

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 420

**Strategie. Procesy i praktyki**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Aleksandra Śliwka  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: Hanna Jurek  
Łamanie: Adam Dębski  
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://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 978-83-7695-565-0**

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](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Anna Adamik:</b> Wybrane paradoksy partnerstwa strategicznego MŚP (The selected paradoxes of SMES' strategic partnering) .....	11
<b>Justyna M. Bugaj:</b> Budowanie proaktywnej strategii rozwoju uniwersytetu (Building university strategy).....	26
<b>Paweł Cabala:</b> Strategie zarządzania bezpieczeństwem przedsiębiorstwa w warunkach zagrożeń sektorowych (Enterprise security management strategies in conditions of sectoral threats) .....	36
<b>Marek Ćwiklicki, Maria Eckes-Kondak:</b> Obszary występowania negatywnej synergii w organizacjach (Negative synergy: areas of its occurrence in organisations).....	46
<b>Jarosław Domański, Karolina Kitzman:</b> Współpraca wyborem strategicznym przedsiębiorstw i organizacji <i>non profit</i> (Cooperation a strategic choice of enterprises and non profit organizations) .....	55
<b>Wojciech Dyduch, Mariusz Bratnicki:</b> Tworzenie wartości oparte na twórczej strategii – zamysł koncepcyjny, sprzeczności, paradoksy i przesłanki dla teorii (Creative-strategy-based value creation: theoretical underpinnings, contradictions, paradoxes and some implications for strategic management theory) .....	66
<b>Patryk Dziurski:</b> Modele biznesowe w przemysłach kreatywnych (Business models in creative industries) .....	80
<b>Jarosław Ignacy:</b> Czynniki atrakcyjności inwestycyjnej aglomeracji wrocławskiej w świetle badań empirycznych (Factors of investment attractiveness of Wrocław agglomeration in the light of empirical research).....	90
<b>Bartosz Jasiński:</b> Niezależni członkowie w składzie rady – pomiędzy słusznym dążeniem a potwierdzaniem fikcji. Niezależność formalna i rzeczywista (Independent members in the composition of the board of directors – between legitimate aspiration and acknowledgment of fiction, problems of formal and actual independence of the directors) .....	100
<b>Jacek Jaworski, Katarzyna Sokółowska, Tomasz Kondraszuk:</b> Źródła informacji strategicznych w zarządzaniu rodzinnym gospodarstwem rolniczym w Polsce. Wyniki badań (Sources of strategic information in Polish farm management. Research results).....	110
<b>Grzegorz Jokiel:</b> Paradoksy w obszarze ustalania celów organizacji (Paradoxes in the area of setting targets for the organization).....	119

<b>Andrzej Kaleta, Anna Witek-Crabb:</b> Nowoczesny model zarządzania strategicznego – koncepcja badawcza (Contemporary model of strategic management – a research proposal).....	129
<b>Maja Kiba-Janiak:</b> Kluczowe czynniki sukcesu logistyki miejskiej z perspektywy zarządzania miastem (Key success factors for city logistics from the perspective of city management) .....	141
<b>Izabela Konieczna:</b> Działania rynkowe w obszarze produktu na przykładzie spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego (Market activities in the area of product on the example of dairy cooperatives from Świętokrzyskie province) .....	153
<b>Marzena Kramarz, Anna Saniuk:</b> Klimat kooperacji jako determinanta strategii przedsiębiorstwa flagowego sieci dystrybucji (The climate of cooperation as the determinant of the strategy of distribution network flag enterprise) .....	163
<b>Kazimierz Krzakiewicz, Szymon Cyfert:</b> Imitacja w epoce innowacji – dylemat i paradoks współczesnego zarządzania (Imitation in the period of innovation - dilemma and the paradox of contemporary management).....	179
<b>Krystyna Leszczewska:</b> Paradoksy w zarządzaniu firmami rodzinnymi (Paradoxes in the management of family businesses) .....	197
<b>Monika Łada:</b> Teoria legitymizacji w badaniach nad zarządzaniem uczelnią wyższą (Legitimacy theory in the research on management in universities).....	207
<b>Zbigniew Matyjas:</b> Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw – przegląd badań światowych (Diversification strategies – the review of international research papers) .....	216
<b>Michał Młody:</b> Strategiczne przesłanki reshoringu w świetle paradygmatu DLE (Strategic rationale for reshoring in the light of DLE framework) ....	227
<b>Lech Nieżurawski, Nelson Duarte, Joanna Nieżurawska:</b> Determinanty sukcesu przedsiębiorstwa (studium przypadku wybranych przedsiębiorstw) (Determinants of success of the company (case study of selected enterprises).....	240
<b>Maja Sajdak:</b> Proces budowy przewagi konkurencyjnej w warunkach zwinności (The process of construction of competitive advantage in agile conditions) .....	254
<b>Anna Saniuk, Marzena Kramarz:</b> Budowanie strategicznej elastyczności w przedsiębiorstwach sektora produkcji na zamówienie (Building strategic flexibility in enterprises of the make-to-order sector) .....	265
<b>Adam Stabryła:</b> Paradygmat oceny agregatywnej w analizie strategicznej (The paradigm of aggregate assessment in strategic analysis) .....	275
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet:</b> Eksplorować czy eksploatować relacje międzyorganizacyjne? (Exploitation or exploration of interorganisational relationships?) .....	286

