Bibliografia

- Anderson, J., Håkansson, H., Johanson, J., *Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context*, Journal of Marketing 1994, Vol. 58, No. 10.
- Bengtsson, M., Kock, S., *Coopetition in Business Networks - to Cooperate and Compete Simultaneously*, Industrial Marketing Management 2000, Vol. 29, No. 5.
- Blois, K. J., *When is a Relationship „A Relationship”*, w: H.G. Gemunden, T. Ritter, A. Walter, (red.), *Relationships and Networks in International Markets*, Elsevier Science, Oxford 1997.
- Campbell, A.J., Wilson, D.T., *Managed Networks*, w: E. Iacobucci (red.), *Networks in Marketing*, Sage Publications, USA 1996.
- Christopher, M., Payne, A., Ballantyne, D., *Relationship Marketing. Creating Stakeholder Value*, Butterworth Heinemann, Oxford 2002.
- D’Cruz, J.R., Rugman, A.M., *Developing International Competitiveness: the Five Partners Model*, Business Quarterly 1993, Vol. 8, No. 2.
- Dyer, J., Singh, H., *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, The Academy of Management Review, Vol. 23, No. 4.
- Ford, D., Gadde, L.E., Håkansson, H., Snehota, I., *Managing Business Relationships*, Wiley 2003.
- Ford, D., Håkansson, H., Johanson, J., *How Do Companies Interact?*, w: Ford D. (red.), *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*, Academic Press Harcourt Brace & Company Publishers, London 1993.
- Gadde, L., Huemer, L., Håkansson, H., *Strategizing in Industrial Networks*, The International Journal of Marketing for Industrial and High-Tech Firms 2003 Vol. 32, No. 5.
- Gomes-Casseres, B., *Group Versus Group: How Alliance Network Compete*, Harvard Business Review 1994, Vol. 72, No. 4.

<sup>21</sup> T. Ritter, I.F. Wilkinson, W.J. Johnston, *Managing in Complex Business Networks*, Industrial Marketing Management 2004 Vol. 33, No. 3, s. 178-181.

- Gulati, R., Nohria, N., Zaheer, A., *Strategic Networks*, Strategic Management Journal 2000, Vol. 21, No. 3.
- Håkansson, H., Snehota, I., *No Business in an Island: the Network Concept of Business Strategy*, Scandinavian Journal of Management 1989, Vol. 5, No. 3.
- Jarillo, J.C., *On Strategic Networks*, Strategic Management Journal 1988, Vol. 9, No. 1, s. 32.
- Jarillo, J.C., *Strategic Networks. Creating the Bordless Organization*, Butterworth Heinemann, 1995.
- Johanson, J., Mattsson, L.G., *Internationalisation in Industrial Systems - A Network Approach*, w: Hood N., Vahlne J.E., Croom Helm, (red.), *Strategies in Global Competition*, New York 1988.
- Ritter, T., Wilkinson, I.F., Johnston, W.J., *Managing in Complex Business Networks*, Industrial Marketing Management 2004, Vol. 33, No. 3.
- Rugman, A.M., Verbeke, A., D'Cruz, J.R., *Internationalization and De-internationalization: will Business Networks Replace Multinationals?*, w: Boyd G. (red.), *Competitive and Cooperative Macromanagement. The Challenges of Structural Interdependence*, 1995.
- Thorelli, H.B., *Networks: between Markets and Hierarchies*, Strategic Management Journal 1986, No. 7.

## **STRATEGIC CHOICES OF COMPANIES OPERATING IN BUSINESS NETWORKS**

### **Summary**

The aim of the article is analysis of strategic considerations of companies operating within the framework of business networks.

The article includes a review of the main assumptions of the network approach and business network, as well as a strategic approach along with the concept of strategic network. Moreover, classification of companies in the network context was suggested. Next a special emphasis was laid on strategic choices of a companies operating in business networks. In this context there was an attempt to explain which potential sources of competitive advantage (and threats) arise as a result of operating within the framework of business network. In relation with potential threats and anxiety which are connected with operation in the networks, the rules of companies' behavior in a business network were proposed. In conclusion it was emphasised that networks of relations paradoxically both enable and to some extent hinder companies' development.