

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

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mails: krzysztof.cwik@ue.wroc.pl; janusz.lichtarski@ue.wroc.pl;
katarzyna.piorkowska@ue.wroc.pl

**STRATEGIA W WARUNKACH
WSPÓŁPRACY SIECIOWEJ:
ELASTYCZNOŚĆ CZY USZTYWNIENIE?
WYNIKI BADAŃ TERENOWYCH**

**STRATEGY UNDER CONDITIONS
OF NETWORK COOPERATION:
FLEXIBILITY OR RIGIDITY?
FIELD STUDY RESULTS**

DOI: 10.15611/pn.2018.538.08

JEL Classification: L14, D22, M10

Streszczenie: Sieci międzyorganizacyjne często utożsamia się z wysoką elastycznością i zdolnościami adaptacyjnymi. Brak jest jednak jednoznacznych potwierdzeń empirycznych w tym obszarze, w szczególności dotyczących elastyczności na płaszczyźnie wewnątrzorganizacyjnej. Głównym celem opracowania jest prezentacja wyników badań terenowych nad elastycznością strategii organizacji węzłowych. Wykorzystując metodę przekrojowego studium przypadku, pogłębionej analizie poddano siedem przedsiębiorstw, stosując różne techniki gromadzenia danych, a dwa przedsiębiorstwa scharakteryzowano szczegółowo w opracowaniu. Zaprezentowane badania ukazują przykłady przeciwnych kierunków zmian w obszarze elastyczności strategicznej w warunkach współpracy sieciowej. W przypadku jednego z obiektów badania zaobserwowano, że rzeczywiście zwiększeniu stopnia intensyfikacji powiązań sieciowych towarzyszyło zwiększenie stopnia elastyczności strategii. W drugim jednak kierunek ten był odwrotny – zwiększanie stopnia intensyfikacji współpracy sieciowej skutkowało „usztynieniem” strategii działalności.

Słowa kluczowe: sieć międzyorganizacyjna, elastyczność strategii, słabości i zagrożenia współpracy sieciowej.

Summary: Inter-organizational networks are frequently associated with high degree of adaptive capabilities as well as sense and respond approach, although there is a lack of empirical evidence in this field, especially concerning flexibility at the micro level analysis. The main aim of the paper is to present the results of field studies on strategic flexibility of network nodes. Basing on cross case study research design, seven enterprises were investigated deeply, using various techniques of data collection, and two of them were presented in the

paper in a detailed way. The study presented shows instances of opposite changes directions in strategic flexibility under conditions of network cooperation. In the first case it was observed that, an increasing of the degree of intensification of network connections was accompanied by increasing in the flexibility of the strategy. However, in the second case this direction was quite opposite and increasing the degree of intensification of network cooperation resulted in stiffening of the business strategy.

Keywords: inter-organizational network, flexibility of strategy, weaknesses and threats of network cooperation.

1. Wstęp

Jednym z problemów badawczych eksplorowanych w nurcie zarządzania strategicznego jest kwestia elastyczności strategii organizacji [zob. np. Clegg, Palmer 1996; Krupski 2005a; Krupski 2005b; Osbert-Pociecha 2004]. Problematyka elastyczności poruszana jest m.in. w związku z rozwojem i upowszechnianiem się sieci międzyorganizacyjnych [Borgatti, Foster 2003; Powell 1990; Zaheer i in. 2010]. Wskazuje się przy tym na dwa poziomy elastyczności: 1) elastyczność sieci jako całości, tj. płaszczyzna międzyorganizacyjna lub inaczej poziom *makro*; 2) elastyczność wewnętrzna uczestników sieci, tj. płaszczyzna wewnątrzorganizacyjna, zwana również poziomem mikro.

Analiza literatury z zakresu sieci międzyorganizacyjnych prowadzi do wniosku, że nawiązywanie współpracy sieciowej i rozwój relacji międzyorganizacyjnych sprzyjają zwiększeniu zdolności organizacji do szybkiego reagowania i adaptacji do wymogów otoczenia, a więc szeroko pojmowanej elastyczności [Borgatti, Foster 2003; Easley, Kleinberg 2010; Emirbayer 1997; Niemczyk i in. 2010; Powell 1990; Williams 2005]. Większy poziom elastyczności w sieci wynika m.in. z szybkiej wymiany informacji między uczestnikami, dzielenia się wiedzą i doświadczeniem, ułatwionego dostępu do rzadkich zasobów czy wspólnego rozwoju innowacji [Ahuja 2000; Burt 1992; Gulati 1999; Uzzi 1997]. Publikowane przez przywołanych autorów wyniki badań potwierdzają co prawda wysoką elastyczność, ale jedynie w odniesieniu do sieci jako całości (poziom *makro*), i to pod warunkiem spełnienia dodatkowych wymagań, takich jak np. występowanie określonego rodzaju więzi, sprawnej komunikacji czy wysokiego poziomu zaufania między uczestnikami. Badania te bazują na analizie pojedynczych lub wielokrotnych studiów przypadku i brak jest badań na większych próbach przedsiębiorstw. Jednocześnie nie ma badań jednoznacznie potwierdzających zwiększenie elastyczności na płaszczyźnie wewnątrzorganizacyjnej uczestników sieci, tj. na poziomie mikro. Ze względu na duże znaczenie elastyczności strategicznej dla przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa w dynamicznym otoczeniu [Strategor 1997] zidentyfikowana luka badawcza wydaje się istotna i warta wypełnienia.

W odpowiedzi na zidentyfikowaną lukę badawczą autorzy artykułu przeprowadzili badania ankietowe na próbie badawczej 182 średnich i dużych przedsiębiorstw.