<b>Janusz Strużyna, Izabela Marzec:</b> Paradoksalne skutki rozwijania zatrudnialności pracowników. Perspektywa strategicznych kompetencji (Employability paradox. Competence-based management perspective).....	300
<b>Aleksandra Sus:</b> Paradoksy współczesnej strategii. Racjonalizm <i>versus</i> irracjonalizm (Paradoxes of contemporary strategies. Rationalism versus irrationalism) .....	309
<b>Danuta Sz wajca:</b> Strategie zarządzania relacjami z interesariuszami w kontekście ograniczania ryzyka pogorszenia lub utraty reputacji przedsiębiorstwa (Stakeholders relations management strategies in the context of limiting the risk of deterioration or loss of company reputation).....	324
<b>Justyna Światowiec-Szczepańska:</b> Paradoksy konkurencji relacyjnej (Paradoxes of relational competition).....	337
<b>Rafał Trzaska:</b> Identyfikacja cech strategii sieciowej w strategiach współczesnych organizacji (Identification of the network strategy features in the strategies of modern organizations).....	350
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Paradoksy w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwami (Paradoxes in strategic management of companies) ..	363
<b>Andrzej Piotr Wiatrak:</b> Uwarunkowania innowacyjności strategii rozwoju regionalnego (Determinants of innovativeness of regional development strategies).....	376
<b>Jan W. Wiktor:</b> „Wojna marketingu z zarządzaniem” czy integracja funkcji? Refleksja o relacjach intradyscyplinarnych na kanwie książki A. Ries, L. Ries, <i>War in the Boardroom</i> (“War between marketing and management” or an integration of function? A reflection on the interdisciplinary relations on the basis of A. Ries and L. Ries’s book <i>War in the Boardroom</i> ).....	387
<b>Hubert Witczak:</b> Doktryny zarządzania strategicznego (Doctrines of strategic management).....	398
<b>Grzegorz Wojtkowiak:</b> Dylematy decyzyjne zarządów przedsiębiorstw pracowniczych (Decision dilemma of the management of the employee companies).....	411
<b>Przemysław Wolczek:</b> Problemy wdrażania strategii w małych przedsiębiorstwach – wyniki badań (Strategy implementation problems in small companies – research results).....	422
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Paradoks eksploracji i eksploatacji – <i>ambidexterity</i> w zarządzaniu strategicznym (Exploration and exploitation paradox: ambidexterity in strategic management) .....	435

## Wstęp

Strategia jest niezmiennie obiektem zainteresowania teoretyków i praktyków zarządzania. Jeśli sięgniemy do klasyków, warto podkreślić, że D’Aveni uważa, iż celem strategii jest generowanie serii przewag temporalnych, Mintzberg opowiada się za tym, że firmy powinny bazować na strategii emergentnej, Eisenhardt i Sull kładą nacisk na proste reguły i strategiczne innowacje, a Krupski optuje za zarządzaniem na krawędzi chaosu. Inni z kolei uważają, że aby wygrać na rynku, firmy powinny być wyposażone w zestaw rozmaitych zdolności i umiejętności.

To, że strategię mające wielkie szanse powodzenia narażone są także na duże ryzyko porażki, jest powszechnie dostrzeganym paradoksem. Ale takich paradoksów jest znacznie więcej, jak chociażby imitacja vs innowacja czy eksploatacja vs eksploracja. Dodatkowo wieloparadygmatyczność, wyrażająca się różnymi podejściami, teoriami czy po prostu różnymi założeniami epistemologicznymi, sprawia, że wyjaśnienia co do istoty strategii, procesu strategii czy praktyk strategicznych są wielowymiarowe, jednocześnie wprowadzając odmienne eksplanacje dotyczące natury rzeczywistości.

Ważnym głosem w dyskusji jest artykuł *Paradigm prison, or in praise of atheoretic research*. W tym eseju D. Miller (2007) wypowiada się przeciw paradygmatom i teoriom. Opowiada się za większą tolerancją w stosunku do badań, które lokują się między paradygmatami, są przedparadygmatyczne czy ateoretyczne, oparte wyłącznie na racjonalnym argumentowaniu lub nawet domysłach, a nawet są „brutalnie empiryczne”.

Artykuły w niniejszej publikacji podejmują próbę mierzenia się z tymi „strategicznymi” paradoksami i paradygmatami, przedstawiając wyniki badań na temat tego, jakie procesy i praktyki konstytuujące codzienne działania organizacji i odnoszące się do strategicznych efektów są wsparciem dla paradoksu strategii i strategicznych paradoksów oraz w jaki sposób źródła przewagi konkurencyjnej i mechanizmy budowania wartości korespondują ze strategią. Dodatkową wartością przedstawionych opracowań są pluralistyczne sprawdziany rozpoznawania rzeczywistości z wykorzystaniem rozmaitych paradygmatów, teorii i podejść.

*Jerzy Niemczyk, Ewa Stańczyk-Hugiet*

## Rafał Trzaska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: rafal.trzaska@ue.wroc.pl

---

# IDENTYFIKACJA CECH STRATEGII SIECIOWEJ W STRATEGIACH WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJI

---

## IDENTIFICATION OF THE NETWORK STRATEGY FEATURES IN THE STRATEGIES OF MODERN ORGANIZATIONS

---

DOI: 10.15611/pn.2016.420.30

JEL Classification: M10 – General

**Streszczenie:** Zarządzanie strategiczne jest nieodłącznym elementem działania przedsiębiorstwa. Samo zarządzanie strategiczne charakteryzuje się dużą liczbą nurtów strategicznych, a przez to również strategii. Natomiast każda strategia ma również charakterystyczne cechy, które w miarę upływu czasu ewoluowały. Celem artykułu jest identyfikacja cech strategii sieciowej w strategii współczesnych przedsiębiorstw. Artykuł przedstawia, jakie komponenty strategiczne są ważne we współczesnym przedsiębiorstwie. Podjęto w nim również próbę weryfikacji komponentów strategicznych z punktu widzenia występowania cech strategii sieciowej w strategiach współczesnych organizacji. Przedstawiony zostaje również autorski model identyfikacji cech strategii sieciowej testowany na firmach z rankingu Fortune 500.

**Słowa kluczowe:** strategia sieciowa, cechy strategii sieciowej, model identyfikacji cech strategii sieciowej, nurty zarządzania strategicznego, Fortune 500.

**Summary:** Strategic management is an integral part of the company operations. Strategic management is characterized by a large number of strategic trends, and thus also of strategies. Conversely, any strategy has characteristics which evolved over time. One of the “modern” strategies is the strategy of the network and its features. This article aims to identify the characteristics of network strategy for modern companies. It also presents original identification model of network strategy features tested for companies in the Fortune500 ranking.

