

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

219

Zmiana warunkiem sukcesu. Przełamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw



pod redakcją
Jana Skalika



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2011

Recenzenci: Małgorzata Czerska, Janina Stankiewicz, Andrzej Szplit,
Kazimierz Zimmiewicz

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej
bazie danych

The Central European Journal of Social Sciences and Humanities

<http://cejsh.icm.edu.pl>

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

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-123-2

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Robert Banasiak: Bariery przedsiębiorczości jako hamulce rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw	11
Grzegorz Belz: Potencjał dostosowawczy w przełamywaniu barier wzrostu przedsiębiorstw	18
Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska-Pawlak: Orientacja przedsiębiorcza i efektywność organizacji w kontekście strategicznych problemów rozwoju	29
Wojciech B. Cieśliński: Zarządzanie procesami w cyberprzestrzeni – problemy barier wzrostu	38
Szymon Cyfert: Przełamywanie barier w zarządzaniu granicami polskich przedsiębiorstw	46
Maciej Czarnecki: Bariery rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw: przegląd poruszanych w literaturze zagadnień w kontekście kierunków dalszych badań.....	55
Krzysztof Ćwik: Grupa kapitałowa sposobem na dalszy wzrost przedsiębiorstwa.....	64
Aldona Frączkiewicz-Wronka: Efektywność sieci jako czynnik krytyczny rozwoju organizacji realizujących usługi społeczne	72
Marta Gancarczyk: Czynniki wzrostu przedsiębiorstwa w ujęciu zasobowym	81
Katarzyna Grzesik: Wpływ przywództwa strategicznego na trwałość i rozwój przedsiębiorstwa	88
Monika Kłos: Wpływ talentów na potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa....	96
Ewelina Kołaczyk, Łukasz Wawrzynek: Zachowania przedsiębiorcze jako stymulatory wzrostu organizacji	103
Agnieszka Kołodziejczyk: Wykorzystanie wirtualno-sieciowej koncepcji do przełamywania barier rozwoju przedsiębiorstw sektora MMŚP – studium przypadku.....	112
Kazimierz Krzakiewicz: Pułapka aktywnej inercji i zmiana zarządczych stereotypów.....	121
Krystyna Kubik: Menedżer wobec barier rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw	129
Anna Kwiecień: Zaangażowanie pracowników jako sposób na rozwój przedsiębiorstw	141
Anna Kwiotkowska: Przełamywanie barier rozwoju firm odpryskowych w kontekście przedsiębiorczości akademickiej	147
Janusz Marek Lichtarski: Wzrost i rozwój przedsiębiorstwa przez projekty	155

Joanna Mróz: Kulturowe czynniki wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw.....	165
Jerzy Niemczyk: Mechanizmy rozwoju i wzrostu z perspektywy ujęcia zasobowego.....	172
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Wykorzystanie innowacji jako szansy rozwoju przedsiębiorstwa. Studium przypadku	179
Katarzyna Olejczyk-Kita: Redundancja zasobów jako narzędzie rozwoju przedsiębiorstwa.....	189
Jacek Pasieczny: Nauki z kryzysu – ewolucja strategii restrukturyzacyjnych.....	195
Magdalena Pichlak: Przywództwo czynnikiem rozwoju i wzrostu innowacyjnej organizacji.....	203
Anna Pietruszka-Ortyl: Rola pracowników wiedzy w kształtowaniu potencjału rozwojowego organizacji	211
Agnieszka Połomska-Jasienowska: Współdziałanie gospodarcze jako strategia wzrostu małych przedsiębiorstw	219
Jan Skalik: Oddziaływanie zorganizowanych sił społecznych przedsiębiorstwa na jego wzrost i rozwój	227
Anna Sławik: Asymetria instytucjonalna barierą wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw sektora przetwórstwa stalowego w Polsce	235
Sylvia Stańczyk: Kobiecość poszukiwana – kulturowe uwarunkowania rozwoju firm	242
Ewa Stańczyk-Hugiet: Relacyjne modele wzrostu przedsiębiorstwa.....	249
Aleksandra Sus: Wybrane aspekty strategii w ujęciu dynamicznym. Kontekst rozwoju i wzrostu współczesnych przedsiębiorstw	258
Witold Szumowski: Bariery wzrostu przedsiębiorstwa a realizacja funkcji personalnej.....	266
Łukasz Wawrzynek, Grzegorz Belz: Koncepcja potencjału implementacji systemów zarządzania w przełamywaniu barier wzrostu przedsiębiorstw	275
Arkadiusz Wierzbic: System zarządzania oparty na wymaganiach ISO 9001 w firmach w fazie wzrostu przez kreatywność – czynnik wspomagający czy hamujący wzrost?.....	285
Kazimierz Witkowski, Wojciech B. Cieśliński, Tadeusz Stefaniak: Kierunki rozwoju przedsiębiorstw sportowych – bariery wzrostu	294
Martyna Wronka, Sabina Ostrowska: Wzrost i rozwój w kontekście <i>Mission Oriented Scorecard</i> w publicznej organizacji ochrony zdrowia	301
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Strategie wzrostu przedsiębiorstw sektora wysokich technologii w ujęciu empirycznym.....	310
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Społeczna odpowiedzialność biznesu szansą na wzrost i rozwój przedsiębiorstwa.....	319