W badaniach przyjęto hipotezę, że większej intensywności powiązań sieciowych (zakorzenienia strukturalnego) towarzyszy większa elastyczność w obszarze strategii (oraz struktury organizacyjnej). Wyniki badań nie potwierdziły zakładanego związku na poziomie całych konstruktów (korelacja Pearsona ,027; istotność ,716), a analiza powiązań na poziomie poszczególnych wymiarów strategii organizacji, scharakteryzowanych w dalszej części opracowania, w niektórych przypadkach pokazała wręcz zależności odwrotne. Większej intensywności powiązań sieciowych towarzyszył bowiem dłuższy horyzont czasowy planowania strategicznego, przewaga działań zgodnych z planem nad działaniami *ad hoc* oraz wyższy poziom szczegółowości i sformalizowania strategii. Wskazuje to na zjawisko usztywniania strategii w warunkach dużej intensywności powiązań sieciowych, a więc przeciwnie, niż zakładano na podstawie analizy literatury [szerzej zob. np. Lichtarski i in. 2018].

Celem niniejszego artykułu jest prezentacja wycinka wyników badań terenowych, przeprowadzonych z wykorzystaniem przekrojowego studium przypadku (*cross-case study research design*), poświęconych pogłębionej analizie zmian elastyczności strategii organizacji w warunkach współpracy sieciowej. Ze względu na ograniczone ramy objętościowe opracowania w tekście szczegółowo scharakteryzowano dwa z siedmiu badanych przedsiębiorstw. Przypadki te zostały dobrane celowo, aby pokazać wyraźne i przeciwne kierunkowo zmiany w elastyczności strategii, wynikające z uczestnictwa w sieci międzyorganizacyjnej i zacieśniania relacji sieciowych.

Opis badanych przypadków poprzedzony jest teoretyczną analizą istoty sieci międzyorganizacyjnych i elastyczności w obszarze strategii, a także opisem i uzasadnieniem przyjętej metodyki badawczej. Badania sfinansowane zostały ze środków Narodowego Centrum Nauki w ramach projektu badawczego pt. *Sieć międzyorganizacyjna a strategia i struktura organizacji*, nr 2015/17/B/HS4/00248.

2. Podstawy teoretyczne

2.1. Sieci międzyorganizacyjne – perspektywy badawcze i rola w gospodarce

Problematyka współpracy gospodarczej przedsiębiorstw i sieci międzyorganizacyjnych stanowi jeden z dynamicznie rozwijających się obszarów w naukach o zarządzaniu. Zdaniem niektórych badaczy można mówić wręcz o wyłanianiu się nowego paradygmatu sieciowego, w którym współpraca sieciowa postrzegana jest jako punkt wyjścia do badania i opisu funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw [Borgatti, Foster 2003; Cravens i in. 1996; Czakon 2012]. Warto jednak podkreślić, że w obszarze sieci międzyorganizacyjnych nie ma jednego spójnego nurtu badawczego i wspólnej „teorii”, a badania prowadzone są z wielu różnych perspektyw badawczych [Contractor, Monge 2003; Dagnino i in. 2015; Galaskiewicz 2007].

Biorąc pod uwagę obiekt badań i przedmiot zainteresowania, w badaniach nad sieciami międzyorganizacyjnymi wyodrębnić można cztery główne podejścia [Provan i in. 2007]: 1) badanie funkcjonowania sieci jako całości, 2) badanie wpływu

pojedynczego węzła na sieć, 3) badanie wpływu węzłów w ich wzajemnych relacjach (*dyads*), 4) badanie wpływu sieci międzyorganizacyjnej na pojedynczego uczestnika sieci. Właśnie w ramach tej ostatniej, relatywnie rzadko eksplorowanej perspektywy badawczej autorzy opracowania lokują swoje badania. Dodatkowo w badaniach przyjęto optykę tzw. ego-sieci, czyli postrzegania sieci międzyorganizacyjnej z punktu widzenia badanego przedsiębiorstwa. Wykorzystano połączenie dwóch podejść: 1) makro, w którym uwaga badaczy skierowana jest na poziom sieci jako całości [Dhanaraj, Parkhe 2006; Zacca i in. 2015]; 2) mikro, w którym analizowane są zjawiska na poziomie pojedynczego węzła (jego wnętrza) [Das, Teng 2002]. Połączenie obydwu podejść stosowane jest przez wielu badaczy i ułatwia zrozumienie wzajemnych relacji pomiędzy siecią międzyorganizacyjną jako całością i jej węzłami [zob. np. Ahuja 2000; Bell 2005; Kohtamäki i in. 2016; Powell i in. 1996].

2.2. Elastyczność strategii

Złożoność i dynamika otoczenia sprawiają, że coraz większej wagi nabiera kwestia elastyczności strategii [Krupski 2005b]. Zmiany te powodują odchodzenie od podejścia planistycznego i charakterystycznych dla tej perspektywy strategii synoptycznych w kierunku strategii inkrementalnych czy też rozwoju zdolności dynamicznych [m.in.: Eisenhardt, Martin 2000; Helfat, Peteraf 2009; Miles, Snow 2003; Teece 2007]. Warto podkreślić, że elastyczność w obszarze strategii jest różnie rozumiana i opisywana przez poszczególnych autorów. Kompilując podejścia prezentowane w literaturze, autorzy do badania elastyczności strategii organizacji przyjęli pięć najczęściej opisywanych w tym kontekście wymiarów strategii: horyzont czasowy (długoterminowy vs krótkoterminowy), alokację zasobów (bazowanie na zasobach wewnętrznych vs zewnętrznych), zgodność działań z planem (podążanie za planem vs działania *ad hoc*), znaczenie indywidualnych dążeń i wartości menedżerów w tworzeniu strategii (nieistotne vs znaczące) oraz szczegółowość i formalizacja strategii (duża vs niewielka) [zob. Beer, Davis 1976; Burke i in. 2010; Chandler 1962; Delmar, Shane 2003; Frery 2006; Grant 2010; Krupski (red.) 2005; Miles i in. 1978; Mintzberg 1978; Pearce, Robinson 2000]. Elastyczna strategia, tj. o orientacji krótkoterminowej, zorientowana na wykorzystanie zasobów zewnętrznych, dopuszczająca działania *ad hoc*, uwzględniająca dążenia i wartości menedżerów, ogólna i niesformalizowana, umożliwia przedsiębiorstwu wczesne identyfikowanie zmian i szybką adaptację, a nawet ich antycypowanie. Dzięki temu elastyczna strategia pozwala na przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa w dłuższym okresie, nawet w złożonym i dynamicznym otoczeniu [Strategor 1997].