**Keywords:** network strategy, network strategy features, identification model of network strategy features, strategic management trends, Fortune 500.

## 1. Wstęp

Strategie są nieodłącznym elementem działania przedsiębiorstwa. Strategia jest spójną koncepcją działania opartą na kilku kluczowych i wzajemnie się uzupełniających wyborach, których generalnym celem jest wykorzystanie szans, zbudowanie przewagi konkurencyjnej i osiągnięcie ponadprzeciętnych wyników [Obłój 2009]. Wiąże się to z odwiecznym dążeniem do skutecznego działania firmy. Element ten przejawia się głównie w cechach strategii, które w większości definiują prymat odwagi myślenia nad poprawnością, prymat przyszłości odległej nad bliższą, prymat problemów zewnętrznych nad własnymi, prymat wyrazistych priorytetów nad kompleksowością, prymat nieustannego rozwoju strategii nad jej stabilnością [Kaleta 1998]. Nie można również zapomnieć o rozwoju samego zarządzania strategicznego, gdzie występuje m.in.:

- proces adaptacji paradygmatów do zmieniających się warunków i wymogów determinujących działalność przedsiębiorstwa i ich zdolności do realizacji celów;
- paralelny rozwój podstawowych paradygmatów zarządzania;
- potrzeba poszukiwania wzorców dla nowych rozwiązań;
- koewolucyjny rozwój paradygmatów implikowany przez wzrost roli i znaczenia zasobów niematerialnych i czynnika ich konkurencyjności na rynku [Jaki 2014].

W pierwszej części artykułu autor przedstawia klasyczne myślenie strategiczne i wymienia inne najważniejsze nurty zarządzania strategicznego; przedstawia przy tym główne założenia danej myśli strategicznej i jej elementy, które przyczyniły się do wyróżnienia jej w historii zarządzania strategicznego. W kolejnej części podjęta została próba zdefiniowania cech strategii sieciowej. Przedstawione zostały potencjalne źródła pochodzenia cech sieciowych. W ostatniej części przedstawione zostaną wyniki wykorzystania autorskiego modelu identyfikacji cech strategii sieciowej w przedsiębiorstwie do identyfikacji tych cech we współczesnych organizacjach.

**Jest to próba zaprezentowania możliwości tego autorskiego podejścia.** Sam model składa się z pięciu kroków, takich jak: przygotowanie próby badawczej, dobór próby badawczej, określenie, które komponenty strategiczne mają cechy strategii sieciowej, skanowanie komponentów strategicznych danego przedsiębiorstwa, odwzorowanie wskaźnika elementów strategicznych strategii sieciowej w zestawieniu z wartością rynkową przedsiębiorstwa oraz analiza i wnioskowanie. Same badania zostały przeprowadzone na próbie 100 firm wybranych z listy Fortune 500. W znacznym stopniu są to firmy, które odniosły sukces we współczesnych czasach dominacji w strategiach różnych postaci sieciowości.



## 2. Klasyczne myślenie strategiczne

Odnosząc się do ewolucji zarządzania strategicznego, można dostrzec, że w danych okresach ciężar definiowania i realizacji strategii przemieszczał się i był lokowany w różnych komponentach strategicznych – na przykład w planach, celach, zasobach, procesach czy otoczeniu. Przyglądając się tab. 1, możemy bardzo szybko zauważyć, w których komponentach strategicznych<sup>1</sup> była lokowana strategia, a także powiązać te elementy z konkretnym nurtem strategii.

**Tabela 1.** Ewolucja strategii: wybrane klasyfikacje szkół i podejść do strategii

Autor	Kryterium klasyfikacji	Szkoła i podejście do strategii
1	2	3
J.Ch. Mathé (1987)	paradygmaty zarządzania strategicznego	– paradygmat racjonalności strategicznej (szkoła harwardzka, planowania strategicznego, pozycjonowania macierzowego, ilościowa) – paradygmat zachowań strategicznych (szkoła behawioralna, systemowa, inkrementalistów)
D. Tecce, G. Pisano, A. Shuen (1997)	paradygmaty strategii	– podejście koncentrujące się na sile rynkowej (szkoła sił konkurencji, strategicznego konfliktu) – podejście koncentrujące się na efektywności (szkoła zasobowa, dynamicznych zdolności)
K. Eisenhardt, D.N. Sull (2001)	logika strategii	– szkoła pozycyjna, – szkoła zasobowa, – szkoła prostych reguł
M. Farjoun (2002)	paradygmaty zarządzania strategicznego	– podejście mechanistyczne (model SCP, model SSW, paradygmat zasobowy RBV), – podejście organiczne (model OESP)
A. Stabryła (2005)	specyfika podejść badawczych i ich zastosowanie w praktycznej działalności	– nurt planistyczny, – nurt pozycyjny, – nurt integracyjny
N. Venkatraman M. Subramaniam (2006)	historyczne etapy rozwoju strategii	– portfolio biznesów, – portfolio zasobów, – portfolio relacji
K. Oblój (2007)	wymiar swobody decyzyjnej, formalizacji strategii oraz punkt wyjścia do budowy strategii	– szkoła planistyczna, – szkoła ewolucyjna, – szkoła pozycyjna, – szkoła zasobów, umiejętności i uczenia się, – szkoła prostych reguł, – szkoła realnych opcji
C.A. Montgomery (2008)	podejście do strategii	– podejście tradycyjne (strategia jako gotowe rozwiązanie), – podejście nowoczesne (strategia jako dynamiczny proces)

<sup>1</sup> W opracowaniu jako komponent strategiczny m.in. rozumiana jest misja, wizja, cele, wartości przedsiębiorstwa.