Summaries

Robert Banasiak: Entrepreneurship's barriers and their role in the growth and development of enterprises	17
Grzegorz Belz: Dynamic capabilities in overcoming the barriers of enterprises' growth.....	28
Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska-Pawlak: Entrepreneurial orientation and organization effectiveness in the context of strategic problems development.....	37
Wojciech B. Cieśliński: Management of processes in cyberspace – problems of barriers growth.....	45
Szymon Cyfert: Breaking the barriers in the boundary management of Polish enterprises.....	54
Maciej Czarnecki: Enterprises' growth barriers: literature review and future research directions.....	63
Krzysztof Ćwik: Business group as a way to continue the company growth	71
Aldona Frączkiewicz-Wronka: Effectiveness of network as a critical factor of development of organizations implementing social services.....	80
Marta Gancarczyk: Factors of company growth from the resource-based perspective.....	87
Katarzyna Grzesik: The impact of the strategic leadership on survival and development of an organization.....	95
Monika Kłos: The influence of talents on the developmental potential of a company.....	102
Ewelina Kołaczyk, Łukasz Wawrzynek: Entrepreneurial behaviors as stimulants of the organizational growth	111
Agnieszka Kołodziejczyk: The use of the virtual-network conception to break barriers in the development of enterprises in SME's sector – case study.....	120
Kazimierz Krzakiewicz: The active inertia trap and changing managerial stereotypes	128
Krystyna Kubik: A manager towards the barriers of SMEs development.....	140
Anna Kwiecień: Commitment of employees as a way to business development.....	146
Anna Kwiotkowska: Overcoming barriers of the development of spin-offs in the context of academic entrepreneurship.....	154
Janusz Marek Lichtarski: Enterprise's growth and development by projects.....	164
Joanna Mróz: Cultural determinants of growth and development of enterprises	171

Jerzy Niemczyk: Mechanisms of growth and development from the Resource Based View perspective.....	178
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Exploiting innovativeness as a chance of enterprise development. Case study	188
Katarzyna Olejczyk-Kita: Resources redundancy as a tool of enterprise growth.....	194
Jacek Pasieczny: Lessons from crisis – evolution of restructuring strategies	202
Magdalena Pichlak: Leadership as a factor of development and growth of innovative organization	210
Anna Pietruszka-Ortyl: Role of knowledge workers in creating the developing potential of organization	218
Agnieszka Połomska-Jasienowska: Economic cooperation as a strategy for the growth of small enterprises	226
Jan Skalik: The impact of organized social forces of an enterprise on its growth and development.....	234
Anna Sławik: Institutional asymmetry as a barrier to growth and development of the companies in the steel processing industry in Poland.....	241
Sylvia Stańczyk: Femininity wanted – cultural way to company’s growth...	248
Ewa Stańczyk-Hugiet: Relational business growth models	257
Aleksandra Sus: Chosen elements of the dynamic strategy – development and growth of enterprises nowadays.....	265
Witold Szumowski: Barriers of business growth and the realization of personnel function.....	274
Łukasz Wawrzynek, Grzegorz Belz: Concept of management systems implementation capabilities in overcoming the barriers of companies growth.....	283
Arkadiusz Wierzbic: Management system based on ISO 9001 requirements in companies growing by creativity – the factor of growth acceleration or hindrance?.....	293
Kazimierz Witkowski, Wojciech B. Cieśliński, Tadeusz Stefaniak: Directions of development of sports undertakings, barriers to growth	300
Martyna Wronka, Sabina Ostrowska: Growth and development in the context of the Mission Oriented Scorecard in the public health care organization	309
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Growth strategies of high-tech enterprises – empirical perspective	318
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Corporate Social Responsibility as a chance of companies growth and development	325