3. Metodyka badań

Przeprowadzone przez autorów badania nad elastycznością strategii w warunkach współpracy sieciowej obejmowały zarówno badania ankietowe (n = 182), jak i po-

głębie badania terenowe ($n = 7$). Celem pierwszego etapu, tj. badań ilościowych, było poszukiwanie współzależności pomiędzy zakorzeniem w sieci a elastycznością badanych konstruktów (strategii i struktury organizacyjnej). Celem pogłębianych badań terenowych, których wyniki zostały przedstawione w niniejszym opracowaniu, było poszukiwanie przyczynowości pomiędzy zmiennymi (*causality*), a także identyfikacja uwarunkowań analizowanych zmian i próba wyjaśnienia mechanizmów kształtowania się elastyczności przedsiębiorstw w układach sieciowych.

W badaniach terenowych wykorzystano metodę przekrojowego studium przypadku (*cross-case study research design*) [Gerring 2007]. W obszarze sieci międzyorganizacyjnych metoda studium przypadku traktowana jest jako uprawniona i wartościowa, nie tylko jako uzupełnienie badań ilościowych, lecz także jako podstawowa metoda badawcza [Halinen, Törnroos 2005]. Wynika to m.in. ze specyfiki sieci międzyorganizacyjnych, ich różnorodności i złożoności jako obiektu badań oraz znacznego wpływu kontekstu (sieciowego) na badane zjawiska organizacyjne. Przekrojowe studium przypadku daje dodatkowo możliwość badania zjawisk w warunkach znacznej rozpiętości natężenia wybranych zmiennych (istotnych z punktu widzenia kształtowania się przedmiotu badań).

W ramach studium przypadku wykorzystano zestaw różnych technik zbierania danych, w tym m.in.: wywiady ustrukturyzowane i swobodne, analizę dokumentacji organizacyjnej i obserwację uczestniczącą. Do badań dobrano przedsiębiorstwa w sposób celowy, a kryteria doboru zostały przygotowane na podstawie rekomendacji dotyczących zastosowania w badaniu przedsiębiorstw i sieci międzyorganizacyjnych metody wielokrotnego i przekrojowego studium przypadku (*multiple case study* i *cross-case study*) [Eisenhardt 1989; Gerring 2007; Halinen, Törnroos 2005; Yin 2009]. Zgodnie z tymi wskazówkami do analizy przekrojowej włączone zostały podmioty zróżnicowane pod względem wielkości, typu branży, przedmiotu i zasięgu działalności, pochodzenia kapitału itp. Dodatkowo w wywiadach zastosowano tzw. kryterium respondenta, co oznacza, że w badaniach uczestniczyły jedynie takie przedsiębiorstwa, których kadra zarządzająca spełniała wcześniej założone warunki, tj. świadomość współpracy sieciowej oraz odpowiednia wiedza na temat strategii organizacji i jej relacji z otoczeniem sieciowym (zasad współdziałania, mechanizmów, korzyści i zagrożeń itp.). Wywiady prowadzone były bezpośrednio przez członków zespołu badawczego. Każde z badanych przedsiębiorstw było uczestnikiem innej sieci międzyorganizacyjnej – badane przypadki nie miały nawiązanych wzajemnych relacji.

Z uwagi na fakt, że kierownictwo badanych przedsiębiorstw zastrzegło, aby nazwy przedsiębiorstw nie zostały ujawnione w publikacjach (warunek przeprowadzenia badań i opublikowania wyników), zostały one ukryte pod symbolami A i B, a ich charakterystyka pozostaje na takim poziomie ogólności, by zminimalizować możliwość ich identyfikacji. Syntetyczną charakterystykę badanych przedsiębiorstw przedstawiono w tabeli 1.

W dalszej części artykułu w syntetycznej formie przedstawiono wyniki przeprowadzonych badań; ze względu na ograniczone ramy objętościowe opracowania opisano

Tabela 1. Zbiorcza charakterystyka przedsiębiorstw badanych w ramach studium przypadku

Cecha	Przypadek A	Przypadek B
Wielkość przedsiębiorstwa	duże	średnie
Profil działalności	produkcja	produkcja, handel
Branża	motoryzacyjna	maszynowa
Zasięg	globalny	międzynarodowy
Udział kapitału zagranicznego	tak	nie
Pozycja / rola w sieci	silna / integrator sieci	słaba / satelita w sieci

Źródło: opracowanie własne.

dwa wybrane przypadki, uznane za „skrajne”. Ukazują one zmiany o przeciwnym kierunku i silnym natężeniu, tj. widoczne i odczuwalne przez kierownictwo. Skoncentrowano się wyłącznie na zmianach w obszarze strategii, pomijając charakterystykę zmian, jakie zaszły w strukturze organizacyjnej. Warto jednak zasygnalizować, że były one zbieżne kierunkowo ze zmianami elastyczności strategii.

4. Wyniki badań – opis badanych przypadków

4.1. Przedsiębiorstwo A

Przedsiębiorstwo A to zlokalizowany w Polsce oddział zagranicznego koncernu branży motoryzacyjnej, posiadającego ponad 300 zakładów produkcyjnych na świecie i zatrudniającego ponad sto tysięcy pracowników. Przedsiębiorstwo powstało w latach 90. ubiegłego wieku i jest zorganizowane w formie spółki akcyjnej z kapitałem zagranicznym. Obecne zatrudnienie wynosi ok. 1500 pracowników. Przedsiębiorstwo jest dobrze zorganizowane, systematycznie rozwijany i doskonalony jest kompleksowy system zarządzania jakością oparty na normach ISO (certyfikaty ISO 9001; 14001; ISO TS 16949; PN 18001).