1	2	3
H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel (2009)	istota strategii (konkretna pozycja lub ogólna perspektywa) oraz cechy procesu strategicznego (zamierzone plany lub emergentne wzorce)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– szkoła projektowania,</li> <li>– szkoła planistyczna,</li> <li>– szkoła pozycyjna,</li> <li>– szkoła przedsiębiorcza,</li> <li>– szkoła poznawcza,</li> <li>– szkoła uczenia się,</li> <li>– szkoła władzy,</li> <li>– szkoła kulturowa,</li> <li>– szkoła środowiskowa,</li> <li>– szkoła konfiguracyjna</li> </ul>
R. Krupski (2009)	elementy strategii, dynamizm	<ul style="list-style-type: none"> <li>– strategie w ramach systemu UC,</li> <li>– strategie w ramach systemu ST</li> </ul>
M. Romanowska (2009)	podjęcia do strategii i sposobu jej tworzenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ucieczka w suboptymalizację,</li> <li>– poszukiwanie strategicznej perspektywy,</li> <li>– poszukiwanie kamienia filozoficznego</li> </ul>
R.M. Grant (2011)	stadia rozwoju zarządzania strategicznego (dominujące motywy)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– budżetowanie finansowe,</li> <li>– planowanie rozwoju,</li> <li>– strategia jako pozycjonowanie,</li> <li>– poszukiwanie przewagi konkurencyjnej,</li> <li>– strategia nowej ekonomii,</li> <li>– strategia w nowym tysiącleciu</li> </ul>
J. Niemczyk (2013)	natura ludzka uczestników procesów decyzyjnych, jednostka analizy i jej kluczowe atrybuty, logika strategii (renta ekonomiczna) oraz akceptowalne strategie	<ul style="list-style-type: none"> <li>– podejście planistyczne,</li> <li>– podejście pozycyjne,</li> <li>– podejście zasobowe,</li> <li>– podejście innowacyjno-przedsiębiorcze,</li> <li>– podejście sieciowe</li> </ul>
Bratnicki, Zbierowski (2013)	orientacja strategiczna	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zasobowa,</li> <li>– przedsiębiorcza,</li> <li>– przyszłościowa,</li> <li>– rynkowa,</li> <li>– na interesariuszy,</li> <li>– pozytywna</li> </ul>

Źródło: [Zakrzewska-Bielawska 2014, s. 9-29].

Analizując podane w tab. 1 podejścia do strategii, istotę podejścia można sprowadzić do cech wyznaczających merytoryczny i metodologiczny wymiar zarządzania strategicznego, gdzie ważne jest uwzględnianie w badaniu i formułowaniu strategii nie jednego, ekonomicznego punktu widzenia, ale wszystkich możliwych, eksponowanie znaczenia otoczenia przedsiębiorstwa jako istotnej siły w tworzeniu jego przyszłości, zastępowanie terminów i postaw określanych jako „przeżycie” i „adaptacja” orientacją na rozwój, formułowanie praktycznych dyrektyw bardziej na podstawie obserwacji praktyki zarządzania aniżeli abstrakcyjnych modeli [Kontz, O'Donnel 1969]. Warte uwagi są propozycje paradygmatów: racjonalistycz-

nego, ewolucyjnego i procesualnego [Van de Heijden 1996] oraz myślenia strategicznego w ujęciu projektowym, planistycznym, pozycyjnym, przedsiębiorczym, poznawczym, uczenia się, politycznym, kulturowym, środowiskowym i konfiguracyjnym [Mintzberg i in. 1998]. Nie możemy również przejść obojętnie obok myślenia strategicznego związanego z racjonalizmem poznania, rozwoju, determinizmu wewnętrznego i zewnętrznego, zachowań strategicznych i chaosu [Combe 1999], a także tradycyjnego planistycznego, ewolucyjnego, zasobowego oraz umiejętności [Obłój 2001]. Odnajdziemy też nurty, w których przedmiotami analizy są: firma, konsument jako element otoczenia, oraz tworzona jest wartość, dopełniana innymi ważnymi elementami, jak zasoby obce wstępujące w sieci oraz wykorzystanie szans i ciągle eksperymentowanie [Prahala, Ramaswamy 2004].

### 3. Charakterystyka sieciowego podejścia do strategii

W zarządzaniu strategicznym, nim pojawiły się przesłanki związane ze strategią sieciową archetypem strategii, było m.in. pytanie o skalę rozwoju rynku lub produktu (podejście planistyczne). W innym podejściu – pozycyjnym firma mogła pokonać konkurencję strategią niskich kosztów albo wyróżnianiem produktów. W podejściu zasobowym podstawowy dylemat dotyczył rozwoju kompetencji w relacji do rozwoju rynków. Podejście innowacyjno-przedsiębiorcze wskazywało natomiast opozycję w postaci aktywizacji w błękitnym oceanie albo postawy zachowawczej w oceanie czerwonym.

Strategię sieciową najprościej można opisać dychotomią: od współpracy do konkurencji [Niemczyk 2013]. Cechuje ją system powiązań przedsiębiorstw tworzony w celu optymalizacji działań na rynku, a także specyficzna forma powiązań oparta na wzajemnych współzależnościach kooperacji i zaufania. Występuje w niej także element zmniejszonego oddziaływania bliskości geograficznej uczestników sieci, zwiększonego stopnia specjalizacji uczestników sieci oraz rozwoju usług okołobiznesowych jako podstawy budowania kolejnych warstw systemu [Rosińska-Bukoska 2012]. Charakterystycznym elementem jest to, że w podejściu sieciowym występuje brak koherentnego położenia i określonego sektora działania, endogeniczna akumulacja kapitału, brak wspólnego mechanizmu zarządzania rozwojem, a także brak wspólnego cyklu życia uczestników sieci [Rosińska-Bukoska 2012]. Celami pierwotnymi z kolei są: nawiązywanie aliansów, budowanie kapitału relacyjnego, które pozwalają firmie na identyfikowanie szans w otoczeniu oraz na szybkie reagowanie na nie, budowanie umiejętności dzielenia się ryzykiem, szybki i bezpieczny dostęp do nowych rynków, dostęp do technologii i komercjalizacji technologii, kumulacja komplementarnych zasobów, dostęp do zewnętrznej wiedzy [Kozłowski, Latusek-Jarczak 2014]. Dodatkowo występuje ciągły brak stabilności sieci, mnożenie wzajemnych zależności, a ekonomiczny cel prowadzenia działań gospodarczych to nadal formuła zysku ekonomicznego [Niemczyk 2013]. Należy podkreślić, że klasyczne podejścia do przedsiębiorstwa koncentrują się na pojedynczych firmach,