Ewa Stańczyk-Hugiet

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

RELACYJNE MODELE WZROSTU PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: Artykuł przedstawia modele wzrostu oparte na relacjach. Przez znaczenie kontekstu dla funkcjonowania i sukcesu przedsiębiorstwa rozważania zmierzają w kierunku relacji współpracy. Analiza strategii/modeli opartych na relacjach pozwala zobrazować złożoność i różnorodność form współpracy i w efekcie modeli wzrostu, wśród których zwrócono uwagę na model dostępu do zasobów, oparty na procesach wiedzy, model innowacji, model wzrostu wartości czy model poszerzania granic.

Słowa kluczowe: relacje, sieć międzyorganizacyjna, strategia, model wzrostu.

1. Wstęp

Przedsiębiorstwo jest w interakcji z otoczeniem. Z reguły relacje z otoczeniem traktowane są jako swoistego rodzaju ograniczenia swobody działania przedsiębiorstwa, dlatego że w ich wyniku jest ono niejako zmuszone do adaptowania się do zmian i uwzględniania wpływów otoczenia. Inna grupa poglądów zakłada, że relacje między otoczeniem a organizacją są kształtowane przez wybory czynione przez przedsiębiorstwo. Zakładane jest, że przedsiębiorstwo ma pewną autonomię i może ją wykorzystywać w relacjach z otoczeniem w celu ochrony własnych interesów. Z jeszcze innej perspektywy postrzega się relacje między organizacją i otoczeniem jako relacje o znamionach konfliktu. Tutaj lokują się przede wszystkim zagadnienia konkurencji.

Relacje między organizacją i otoczeniem stanowią istotny obszar zainteresowania teoretyków i praktyków zarządzania. Relacje te mają charakter dynamiczny, co w pewnym sensie utrudnia ich monitorowanie i wymusza również konieczność ciągłego dokonywania zmian w różnych sferach funkcjonowania organizacji. Interesującym zagadnieniem staje się również identyfikowanie, monitorowanie, kształtowanie tych relacji i reagowanie na nie z punktu widzenia przebiegu procesów związanych z dostępem do zasobów. Takie podejście do problematyki relacji organizacji z otoczeniem jest stosunkowo nowe, a jednocześnie wpisuje się w nurt zainteresowania nauk o zarządzaniu (i innych).

Celem prezentowanego opracowania jest wskazanie modeli wzrostu opartych na relacjach. Tak postawiony cel wymaga wskazania roli kontekstu w funkcjonowaniu współczesnej organizacji oraz możliwych form relacji współpracy.

2. Rola kontekstu

Każda organizacja funkcjonuje w pewnym kontekście. Kontekst ten się zmienia wraz ze zmianami wewnątrz organizacji, jak również w relacjach zewnętrznych. Charakteryzuje się też częstymi zmianami reguł gry. Współczesne wyzwania, jakie stawia organizacjom kontekst, to głównie pielęgnowanie, rozwijanie i wykorzystywanie zasobów niematerialnych i umiejętności ich wykorzystania. Oznacza to w konsekwencji konieczność większej koncentracji na analizie składników niematerialnych oraz określania ich roli i oddziaływania na dynamikę organizacyjną.