Otoczenie przedsiębiorstwa jest postrzegane przez kierownictwo jako stabilne i przewidywalne. Branża motoryzacyjna rozwija się dynamicznie i charakteryzuje się przewidywalnym, rosnącym popytem. W procesie analizy strategicznej menedżerowie wykorzystują raporty branżowe i wytyczne koncernu (względnie dobra dostępność danych o rynku, prognozach itp.). Strategia organizacji jest dostosowana pod względem horyzontu planowania do strategii koncernu (5 lat), jest szczegółowa i mocno sformalizowana, tj. ma precyzyjnie opisane cele, działania i mierniki. Strategię określić można jako zachowawczą i zorientowaną na przywództwo kosztowe. W ostatnim okresie w strategii widoczny jest zwrot w kierunku rozwoju innowacji, zwiększenia dbałości o zasoby ludzkie oraz poszukiwania okazji rynkowych. Opisywane w opracowaniu zmiany strategii przedsiębiorstwa nie wynikają ze zmian polityki koncernu, lecz towarzyszą wysokiemu poziomowi autonomii firmy i związane są z rozwojem sieci międzyorganizacyjnej.

Przedsiębiorstwo od chwili powstania uczestniczy w międzynarodowej sieci międzyorganizacyjnej, jednak z uwagi na krótki czas istnienia i złożone powiązania kapitałowe badany oddział krajowy odgrywa w niej marginalną rolę. Sieć międzynarodowa nie była przedmiotem badań autorów ze względu na jej znaczne rozmiary i złożoność, a także wynikające z tego trudności w dostępie do danych. Uwaga została skupiona wyłącznie na sieci lokalnej, zainicjowanej i rozwijanej przez badany podmiot. W ciągu kilkunastu lat działalności badana organizacja rozwinęła bowiem własną (nie należącą do tego samego koncernu) sieć dostawców i kooperantów, zgodnie z założeniami strategicznymi koncernu dotyczącymi wzrostu autonomii zakładów produkcyjnych i zwiększenia udziału dostaw lokalnych (*local sourcing*). W podejściu takim upatrywano przede wszystkim możliwości obniżenia kosztów produkcji dzięki wykorzystaniu dostępu do krajowych surowców i producentów o niższych kosztach pracy niż w krajach Europy Zachodniej.

W lokalnej sieci międzyorganizacyjnej badany podmiot pełni funkcję integratora i ma silną pozycję. Uczestnikami sieci są głównie mniejsze zakłady produkcyjne dostarczające surowce i półprodukty na zamówienie, świadczące różnego rodzaju usługi na rzecz badanego podmiotu, w tym usługi prawne, informatyczne, serwis maszyn, ochrona, utrzymanie czystości czy zapewnienie pracowników tymczasowych. Badaną sieć określić można jako sieć scentralizowaną o niewielkiej gęstości. Skład uczestników sieci jest względnie stały, a relacje sformalizowane długotrwałymi umowami. Interesujący jest fakt, że jednocześnie deklarowany jest wysoki poziom zaufania pomiędzy podmiotami w sieci (opinia kierownictwa integratora). Relacje sieciowe określić można jako trwałe i intensywne, charakteryzuje je duża częstotliwość interakcji pomiędzy podmiotami, duży wolumen wymiany i wysoki poziom specjalizacji podmiotów satelitarnych. Pomędzy uczestnikami sieci nie występują relacje konkurencyjne, integrator gwarantuje uczestnikom określony poziom zbytu i utrzymuje stałe warunki dostaw – podmioty te nie uczestniczą w przetargach wewnętrznych, jak ma to miejsce w innych sieciach branży motoryzacyjnej.

Kierownictwo przedsiębiorstwa dostrzega i podkreśla przede wszystkim korzyści wynikające z współpracy sieciowej. Dotyczą one m.in. możliwości obniżenia kosztów, zapewnienia terminowości dostaw surowców czy przeniesienia ryzyka zmian kosztów surowców i energii na podmioty zewnętrzne. Wśród dostrzeganych zagrożeń sygnalizowane są przede wszystkim takie czynniki, jak: utrata wizerunku organizacji w przypadku problemów z jakością, brak innowacyjności i poszukiwania źródeł oszczędności ze strony partnerów sieciowych, a także zagrożenie wypływu *know-how* przedsiębiorstwa poza sieć.

Podsumowując, badane przedsiębiorstwo w ciągu kilkunastu lat działalności zbudowało lokalną sieć międzyorganizacyjną liczącą kilkadziesiąt podmiotów, pełniąc w tej sieci funkcję integratora i czynnego koordynatora. Rozwój sieci międzyorganizacyjnej umożliwił przedsiębiorstwu zwiększenie skali produkcji i zasięgu działalności w relatywnie krótkim czasie, przy jednoczesnym zwiększeniu elastyczności strategii. Wewnętrzny wzrost o podobnej skali w ramach jednego podmiotu spowodowałby

powstanie przeformalizowanej, nieelastycznej i trudno sterowalnej organizacji (opinia kierownictwa). Dzięki zbudowaniu sieci i wykorzystaniu potencjału partnerów możliwe było uniknięcie wielu niekorzystnych zjawisk występujących w podmiotach o znacznych rozmiarach. Potencjał uczestników sieci pozwolił badanemu przedsiębiorstwu poszerzać domenę działalności, wprowadzać innowacje i wchodzić na nowe rynki (poza branżę motoryzacyjną).