gdzie głównym obszarem zainteresowań badaczy była rywalizacja oraz konflikty w biznesie. Natomiast podejście sieciowe koncentruje się niemal wyłącznie na współpracy między przedsiębiorstwami, co oznaczać może, że firmy angażują się w działania zarówno konkurencyjne, jak i kooperacyjne, często w tym samym czasie, a także w ramach relacji z tymi samymi partnerami [Koźmiński 2014].

Te cechy strategii sieciowej są istotnymi elementami oraz wyróżnikami, które mogą posłużyć do sprawdzenia, czy dane przedsiębiorstwo w swoich działaniach kieruje się wyznacznikami podejścia sieciowego. Aby zweryfikować taką hipotezę, w kolejnej części artykułu przedstawiono autorską metodę weryfikacji poczyną strategicznych przedsiębiorstwa w kontekście strategii sieciowej.

#### 4. Model identyfikacji cech strategii sieciowej

Celem artykułu jest identyfikacja cech strategii sieciowej we współczesnych działaniach przedsiębiorstw. Identyfikacja odbywać się będzie poprzez analizę tych cech w komponentach strategicznych definiowanych przez misję, wizję, cele, wartości oraz strategię. Obiektem badań jest baza przedsiębiorstw sporządzona na podstawie rankingu Fortune 500<sup>2</sup>.

**Pierwszym krokiem** jest przygotowanie próby badawczej. Wyboru populacji dokonano spośród przedsiębiorstw z listy Fortune 500. Jest to lista zawierająca 500 największych amerykańskich przedsiębiorstw, klasyfikowanych według przychodów brutto<sup>3</sup>. Populacja badanych przedsiębiorstw została ograniczona do 100 posiadających największą wartość rynkową na dzień 31 marca 2015 roku według rankingu Fortune 500. Sama analiza ze względu na deklaracje strategii na stronach badanych firm w języku angielskim sporządzona została na podstawie słów kluczowych w języku angielskim. Przygotowana baza danych zawierała dane odnośnie do: nazw przedsiębiorstw, identyfikacji sektora, w jakim działają, wartości rynkowej wyrażonej w milionach dolarów, przychodu ze sprzedaży wyrażonego w milionach dolarów oraz komponentów strategicznych dotyczących misji, wizji, celów, wartości oraz strategii. Wszystkie te cechy pobrane były z oficjalnych materiałów przedsiębiorstw. Należy zauważyć, że badane komponenty strategiczne występowały w materiałach firm jako niezależne moduły, a także w grupie definiującej w pełni komponenty strategiczne przedsiębiorstwa. Dowodem na taki układ jest dostępność danych szczegółowych – około 55% badanych przedsiębiorstw ma dostępną misję przedsiębiorstwa, 20% ma jasno zdefiniowaną i oznaczoną wizję, 44% ma jasno wyznaczone wartości, jakimi się kieruje, a tylko około 12% ma określone klarownie cele przedsiębiorstwa.

**Drugim krokiem** pozwalającym określić, które komponenty strategiczne mają cechy strategii sieciowej, jest zbudowanie listy kluczowych pojęć **strategii siecio-**

<sup>2</sup> <http://fortune.com/global500/>, stan na 30.10.2015.

<sup>3</sup> [https://pl.wikipedia.org/wiki/Fortune\\_500](https://pl.wikipedia.org/wiki/Fortune_500) stan na 14.10.2015.

**wej.** Podstawą zdefiniowania wskaźnika jest odpowiednie skomponowanie słownika słów kluczowych dla strategii sieciowej. Słownikiem zdefiniowanym na potrzeby badania jest słownik oparty na definicjach sieci, jak również strategii sieciowej określonej przez Jerzego Niemczyka [2013] oraz Wojciecha Czakona [2012]. Dopiero na tej bazie zbudowano wskaźnik elementów strategicznych strategii sieciowej mówiący o liczbie cech strategii sieciowej, jaką mają dane elementy strategiczne przedsiębiorstwa – misja, wizja, cele, wartości, oficjalna strategia.

**Tabela 2.** Słownik słów kluczowych dla strategii sieciowej

Słowa kluczowe strategii sieciowej	
network	cluster
net	community
system	communion
relationships	knowledge
relations	value
relationship	global
relation	communities
innovations	innovative
innovation	connected
clusters	

Źródło: [Niemczyk 2012].

**Trzecim krokiem** przeprowadzonego postępowania jest skanowanie komponentów strategicznych danego przedsiębiorstwa pod względem występowania zdefiniowanych słów kluczowych. Do tego działania został użyty autorski program oparty na języku programowania Visual Basic for Applications firmy Microsoft. Program ma za zadanie zliczenie liczby słów kluczowych dla danych elementów strategicznych. Wyniki analizy zostały przedstawione kolejno w tab. 3, 4 i 5.