Warto tutaj przypomnieć typologię wzorców strategicznej adaptacji organizacyjnej zaproponowaną przez L. Hrebiniaka i W. Joyce'a [1985]. Autorzy ci wskazują na uzależnienie stopnia swobody wyborów strategicznych od otoczenia, w którym funkcjonują organizacje. Model ten pozwala zrozumieć różnorodność zachowań organizacji chcących podążać w kierunku równowagi organizacyjnej w kontekście różnorodnych sytuacji trudnych. Zakres swobody działania zdeterminowany otoczeniem daje mniejsze lub większe możliwości podejmowania działań, które pozwalają utrzymać równowagę dynamiczną z otoczeniem. W przeciwnym przypadku wystąpi zagrożenie bytu organizacji.

Kontekst otoczenia stanowi niezwykle wpływowy element kształtowania się różnych strategii opartych na współpracy i – jak stwierdzają H. Astley i C. Fombrun [1983] – strategie współpracy są globalną odpowiedzią wielu współpracujących w długim okresie przedsiębiorstw, odpowiedzią wykreowaną w celu absorbowania niestabilności generowanej przez otoczenie. Innymi słowy „powszechna mobilizacja zasobów i formułowania działań w ramach współpracy grupy przedsiębiorstw” jest dziś obecna w świecie biznesu [Yami, LeRoy 2006].

Nawiązując do głównych nurtów obecnych w zarządzaniu strategicznym, należy podkreślić, że problemy strategiczne przede wszystkim są analizowane z perspektywy teorii ograniczeń, teorii wyboru strategicznego oraz z perspektywy teorii konkurencji. Dzisiaj niewątpliwie konieczne staje się włączenie do głównego dyskursu w obszarze zarządzania strategicznego problematyki współpracy przedsiębiorstw i formułowania działań w celu poprawienia relacji między organizacją a kontekstem.

W dzisiejszych warunkach gospodarowania zacierają się granice przedsiębiorstw. Obecnie formułując strategię przedsiębiorstwa jako całości, trzeba uwzględnić kontekst zewnętrzny w całej jego złożoności. Rozwój przedsiębiorstwa coraz częściej oznacza szczególnego rodzaju rozwój zewnętrzny. Nie jest to jednak wyłącznie rozwój klasycznie rozumiany. Chodzi raczej o nowe formy nawiązywania relacji z różnymi podmiotami otoczenia.

3. Relacje współpracy

Ciekawym ujęciem związanym z perspektywą relacji międzyorganizacyjnych jest podejście A. Brandenburgera i B. Nalebuffa [1996]. Tutaj strategia w zależności od stopnia uwikłania w sieci relacji przyjmuje postać strategii niezależności lub strategii związanej w sieci międzyorganizacyjnej.

Sieć międzyorganizacyjna opiera się, w swej pierwotnej postaci, na relacjach wymiany między przedsiębiorstwem a otoczeniem. Analizując te relacje, można wskazać na cztery podstawowe rodzaje wymiany (strategie) między przedsiębiorstwem a otoczeniem, a mianowicie rynek, hierarchię, więzi rekurencyjne i więzi relacyjne [Ring, Van de Ven 1992, s. 486].

Obecnie to właśnie więzi relacyjne stanowią podstawę formowania i funkcjonowania sieci międzyorganizacyjnych. Według J. Niemczyka [2006], istotą strategii sieci jest kształtowanie innowacyjnych układów współpracy, dzięki którym możliwe staje się przejmowanie wartości dodanej z tytułu uczestnictwa w takich układach (sieciach) współpracy.

I dalej, idąc tym tokiem myślenia, konieczne wydaje się zasygnalizowanie zagadnienia strategii relacyjnej jako tej podstawowej dla sieci międzyorganizacyjnej. Strategia relacyjna/rozwoju więzi międzyorganizacyjnych odwołuje się do trzech istotnych przesłanek: podstawowej strategii biznesu przedsiębiorstwa, dynamiki otoczenia oraz portfela więzi międzyorganizacyjnych [Czakon 2007, s. 198-202]. Podstawowa strategia biznesu wyjaśnia, dlaczego konkretna więź jest lepsza od innych i jaki wnosi wkład w osiągnięcie celów strategicznych przez przedsiębiorstwo. Dynamika otoczenia sprawia, że więź jest otwarta i elastyczna. Uwzględnianie podejścia portfelowego służy zapewnieniu spójności więzi międzyorganizacyjnych ze strategią biznesu oraz spójności wielu więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa (polityka kooperacyjna).