Badana organizacja jest więc przykładem potwierdzającym, że uczestnictwo w sieci pozwala na zwiększenie otwartości i elastyczności strategii, czego przejawem są m.in. nowe produkty, nowe rynki zbytu, szybkie reagowanie na zmiany w otoczeniu i wykorzystywanie okazji rynkowych. Jednak kluczowym czynnikiem dla opisywanego kierunku zmian była w tym przypadku dominująca pozycja przedsiębiorstwa w sieci i rola koordynatora. Badany podmiot rozwinął sieć i koordynował jej działania, i to on w dużej mierze dyktował warunki współpracy sieciowej, dzięki czemu możliwe było zwiększenie elastyczności działania opisywanej organizacji.

4.2. Przedsiębiorstwo B

Drugie badane przedsiębiorstwo (B) to średniej wielkości przedsiębiorstwo rodzinne z branży maszynowej, zatrudniające ok. 60 osób, z czego ok. 40 to pracownicy bezpośrednio produkcyjni. Zakład jest producentem i eksporterem kół zębatach, przekładni i elementów przeniesienia napędu do maszyn rolniczych, górniczych, budowlanych i przemysłu spożywczego. Przedsiębiorstwo od kilku lat jest też dostawcą podzespołów, głównie elementów do skrzyń biegów i napędu, dla producentów z branży motoryzacyjnej.

Przedsiębiorstwo rozpoczęło działalność w 1986 r. jako jednoosobowa działalność gospodarcza, zatrudniając początkowo kilka osób i dysponując kilkoma ręcznie obsługiwanymi maszynami. Początkowo zasięg działalności był regionalny, a głównymi odbiorcami były duże przedsiębiorstwa produkcyjne, m.in. Spomasz, Jelcz czy KGHM. Dzięki nawiązaniu kontaktów zagranicznych i poszerzeniu rynków zbytu o rynek niemiecki (wtedy jeszcze RFN) przedsiębiorstwo zajęło się eksportem kół zębatach i podzespołów przeniesienia napędu. W latach 90. ubiegłego wieku oferta zakładu została poszerzona o części zamienne dla przemysłu obrabiarkowego, koła pasowe, koła zębata itp. Poszerzenie asortymentu i wzrost wielkości produkcji wymagały rozbudowy zakładu i unowocześnienia infrastruktury. Obecnie organizacja wykazuje zasięg międzynarodowy, eksportując swoje wyroby m.in. do Niemiec, Francji, Włoch, Hiszpanii, Szwecji, Norwegii, RPA, Brazylii i Chile.

W początkowych etapach rozwoju przedsiębiorstwo nie przejawiało długookresowej i sformalizowanej strategii, nie przeprowadzano też praktycznie żadnych analiz strategicznych. W myśleniu strategicznym i działaniach dominowała orientacja krótkookresowa, a realizowane działania bazowały na wiedzy i doświadczeniu właściciela. Otoczenie przedsiębiorstwa było względnie proste, ale jednocześnie niestabilne (zmienny i nieprzewidywalny popyt, przemiany społeczno-gospodarcze w kraju itp.).

Jego strategia była bardzo elastyczna, pozwalała na szybką adaptację do zmiennych warunków otoczenia i wykorzystywanie pojawiających się szans rynkowych. W działaniach strategicznych widoczna była proaktywność.

Analiza decyzji i działań z lat 1995-2005 wskazuje na „mieszankę” zachowań orientacji strategicznych, właściwych dla strategii *prospectora* i *reactora* w ujęciu typologii Milesa i Snowa [2003]. Przedsiębiorstwo chętnie poszerzało działalność w nowych branżach i eksplorowało kolejne rynki (w ujęciu geograficznym). Stawiano przede wszystkim na wysoką jakość produktów, doradztwo dla klienta i serwis posprzedażowy. Rentowność nie była dla właściciela priorytetem i organizacja nie stosowała strategii bazującej na konkurencji cenowej. W ujęciu porterowskim była to więc strategia wyróżniania się [Porter 1994].

Przedsiębiorstwo przez wiele lat nawiązywało kontakty krajowe i zagraniczne, przede wszystkim dzięki bezpośredniemu zaangażowaniu właściciela. Dopiero w roku 1998 powołano do życia dział handlowy. Początkowo jednostka ta zajmowała się głównie organizacją sprzedaży i dystrybucją, a w roku 2002 jej kompetencje zostały poszerzone o rozwój kontaktów z otoczeniem, podpisywanie umów o współpracę, prowadzenie działań promocyjnych, przygotowywanie ofert przetargowych oraz uczestnictwo w targach i wydarzeniach branżowych. W ślad za tym nazwa komórki została zmieniona na dział marketingu i sprzedaży.

W latach 2005-2008 przedsiębiorstwo nawiązało relacje z producentami podzespołów do samochodów osobowych, tj. manualnych skrzyni biegów, sprzęgieł, mechanizmów przeniesienia napędu i przekładni, oraz zostało certyfikowanym poddostawcą części dla jednego z wiodących koncernów w branży *automotive*. Oznaczało to formalne wstąpienie przedsiębiorstwa do dużej sieci międzyorganizacyjnej. Jest to sieć o znacznych rozmiarach, globalna, o średniej gęstości i policentryczna, tj. występuje kilka większych podmiotów pełniących funkcję integratorów i mających znaczny wpływ na funkcjonowanie i rozwój sieci.

Początkowo rozwój współpracy sieciowej przynosił wymierne korzyści, m.in. wzrost obrotów i rentowności. Dzięki tańszym surowcom lokalnym, różnicom kursowym i niskim kosztom pracy, a jednocześnie wysokiej jakości produkcji badany podmiot był w stanie oferować wyroby konkurencyjne względem produktów przedsiębiorstw zagranicznych. Wejście do sieci i wzrost obrotów pozwoliły na ustabilizowanie działalności, dalsze zwiększanie zatrudnienia i realizację kolejnych inwestycji.