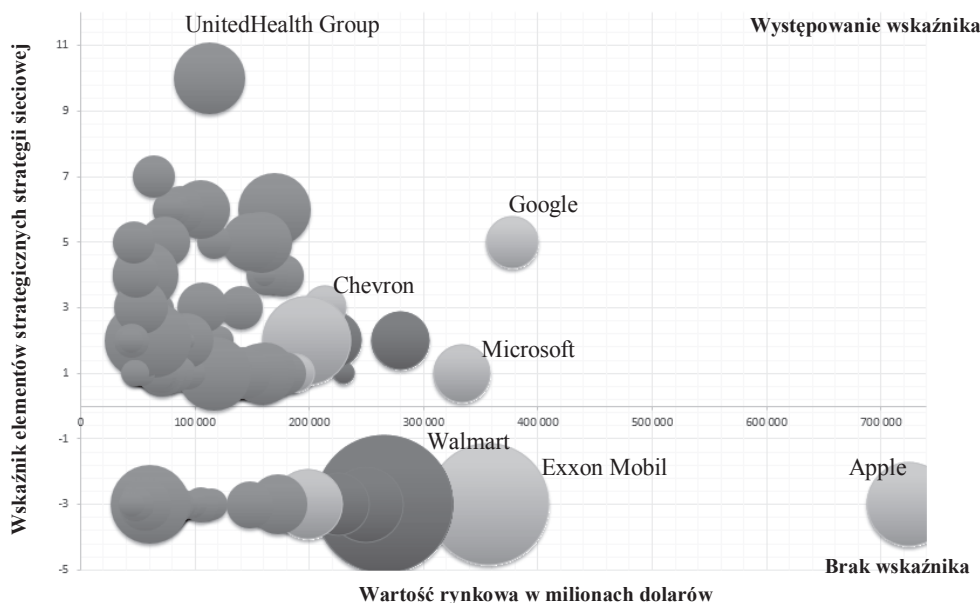
Analizując wyniki skanowania, można powiedzieć, że największy udział komponentów strategii sieciowej obserwujemy w sektorze Pharmaceuticals & Biotechnology – 8 firm, a także w sektorze Aerospace & Defence, General Retailers – po 4 firmy. W tych sektorach występuje również największe natężenie słów kluczowych, odpowiednio: 17 w sektorze Pharmaceuticals & Biotechnology, 18 w sektorze Aerospace & Defence oraz po 12 w General Retailers, Financials, Health Care Equipment & services. Warto dodać, że 65% badanych przedsiębiorstw ma w swoich elementach strategicznych pierwiastki nawiązujące do strategii sieciowej.

**Czwartym krokiem** jest przedstawienie wskaźnika elementów strategii sieciowej w zestawieniu z wartością rynkową przedsiębiorstwa (rys. 1). Zestawienie to pozwala dokonać oceny, czy implementacja strategii sieciowej lub posiadanie cech strategii sieciowej może przekładać się na wzrost wartości w przedsiębiorstwach. Na rysunku 1 oś 0Y przedstawia wspomniany wskaźnik elementów strategicznych strategii sieciowej, a oś 0X wartość rynkową firmy w milionach dolarów. Położenie firmy na

**Tabela 3.** Podsumowanie skanowania elementów strategicznych

Sektor	Liczba firm w danym sektorze	Liczba firm w sektorze, w których występują słowa kluczowe dla strategii sieciowej	Liczba słów kluczowych dla strategii sieciowej	Wartość sektora w milionach dolarów	Przychody ze sprzedaży w milionach dolarów
Pharmaceuticals & Biotechnology	12	8	17	1 512 338	309 097
Aerospace & Defence	4	4	18	320 511	232 314
General Retailers	8	4	12	894 616	948 178
Food & Drug Retailers	3	3	5	262 205	353 789
Banks	4	3	4	823 981	376 301
Media	4	3	3	463 838	178 229
Financial services	7	3	11	597 248	163 679
Software & Computer Services	5	5	13	1 288 269	303 189
Financials	3	3	12	200 584	102 079
Travel & Leisure	3	3	4	208 607	58 473
General Industrials	4	2	4	496 032	240 362
Personal Goods	2	2	4	149 576	45 076
Oil & Gas Producers	5	2	5	737 138	686 311
Beverages	2	2	5	318 886	112 681
Food Producers	3	2	3	164 793	68 304
Industrial Transportation	2	2	6	142 400	69 555
Technology Hardware & Equipment	6	2	5	1 238 454	349 779
Chemicals	2	2	4	120 256	94 213
Health Care Equipment & Services	3	2	12	229 354	248 461
Tobacco	2	1	5	215 198	47 712
Technology	2	1	4	117 100	119 896
Electricity	1	1	1	46 211	17 021
Gas, Water & Multiutilities	1	1	2	54 362	25 673
Fixed Line Telecommunications	2	1	6	367 869	259 526
Industrial Engineering	1	1	4	48 512	55 184
Transportation	1	1	6	87 492	58 232
Real Estate Investment Trusts	1	1	2	61 507	4 871
Automobiles & Parts	2	1	2	124 543	300 006
Household Goods & Home Construction	1	1	2	221 280	84 537
Energy	1	0	0	67 355	47 951
Oil Equipment & services	1	0	0	90 623	16 226
Nonlife Insurance	1	0	0	357 344	194 673
Life Insurance	1	0	0	56 578	73 316
Suma	100	67	181	12 085 060	6 244 894

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 1. Strategia sieciowa a wartość rynkowa firmy

Źródło: opracowanie własne.

osi 0Y definiuje intensywność występowania elementów strategii sieciowej w komponentach strategicznych, co oznacza, że im większa wartość, tym przedsiębiorstwo zostanie wyżej ulokowane na osi 0Y. Wartość ujemna wskaźnika obrazuje położenie odnoszące się tylko do wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Nie oznacza to, że następuje regres komponentów strategicznych ze strategii sieciowej do bardziej klasycznego podejścia. Wielkość zakolorowanych kół definiuje przychód ze sprzedaży firmy.