Z kolei K. Łobos, opierając się na systematyzacji rodzajów sieci międzyorganizacyjnych opracowanej przez A. Grandoriego i G. Sodę [1995, s. 198-205], wskazał na adekwatne rodzaje strategii w poszczególnych rodzajach tych sieci. Zgodnie z tą filozofią podmiot dominujący realizuje strategię wykorzystywania okazji lub/i strategię kreowania innowacji. W takich sieciach uczestnicy realizują strategie oparte na systemie bilateralnym oraz te klasyczne wynikające z koncepcji H. Ansoffa.

Dominującym poglądem wyjaśniającym strategię sieci i w sieci staje się paralelizm konkurencji i współpracy [Hampden-Turner 2000, s. 121-122]. Współpraca oznacza poszukiwanie korzyści z działania w grupie, czyli tego, co jest typowe dla organizacji biznesowych, poszukiwanie synergii z relacji. Jak twierdzą B. de Wit i R. Meyer [2007, s. 237], przedsiębiorstwo powinno być jednocześnie uwikłane i niezależne. Uwikłane w sieć relacji w takim zakresie, aby maksymalizować korzyści. I niezależne po to, aby podtrzymywać potencjał elastyczności i budować wciąż nowe relacje. Zresztą właśnie postulat elastyczności czy, jak to nazywają Y. Allaire, M. Firsirotu [2000, s. 359], wręcz imperatyw wzrostu elastyczności przed-

siębiorstwa stał się kamieniem węgielnym budowy gospodarki sieci międzyorganizacyjnych. Dzięki relacjom międzyorganizacyjnym przedsiębiorstwa mogą stawić czoło niepewności. A kierownictwo czy właściciele przedsiębiorstw mogą kreować własną przyszłość w miejscu biernego oczekiwania. Oznacza to konieczność poszukiwania nowych konfiguracji w relacjach z innymi i w rezultacie budowania takich powiązań międzyorganizacyjnych, które nie tylko zredukują ryzyko, ale i pozwolą na uzyskiwanie szczególnych korzyści.

4. Modele wzrostu przez współpracę

Rzeczywistość biznesowa dość szybko uznała wartość wchodzenia w relacje czy ich nawiązywania. Najlepszym tego dowodem są sieci międzyorganizacyjne. Problemem wymagającym teoretycznego uporządkowania staje się zidentyfikowanie strategii opartych na relacjach międzyorganizacyjnych. Takie strategie są w pewnym stopniu wyrazem poszukiwania renty relacyjnej, stanowiącej źródło korzyści biznesowych z różnego rodzaju relacji.

Wydaje się, że kształtowanie się sieci międzyorganizacyjnych było w pewnym zakresie zdeterminowane nurtem RBV i zdominowaniem w pewnym okresie myślenia strategicznego właśnie perspektywą zasobów i kompetencji. Mimo krytyki tego podejścia, skutki oddziaływania na myślenie o strategii pozostają, także w kontekście relacji między organizacją a otoczeniem. Idąc tropem RBV [Barney 1991, s. 99-120; Wernerfelt 1984, s. 171-180], należy stwierdzić, że doświadczenia nabyte w przeszłości pokazują sposób akumulowania wewnętrznej wiedzy i proces kształtowania szczególnych kompetencji. Oznacza to, że przedsiębiorstwo, które partycypowało w różnych zewnętrznych koalicjach biznesowych, ma zdolność do dostarczania swojej wiedzy i doświadczeń do nowych układów relacyjnych w sposób bardziej efektywny.

Strategie relacyjne w literaturze przedmiotu nie są nową wartością. Wystarczy wskazać na model strategii lansowany przez grupę Strategor [2001]. Teoria wymiany relacyjnej oraz relacyjne podejścia do strategii organizacji występujące w tym modelu opierają się na założeniu istnienia uprzywilejowanych relacji, nawiązywanych przez organizacje z wybranymi partnerami z jej otoczenia. Konkurencja w tym podejściu staje się mechanizmem drugoplanowym, a na plan pierwszy wysuwa się zawieranie dobrowolnych umów, wykraczających poza logikę reguł wolnej konkurencji. Przedstawiony tu model identyfikowania rodzaju strategii jest interesujący ze względu na to, że wskazuje możliwości zmiany strategii w sytuacji kształtowania się niekorzystnych sytuacji. W podejściu relacyjnym bowiem podkreśla się nowy rodzaj polityki przedsiębiorstwa. Nie dominuje tu podejście konkurencyjne, a relacje. Oznaczać to może takie zachowania przedsiębiorstwa, które skierowane będą na zwiększanie bezpieczeństwa. Bezpieczeństwo to można maksymalizować przez odpowiednie „sterowanie” relacjami.