Po niespełnieniu dwóch lat owocnej współpracy integrator i partnerzy sieciowi zaczęli zgłaszać potrzebę udokumentowania jakości produktów i realizowanych procesów poprzez odpowiednie certyfikaty (pomimo bardzo wysokiej w ich ocenie jakości produktów). W odpowiedzi na to w przedsiębiorstwie wdrożono normę ISO 9001:2000, która z czasem została odnowiona i rozszerzona na całe przedsiębiorstwo, a następnie zdecydowano się na wdrożenie kolejnych norm jakości (branżowych), kolejne certyfikacje oraz szkolenia pracowników, przeprowadzone przez podmiot wchodzący w skład koncernu, ale na koszt badanego przedsiębiorstwa. Podjęte działania nie przełożyły się w ocenie kierownictwa na realne podniesienie jakości produktów.

Zwiększył się natomiast poziom formalizacji, a wdrożenie tych systemów było prochłonne i kosztowne.

Struktura przychodów uległa zmianie, podstawowym ich źródłem stali się sieciowi odbiorcy z branży motoryzacyjnej, a produkcja i sprzedaż pozostałego asortymentu stanowi obecnie poniżej 30% całości przychodów. Przedsiębiorstwo zmieniło zakres działalności, zawężając domenę działania i koncentrując działalność na jednej branży i kilku kluczowych produktach. Z dynamicznego, otwartego na zmiany oraz dbającego o jakość i relacje z klientami przekształciło się w zakład produkcyjny zorientowany głównie na efektywność i terminowość dostaw. Badane przedsiębiorstwo stało się jednym z poddostawców globalnego koncernu motoryzacyjnego, który coraz silniej wpływa na strategię uczestników koordynowanej przez siebie sieci. Zmiany objęły m.in. wydłużenie horyzontu planistycznego i sformalizowanie strategii oraz znacznie zwiększyły presję na stałe obniżanie kosztów produkcji. Kontrakty długoterminowe z firmami satelitarnymi zostały zastąpione tzw. krótkimi zamówieniami na określone partie produktów, wewnątrz sieci międzyorganizacyjnej zaczęto organizować wewnętrzne przetargi i zachęcać do konkurencji cenowej. W ciągu kilku lat funkcjonowania w sieci istotnie zmieniły się warunki uczestnictwa i wynikające z tego korzyści. Koncentracja na branży motoryzacyjnej spowodowała zmniejszenie przychodów z pozostałych obszarów działalności i uzależnienie się od sieci [szerzej na temat uzależnienia od sieci zob. Lichtarski i in. 2017]. Strategia przedsiębiorstwa została zawężona, usztywniona i mocno sformalizowana (głównie na potrzeby komunikacji zewnętrznej). Otoczenie stało się mniej dynamiczne i bardziej przewidywalne, a sieć międzyorganizacyjna stworzyła przedsiębiorstwu (pozorne) poczucie bezpieczeństwa, co przyczyniło się do wydłużenia horyzontu planowania strategicznego i podporządkowania strategii wytycznym koncernu. Pewien poziom adaptacyjności strategii został zachowany, ale trudno jest obecnie doszukiwać się w działaniach firmy jakichkolwiek przejawów proaktywności, która wcześniej była jednym z czynników jej sukcesu.

5. Dyskusja i wnioski

Przedstawione przykłady ukazują dwa przeciwne kierunki zmian w obszarze elastyczności strategii, związane z rozwojem współpracy sieciowej. W pierwszym przypadku zidentyfikowane zmiany były zbieżne z rozważaniami prezentowanymi w literaturze [Borgatti, Foster 2003; Powell 1990; Williams 2005; Zaheer i in. 2010]. Oznaczały zwiększenie elastyczności strategii poprzez nawiązanie relacji międzyorganizacyjnych i rozwój współpracy sieciowej. Przedsiębiorstwo A, będąc inicjatorem powstania sieci i jej integratorem, dzięki rozwojowi współpracy międzyorganizacyjnej zwiększało zakres i skalę działalności bez konieczności zwiększania rozmiarów, wprowadzania mechanizmów koordynacyjnych i kontrolnych czy też zwiększania formalizacji. Rozwój działalności w dużej mierze bazował na wykorzystaniu zewnętrznych zasobów i potencjału partnerów sieciowych. Wiele zadań, np. związanych z utrzymaniem odpowiednich stanów magazynowych, dokumenta-

cją produktów czy raportowaniem, zostało przeniesionych na pozostałych uczestników sieci, co odciążało badane przedsiębiorstwo i pozwoliło wykorzystać jego potencjał do rozwoju nowych produktów, poszukiwania okazji i doskonalenia.

Drugi z badanych przypadków obrazuje kierunek przeciwny, a mianowicie usztywnienie strategii. Badane przedsiębiorstwo jest przykładem tego, jak włączenie do sieci międzyorganizacyjnej może w niedługim czasie zmienić elastyczne, innowacyjne i nastawione na rozwój samodzielne przedsiębiorstwo w podporządkowany partnerom, zorientowany na efektywność i zamknięty na dalszy rozwój zakład produkcyjny. Obecnie, oprócz zalet uczestnictwa w sieci, związanych przede wszystkim z dostępem do informacji, pewnością zbytu i względnie stabilną sytuacją ekonomiczną, zarządzający dostrzegają też związane z tym liczne słabości i zagrożenia. W dyskusjach kierownictwa coraz częściej pojawiają się głosy o konieczności dywersyfikacji portfela klientów, zmniejszenia udziału współpracy sieciowej, rozwoju własnych produktów, powrotu do wcześniejszych rynków zbytu oraz poszukiwania nowych domen działalności. Przedstawiony przypadek pokazuje, że wbrew popularyzowanym w literaturze poglądom dotyczącym dużej elastyczności sieci międzyorganizacyjnych obraz tego zjawiska z perspektywy pojedynczego podmiotu może być zgoła odmienny. Zmiany w obszarze strategii, wynikające z przystąpienia do sieci i rozwoju współpracy sieciowej, miały w tym przypadku przeciwny kierunek i skutkowały zmniejszeniem elastyczności działania organizacji. Warto podkreślić, że przedsiębiorstwo B zajmuje w sieci mało znaczącą pozycję i nie ma ani aspiracji, ani możliwości do zwiększania swoich wpływów.