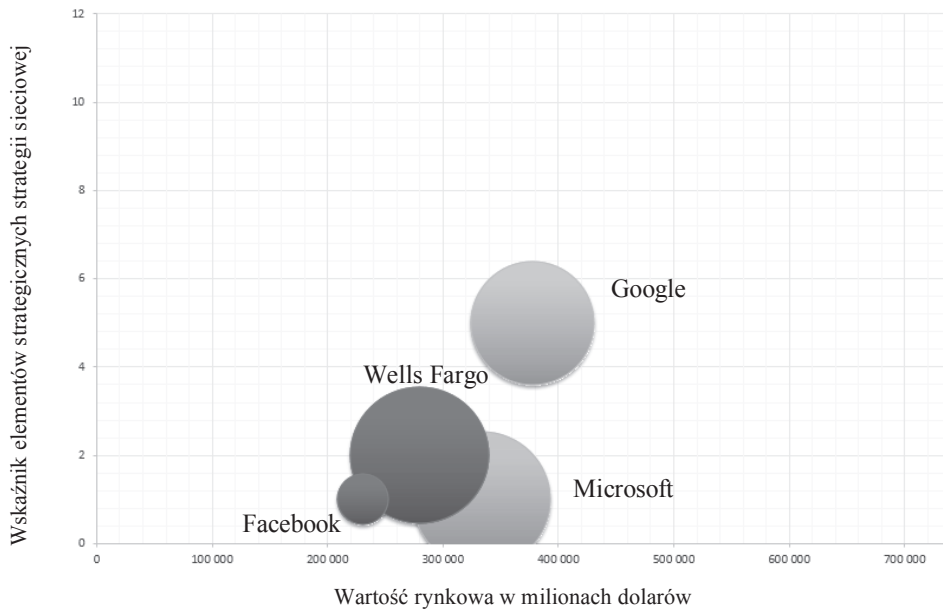
**Piątym krokiem** jest analiza i wnioskowanie. Na podstawie przeprowadzonej analizy można stwierdzić, że liderzy rynkowi w swoich komponentach strategicznych nie mają cech związanych ze strategią sieciową. Liderem jest United Health Group, która w swoich działaniach ma „zaszytą” dość znaczną liczbę odwołań do sieci. Jest to aż 10 cech charakterystycznych oddających specyfikę strategii sieciowej. Jednakże gros firm – 72 przedsiębiorstwa, nie ma w ogóle lub ma 1 lub 2 cechy charakterystyczne dla sieci.

Analizując dane w 10 największych przedsiębiorstwach pod względem wartości rynkowej, możemy zauważyć (tab. 4), że tylko 4 z nich wykazują cechy strategii sieciowej w komponentach strategicznych. W ich przypadku również poziom przychodów ze sprzedaży odstaje od pozostałych 6 przedsiębiorstw. To być może oznacza, że przedsiębiorstwa są w trakcie zmian organizacyjnych, które w dłuższej perspektywie mogą przynieść wymierne korzyści, kosztem wyższych nakładów w obecnym okresie.

**Tabela 4.** 10 firm o największej wartości rynkowej z liczbą słów kluczowych dla strategii sieciowej

Firma	Wartość firmy w milionach dolarów	Przychody ze sprzedaży w milionach dolarów	Liczba słów kluczowych dla strategii sieciowej
Apple	724 773	182 795	0
Google	377 542	71 487	5
Berkshire Hathaway	357 344	194 673	0
Exxon Mobil	356 549	382 597	0
Microsoft	333 525	86 833	1
Wells Fargo	279 920	88 372	2
Johnson & Johnson	279 717	74 331	0
Walmart	265 344	485 651	0
General Electric	249 775	148 321	0
Facebook	230 121	12 466	1
Suma	3 454 610	1 727 526	9

Źródło: opracowanie własne.

**Rys. 2.** 10 firm o największej wartości rynkowej w ujęciu wskaźnika elementów strategicznych strategii sieciowej

Źródło: opracowanie własne.

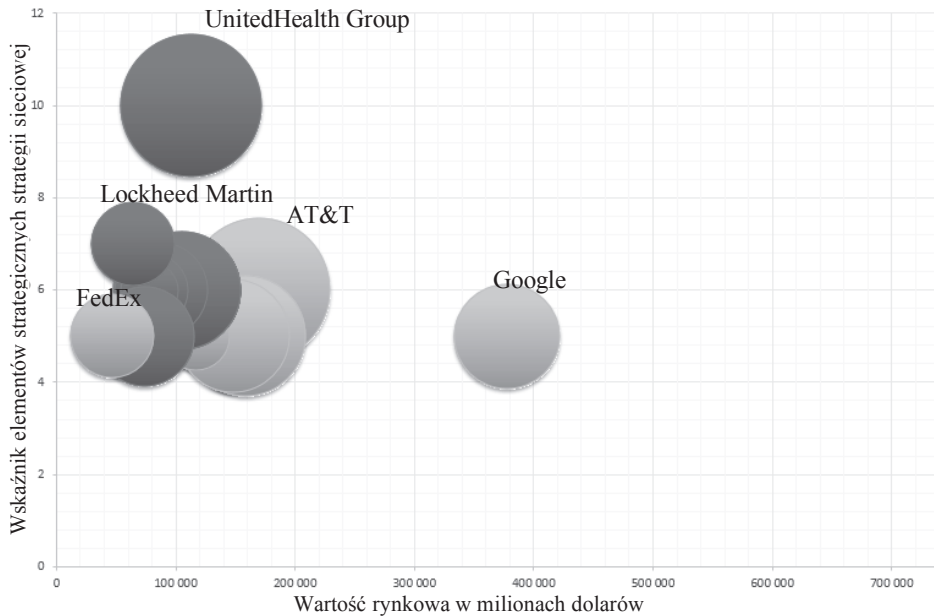
Rozpatrując 10 przedsiębiorstw pod względem wartości rynkowej, nie można zapomnieć również o spojrzeniu na przedsiębiorstwa przez pryzmat branży.



**Tabela 5.** 13 firm mających największy wskaźnik elementów strategicznych strategii sieciowej

Firma	Wartość firmy w milionach dolarów	Przychody ze sprzedaży w milionach dolarów	Liczba słów kluczowych dla strategii sieciowej
UnitedHealth Group	112 813	130 474	10
Lockheed Martin	64 193	45 600	7
Boeing	105 032	90 762	6
American Express	79 618	35 999	6
U.S. Bancorp	77 851	21 392	6
AT&T	169 459	132 447	6
UPS	87 492	58 232	6
Google	377 542	71 487	5
Philip Morris International	116 693	29 767	5
Home Depot	148 533	83 176	5
AIG	74 184	64 406	5
FedEx	46 948	45 567	5
IBM	158 642	94 128	5
Suma	1 619 000	903 437	77

Źródło: opracowanie własne.