Badania prowadzone przez Strategor przedstawiają strategię relacyjną jeszcze z innej perspektywy. Tą perspektywą jest zorientowanie na stworzenie pewnego obszaru bezpieczeństwa, który chroni i pozwala radzić sobie przedsiębiorstwu z konkurencją.

Szczególnym rodzajem strategii relacyjnych opartych na współpracy są strategie realizowane w ramach aliansów strategicznych. Podjęcie decyzji o zawarciu aliansu ma wymiar strategiczny, któremu służy określony zamysł. Strategie aliansów można identyfikować z różnych perspektyw. Niemniej jednak najbardziej interesującą perspektywą wydaje się logika przyświecająca aliansom. M. Romanowska uważa, że w aliansach występuje logika transakcyjna i konkurencyjna [Romanowska 1995, s. 95-96, 101-102]. Wydaje się, że właśnie te dwa rodzaje logiki stanowią podstawowe rodzaje strategii tworzenia aliansów. W przypadku logiki transakcyjnej łączą się partnerzy dysponujący odmiennymi przewagami konkurencyjnymi. Dzięki takiej współpracy partnerzy uzyskują dostęp do kluczowych kompetencji partnerów, dzięki czemu wzrasta potencjał konkurencyjny aliansu. Z kolei logika konkurencyjna oznacza połączenie partnerów dysponujących podobnymi charakterystykami. Partnerzy łączą się w celu umocnienia pozycji rynkowej przez zwiększenie skali działania.

W perspektywie relacji międzyorganizacyjnych podnoszenie konkurencyjności przedsiębiorstwa może więc odbywać się przez współdziałanie, którego rezultatem będzie uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej wobec pozostałych, niewspółdziałających organizacji. I właśnie współdziałanie, albo inaczej kreowanie i wprowadzanie do praktyki rozwiązań opartych na różnych formach współdziałania, jest podstawową wartością rozwiązań nazywanych sieciami organizacyjnymi. Współdziałanie przedsiębiorstw jest alternatywą dla konkurowania. Jego istotą staje się dobrowolna relacja przedsiębiorstw w ich wspólnym interesie. Taka relacja może przybierać formy bardziej sformalizowane, ale może mieć także charakter umów niepisanych czy nienazwanych.

Z punktu widzenia kooperatywnego zachowania organizacji za bardziej przydatną można uznać typologię relacji międzyorganizacyjnych według zakresu współdziałania, obejmującą takie rodzaje zachowania strategicznego organizacji, jak: wymiana informacji, osiąganie wzajemnych korzyści, zmiana form działania, realizacja wspólnych celów, wspólne wykorzystywanie zasobów, a także istotne zwiększenie kompetencji [Himmelman 1996]. Analiza form współdziałania pokazuje, że przynosi ono korzyści niezależnie od jego zakresu. Dotyczy to zarówno nieformalnych związków między organizacjami w formie sieci, jak i ścisłych powiązań w ramach partnerskiej współpracy. Można przyjąć za J. Childem, D. Faulknerem i S. Tallmanem [2005, s. 110], że istnieją dwa generalne motywy nawiązywania współpracy/strategie. Z jednej strony będzie to poszukiwanie okazji do uczenia się, a z drugiej – różnego rodzaju umowy, których przedmiotem jest substytucja umiejętności.

Innym interesującym i, wydaje się, lepiej odzwierciedlającym złożoność form współpracy schematem jest schemat klasyfikacyjny proponowany przez D. Craven-

sa, S. Shippa i K. Crawensa [1996], którzy identyfikują typy organizacji sieciowych, biorąc pod uwagę z jednej strony wymiar zakresu współpracy, z drugiej – wymiar zmienności otoczenia.