O ile pierwszy analizowany przypadek można uznać za zbieżny z publikowanymi w literaturze wynikami badań nad elastycznością w sieciach międzyorganizacyjnych, o tyle drugi ukazuje inne oblicze tych zmian. Nie oznacza to jednak, że jest ich zaprzeczeniem. Możliwe jest bowiem, że na poziomie makro poziom elastyczności sieci jako całości wzrósł, jednak badanie na bardziej szczegółowym poziomie analizy, tj. pojedynczego uczestnika (mikro) wskazuje na zmiany o przeciwnym kierunku. Na tle przedstawionych w tekście rozważań rodzi się pytanie, w jakim stopniu kierunek i charakter zmian w obszarze elastyczności strategii wynikają z cech badanego podmiotu, jego pozycji i roli w sieci międzyorganizacyjnej, specyfiki tej sieci czy też typu branży, w jakiej funkcjonuje. Warto podkreślić, że w dobie narastającej dynamiki i niepewności otoczenia zwiększenie elastyczności strategii oznacza umocnienie przedsiębiorstwa, a usztywnienie strategii traktowane jest jako osłabienie jego pozycji, szczególnie w perspektywie długookresowej. A zatem uczestnictwo w sieci i wzrost zakorzenienia w niej może być rozpatrywane zarówno w kategoriach zjawisk pozytywnych (przedsiębiorstwo A), jak i negatywnych (przedsiębiorstwo B). Uzyskane wyniki wpisują się w relatywnie mało spopularyzowany w literaturze nurt badawczy obejmujący słabości i zagrożenia współpracy sieciowej (*dark sides*). Obecnie niewiele jest jeszcze publikacji na ten temat i najczęściej dotyczą one wybranych aspektów współpracy w sieci lub sektorów [zob. np. Mitręga, Czernek 2016]. Wydaje się jednak, że ten kierunek badań ma duży potencjał badawczy i jego rozwój w najbliższym

czasie wydaje się naturalny. Po trwającym blisko dwie dekady okresie „fascynacji” sieciami i postrzegania ich niemal wyłącznie w kategoriach pozytywnych, podobnie jak w przypadku innych koncepcji w naukach o zarządzaniu, następuje etap dostrzegania ich słabości i wynikających z nich zagrożeń.

6. Zakończenie

W świetle przeprowadzonych badań uczestnictwo w sieci międzyorganizacyjnej i rozwój współpracy sieciowej może implikować zarówno korzystne, jak i niekorzystne zmiany w obszarze elastyczności strategii uczestników sieci. W badanych podmiotach zidentyfikowano zarówno przykłady uelastycznienia, jak i usztywnienia strategii, a zakres i kierunek zidentyfikowanych zmian wydają się w dużej mierze wynikać ze specyfiki sieci, wielkości podmiotu, a także zajmowanej pozycji i pełnionej przez niego funkcji w sieci.

O ile pierwszy omawiany kierunek zmian, tj. zwiększenie elastyczności strategii, jest zbieżny z powszechnie głoszonymi podglądami na temat elastyczności sieci, o tyle drugi przypadek ukazuje przeciwny kierunek zmian. Przeprowadzone badania prowadzą do wniosku, że należy z dużą ostrożnością interpretować i generalizować wyniki badań i rozważania publikowane w literaturze. Badania te w dużej mierze bazują na analizie przypadków dużych podmiotów, będących często integratorami bądź koordynatorami sieci. Ukazują prawdziwy, ale raczej niepełny obraz rzeczywistości. Dlatego też rozszerzanie płynących z nich wniosków wydaje się uprawnione jedynie w odniesieniu do pewnej grupy przedsiębiorstw zaangażowanych we współpracę sieciową, tj. dużych, o silnej pozycji, integrujących sieć itp. Jednocześnie brak jest badań poświęconych zmianom zachodzącym w mniejszych, satelitarnych podmiotach, mających słabszą pozycję w sieci. Wydaje się to istotne, gdyż choćby w krajowych realiach gospodarczych częściej można zidentyfikować przypadki zbliżone pod względem pozycji i roli w sieci do sytuacji przedstawionego przedsiębiorstwa B, czyli są to podmioty mniejsze, o niewielkim potencjale, słabej sile przetargowej i zajmujące w sieci pozycję satelitarną. Istnieje prawdopodobieństwo, że zmiany w obszarze elastyczności ich strategii, wynikające z uczestnictwa w sieci i rozwoju relacji międzyorganizacyjnych, mogą wiązać się z usztywnieniem strategii, co z kolei może stanowić dla nich zagrożenie.

Literatura

- Ahuja G., 2000, *Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study*, Administrative Science Quarterly, no 45 (3), s. 425-455.
- Beer M., Davis S.M., 1976, *Creating a global organization: Failures along the way*, Columbia Journal of World Business, vol. 11, s. 72-84.
- Bell G.G., 2005, *Clusters, Networks, and Firm Innovativeness*, Strategic Management Journal, vol. 26, Issue 3, s. 287-295.