**Rys. 3.** Top13 w ujęciu wskaźnika elementów strategicznych strategii sieciowej

Źródło: opracowanie własne.

W tym przypadku nie można powiedzieć, że badaniu podlega homogeniczna próbka, gdyż sektorami, w których konkurują przedsiębiorstwa, są: Technology Hardware & Equipment – 1, Software & Computer Services – 1, Nonlife Insurance – 1, Oil & Gas Producers – 1, Software & Computer Services – 2, Banks – 1, Pharmaceuticals & Biotechnology – 1, General Retailers – 1, General Industrials – 1.

Analizując 13 najlepszych przedsiębiorstw ze względu na wielkość wskaźnika elementów strategicznych strategii sieciowej, dostrzeżemy, że w tym ujęciu wskaźnik przyjmuje wartość od 5 do 10, a przedsiębiorstwa są „średniakami” w rankingu pod względem wartości przedsiębiorstwa oraz wielkości przychodów ze sprzedaży. Można sądzić, że domniemane koszty związane ze zmianami strategicznymi wynikającymi z implementacji cech strategii sieciowej (liczba cech świadczy o takiej orientacji) w kolejnych okresach mogą zwiększyć powyższe wielkości.

Przeprowadzoną analizę można traktować jako bardzo wstępną metodę analizy komponentów strategicznych przedsiębiorstwa, na podstawie której możliwe jest wyciąganie uogólnień odnoszących się do zbioru przedsiębiorstw lub do danych segmentów czy ekosystemów w użyciu elementów strategii sieciowej. Nie można jednak traktować tej metody jako jedynej składowej pozwalającej ocenić użycie strategii sieciowej w poczynaniach przedsiębiorstwa.

## 5. Zakończenie

Strategia sieciowa, jak również klasyczne podejścia do strategii są to podejścia częściowo kolidujące ze sobą. Z jednej strony mamy do czynienia z brakiem struktur, oddolnymi inicjatywami, kreowaniem nowej rzeczywistości w otoczeniu przedsiębiorstwa oraz kreowaniem nowych szans dla przedsiębiorstwa. Natomiast z drugiej strony – z jasno, zdefiniowanym celem, strukturami, inicjatywami firmowymi podnoszącymi zyski i kreowaniem rzeczywistości firmowej. Te elementy, choć nie tylko, mówią nam o pewnym typie antagonizmu, który w istocie rzeczy jest elementem ewolucji. Aczkolwiek odnosząc się do analizowanego modelu, strategie klasycznie i sieciowe po prostu przenikają się w obecnej sytuacji, co skutkuje tym, że:

- jednym z pierwszych nasuwających się wniosków po przeprowadzeniu badania jest to, że sektory, wymagające dużej innowacji – Pharmaceuticals & Biotechnology, Aerospace & Defence, bardzo szybko adaptują do swoich działań cechy strategii sieciowej – wskazuje na to analiza współczynnika,
- liczba przedsiębiorstw charakteryzujących się użyciem w swoich komponentach strategicznych elementów strategii sieciowej – 67 jednostek, jest wysoka,
- największe jednostki biznesowe – 37 jednostek, w swoich działaniach unikają strategii sieciowej, co przekłada się niezgodnie ze współczesnymi trendami na wzrost ich wartości rynkowej – przykład Apple. Nasuwa to na myśl wniosek mówiący, że strategie klasycznie mają w sobie cechy wymagane w obecnej sytuacji rynkowej przez przedsiębiorstwo i na rynkach nawet wysokich technologii są skuteczne.

Wnioski metodyczne wynikające z niniejszych badań wskazują, że:

- takie badania mogą być potencjalną metodą analizy komponentów strategicznych przedsiębiorstwa, gdy mamy ilościowe i kwantyfikowalne dane,
- aby wyciągnąć dokładniejsze wnioski, zbiór analizowanych danych musi być na tyle duży, aby można było wykluczyć odchylenia wynikające z błędnego doboru słownika lub błędnie dobranych komponentów strategicznych.

Spostrzeżeniem godnym uwagi jest to, że *wykres częstości występowania komponentów strategii sieciowej a wartość rynkowa firmy* może być podstawą do budowy macierzy strategii sieciowych.

## Literatura

- Combe I.A., 1999, *Multiple strategy paradigms: an intergenerational framework*, Journal of Marketing Management, nr 15.
- Czakon W., 2012, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Jaki A., 2014, *Mechanizmy rozwoju paradygmatów zarządzania*, Przegląd Organizacji, nr 2.
- Kaleta A., 1998, *Cechy skutecznej strategii*, Przegląd Organizacji, nr 9.
- Koontz H., O'Donnel C., 1969, *Zasady zarządzania – analiza funkcji kierowniczych*, PWN, Warszawa.
- Koźmiński A.K., Latusek-Jarczak D., 2014, *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kulwer, Warszawa.
- Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., 1998, *Strategic Safari. A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*, Prentice Hall, London.
- Niemczyk J., 2013, *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Oblój K., 2009, *O definicji strategii raz jeszcze*, Przegląd Organizacji, nr 5.
- Oblój K., 2001, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
- Prahala C.K., Ramaswamy V., 2004, *The Future of Competition. Co-creating Unique Value with Customers*, Harvard Business Press, Boston.
- Rosińska-Bukoska M., *Rozwój globalnych sieci biznesowych jako strategia konkurencyjna korporacji transnarodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 144-152.
- Van de Heijden K., *Scenarios. The Art of Strategic Management*, John Wiley & Sons, New York 1996, s. 36-50.
- Zakrzewska-Bielawska A., 2014, *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 27, Wałbrzych s. 9-29.