Prezentowane powyżej ujęcie jest dobrą okazją do wskazania na dwa odmienne sposoby postrzegania sieci. Z jednej strony sieć międzyorganizacyjna traktowana jest jako niemający granic samoorganizujący się system, który kształtuje się jako efekt nawiązywania lokalnych oddolnych relacji [Hakansson, Ford 2002]. Z drugiej strony – w badaniach w obszarze zarządzania strategicznego, a szczególnie w podejściu RBV, dominuje pogląd, że mamy także do czynienia z sieciami, które powstają intencjonalnie jako tzw. sieci strategiczne lub sieci wartości, w skład których wchodzi organizacje pełniące z góry ustalone funkcje [Brandenburger, Nalebuff 1996; Möller, Svahn 2003]. W tym drugim przypadku sieć ma charakter bardziej ustrukturyzowany, ustalone są cele i strategie i łatwiej się nią zarządza [Lorenzoni, Lipparini 1999].

Inne ujęcie strategii współpracy przedstawiają badania prowadzone przez W. Astleya i C. Fombruna [1983, s. 530]. Biorą oni pod uwagę typ związku/relacji i wyróżniają cztery typy strategii kolektywnych. Przy czym rodzaj relacji z jednej strony odnosi się do charakteru prowadzonego biznesu i cech relacji, a z drugiej strony rodzaj relacji określany jest przez bezpośredni lub pośredni charakter strategii formułowanej przez każdego partnera.

W badaniach prowadzonych przez B. de Witte i R. Meyera [2007, s. 221-223] jako istotny zamysł strategiczny – strategia sieci – wskazywana jest synergia, która może być osiągnięta dzięki: dzieleniu się zasobami (uczenie się, użyczenie), integracji działań (powiązanie, jednoczenie) oraz zgraniu pozycji (wspieranie, lobbings).

Zatem na poziomie sieci można mówić o strategii zorientowanej na osiągnięcie synergii. Dotychczas samodzielne przedsiębiorstwa, które wcześniej konkurowały, muszą poradzić sobie ze współpracą. Uważa się, że długofalowa współpraca osłabia przedsiębiorstwa w sensie potencjału strategicznego. Przedsiębiorstwo, działając samodzielnie na rynku, przez codzienne konfrontacje z konkurentami staje się bardziej zahartowane i wrażliwe na zmiany. Trwałość relacji międzyorganizacyjnych w pewnym sensie sprawia, że pojedyncze podmioty stają się słabsze.

5. Podsumowanie

Złożonym problemem, nieznajdującym jeszcze ugruntowania teoretycznego, jest zagadnienie strategii całych sieci międzyorganizacyjnych. Można spotkać badania, dzięki którym identyfikowane są strategie podmiotu dominującego w sieci. Nie ma jednak zgodności co do tego, czy w przypadku sieci międzyorganizacyjnych bez podmiotu dominującego można mówić o strategii. Odnosząc się do strategii podmiotu dominującego w sieci, można sądzić, że strategia składa się ze strategicznego rdzenia (kluczowych umiejętności tego podmiotu), relacji partnerskich (dostęp

do komplementarnych umiejętności) i w końcu z pozostałych elementów, które uzyskiwane są bezpośrednio z rynku [Reve 1990, za: Stonehouse i in. 2001, s. 281].

Studia wielu badań dotyczących strategicznego kontekstu funkcjonowania sieci pozwalają jednak nakreślić podstawowe modele wzrostu przedsiębiorstw oparte na relacjach.

Model wzrostu przez dostęp do zasobów odwołuje się do jednego z głównych motywów nawiązywania relacji. Budowanie bazy zasobowej przez relacje jest bardziej efektywne niż budowanie tej bazy przez samodzielne podmioty. Dzięki takim działaniom możliwe staje się uzyskiwanie renty z puli zasobów (np. [Tsang 1998, s. 217]). Kolejną przyczyną rozwoju sieci międzyorganizacyjnych jest dostępność zasobów. W praktyce oznacza to, że niektóre firmy dysponują pewnymi rzadkimi zasobami (choćby sieci franczyzowe). Problem dostępności zasobów odnosi się przede wszystkim do takich zasobów, jak: wiedza i umiejętności menedżerskie, wiedza o lokalnym rynku oraz kapitał.