- Borgatti S.P., Foster P.C., 2003, *The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology*, Journal of Management, December, vol. 29, s. 991-1013.
- Burke A., Fraser S., Greene F.J., 2010, *The multiple effects of business planning on new venture performance*, Journal of Management Studies, vol. 47, Issue 3, s. 391-415.
- Burt R.S., 1992, *Structural Holes*, Harvard University Press, Cambridge.
- Chandler A.D., 1962, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge.
- Clegg S.R., Palmer G., 1996, *Constituting Management. Markets, Meanings, and Identities*, Walter de Gruyter, Berlin.
- Contractor N.S., Monge P.R., 2003, *Managing Knowledge Networks*, Management Communication Quarterly, vol. 16, Issue 2, s. 249-258.
- Cravens D.W., Piercy N.F., Shipp S.H., 1996, *New Organizational Forms for Competing in Highly Dynamic Environments: The Network Paradigm*, British Journal of Management, vol. 7, Issue 3, s. 203-218.
- Czakon W., 2012, *Sieci w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Czernek K., Mitręga M., 2016, *Dark side of network embeddedness on the example of tourist region in Poland*, Conference Paper, 32nd Annual IMP Conference, Poznań.
- Dagnino G.B., Levanti G., Mina A., Picone P.M., 2015, *Interorganizational Network and Innovation: A Bibliometric Study and Proposed Research Agenda*, Journal of Business & Industrial Marketing, vol. 30, Issue 3/4, s. 354-377.
- Das T.K., Teng B.S., 2002, *Alliance Constellations: A Social Exchange Perspective*, Academy of Management Review, vol. 27, Issue 3, s. 445-456.
- Delmar F., Shane S., 2003, *Does Business Planning Facilitate the Development of New Ventures?*, Strategic Management Journal, vol. 24 (12), s. 1165-1185.
- Dhanaraj Ch., Parkhe A., 2006, *Orchestrating Innovation Network*, Academy of Management Review, vol. 31, no 3, s. 659-660.
- Easley D., Kleinberg J., 2010, *Networks, Crowds, and Markets: Reasoning About a Highly Connected World*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Eisenhardt K.M., 1989, *Building Theories from Case Study Research*. The Academy of Management Review, vol. 14, no 4, s. 532-550.
- Eisenhardt K.M., Martin J.A., 2000, *Dynamic Capabilities: What Are They?*, Strategic Management Journal, vol. 21 (10-11), s. 1105-1121.
- Emirbayer M., 1997, *Manifesto for Relational Sociology*, American Journal of Sociology, vol. 103, s. 281-317.
- Frery F., 2006, *The Fundamental Dimensions of Strategy*, MIT Sloan Management Review, sloanreview.mit.edu/article/the-fundamental-dimensions-of-strategy/ (5.05.2015).
- Galaskiewicz J., 2007, *Has a Network Theory of Organizational Behaviour Lived Up to its Promises?*, Management and Organization Review, vol. 3, i s. 1, s. 1-18.
- Gerring J., 2007, *Case Study Research. Principles and Practices*, Cambridge University Press, New York.
- Granovetter M., 1983, *The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited*, Sociological Theory, vol. 1, no 1, s. 201-233.
- Grant R.M., 2010, *Contemporary strategy analysis*, John Wiley & Sons, New York.
- 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.
- Halinen A., Törnroos J., 2005, *Using case methods in the study of contemporary business networks*, Journal of Business Research, no 58, s. 1285-1297.
- Helfat C.E., Peteraf M.A., 2009, *Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path*, Strategic Organization, vol. 7.

- Kohtamäki M., Thorgren S., Wincent J., 2016, *Organizational Identity and Behaviors in Strategic Networks*, Journal of Business and Industrial Marketing, vol. 31, Issue 1, s. 36-46.
- Krupski R., 2005a, *Elastyczność polskich przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji, nr 11, s. 10-11.
- Krupski R. (red.), 2005b, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Lichtarski J.M., Piórkowska K., Ćwik K., 2017, *Addiction to Inter-organizational Network. How does intensity of network relationships affect strategy and structure of node organizations?*, [w:] *Business Models. Strategies, Impacts and Challenges*, Nova Publishers, New York.
- Lichtarski J.M., Piórkowska K., Ćwik K., Oleszkiewicz A., 2018, *Elastyczność strategii i struktury organizacyjnej w warunkach współpracy sieciowej*, Organizacja i Kierowanie [w druku].
- Miles R.E., Snow Ch.C., 2003, *Organizational Strategy, Structure, and Process*, Stanford University Press, Stanford.
- Miles R.E., Snow Ch.C., Meyer A.D., Coleman H.J., 1978, *Organizational Strategy, Structure, and Process*, The Academy of Management Review, vol. 3, no. 3, s. 546-562.
- Mintzberg H., 1978, *Patterns in Strategy Formation*, Management Science, vol. 24, no 9, s. 934-948.
- Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B. (red.), 2012, *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, CH Beck, Warszawa.
- Osbert-Pociecha G., 2004, *Elastyczność organizacji – atrybut pożądaný a niezidentyfikowany*, Organizacja i Kierowanie, nr 2.
- Pearce J.A., Robinson R.B., 2000, *Strategic management, formulation, implementation and control*, 7th ed., Irwin, McGraw-Hill, Boston.
- Porter M., 1994, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa.
- Powell W.W., 1990, *Neither market nor hierarchy: network forms of organization*, Research in Organizational Behavior, vol. 12, s. 295-336.
- Powell W.W., Koput K.W., Smith-Doerr L., 1996, *Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology*, Administrative Science Quarterly, vol. 41, no 1, s. 116-145.
- 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, Issue 3, s. 479-516.
- Strategor, 1997, *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, PWE, Warszawa.
- Teece D.J., 2007, *Explicating Dynamic Capabilities: The Nature And Microfoundations Of (Sustainable) Enterprise Performance*, Strategic Management Journal, vol. 28.
- Uzzi B., 1997, *Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness*, Administrative Science Quarterly, no 42 (1), s. 35-67.
- Williams T., 2005, *Cooperation by design: structure and cooperation in interorganizational networks*, Journal of Business Research, no 58, s. 223-231.
- Yin R.K., 2009, *Case Study Research. Design and Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Zacca R., Dayan M., Ahrens T., 2015, *Impact of Network Capability on Small Business Performance*, Management Decision, vol. 53, Issue 1, s. 2-23.
- Zaheer A., Gözübüyük R., Milanov H., 2010, *It's the connections: The network perspective in interorganizational research*, Academy of Management Perspectives, s. 62-77.