Model wzrostu przez procesy wiedzy przede wszystkim eksponuje dzielenie się wiedzą, kreowanie wiedzy i jej konwersję. W wielu badaniach przytaczane są przykłady w odniesieniu do wiedzy zarówno cichej, jak i jawnej. W sieci międzyorganizacyjnej procesy związane z wiedzą pojmowane są jako źródło efektywności i elementów sieci i sieci jako całości (por. np. [Chai, Yap, Wang 2011, s. 2-22; Combs, Ketchen, Hoover 2004, s. 878]).

Model wzrostu przez innowacje odzwierciedla możliwości wzrostu w wyniku relacji dających potencjał kreowania innowacji. Analiza związków między różnymi typami innowacji i formami sieci międzyorganizacyjnych, bazująca na rynkowej nowości innowacji i zakresie, w którym wymagają one nowych kompetencji, pozwalają powiązać typy innowacji z liczbą sieci, siłą powiązań w sieci i specyfiką tych powiązań [Freel, deJong 2009, s. 873-884; Ritala, Hurmelinna-Laukkanen 2009, s. 819-828; Mention 2011, s. 44-53].

Model wzrostu wartości podkreśla rolę relacji w budowaniu wartości. Liczne badania wskazują na wartość jako podstawową kategorię wzrostu. Powodem przystępowania do różnych układów współpracy jest chęć zawłaszczania wartości wypracowywanej w ramach sieci, upatrując w tym korzyści indywidualnych [Castaldo 2007, s. 36; Dagnino, Padula 2002].

Model poszerzania granic odnosi się do wzrostu przedsiębiorstwa bazującego na relacjach, które sprawiają, że formalnie określone granice organizacji stają się mniej istotne z punktu widzenia realizacji celów biznesowych, a rzeczywiste granice organizacji rozszerzają się wraz ze zmianami konfiguracji sieci międzyorganizacyjnej [Santos, Eisenhardt 2005]. Często poszerzanie granic wiąże się z innowacjami.

W ostatnich latach obserwuje się wykorzystywanie relacji międzyorganizacyjnych jako podstawę **modelu wzrostu dla MŚP** (por. [Kontinnen, Ojala 2011, s. 440-453]). Zestawienie danych i teorii pozwoliło na wypracowanie 5-stopniowego teoretycznego układu wzorcowych, relacyjnych strategicznych praktyk wzrostu

przedsiębiorczego, takich jak: uwalnianie, inspirowanie, wizjonerstwo, wyrażanie i implementacja [Anderson, Dodd, Jack 2010, s. 121-133].

Przedstawione tu zagadnienia nie wyczerpują podjętego tematu, lecz ilustrują złożoność, ale i ważność relacji jako siły napędowej wzrostu przedsiębiorstwa.

Literatura

- Allaire Y., Firsirotu M., *Myślenie strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Anderson A.R., Drakopoulou Dodd S., Jack S., *Network practices and entrepreneurial growth*, „Scandinavian Journal of Management” 2010, no 26.
- Astley W., Fombrun C., *Collective strategy: social ecology of organizational environments*, „Academy of Management Review” 1983, vol. 8, no 4.
- Barney J.B., *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 17, no 1.
- Brandenburger, A., Nalebuff B., *Co-opetition*, Doubleday, New York 1996.
- Castaldo S., *Trust in Market Relationships*, E.E. Publishing Ltd., Cheltenham 2007.
- Chai K.H., Yap C.M., Wang X., *Network closure's impact on firms' competitive advantage: The mediating roles of knowledge processes*, „Journal of Engineering and Technology Management” 2011, no 28.
- Child J., Faulkner D., Tallman S., *Cooperative Strategy. Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*, Oxford University Press, 2005.
- Combs J., Ketchen D., Hoover V., *A strategic group approach to the franchising – performance relationship*, „Journal of Business Venturing” 2004, no 19.
- Cravens D.W., Shipp S.H., Crawens K.S., *Reforming the traditional organization: the mandate for developing networks*, „Business Horizons” 1996, lipiec-sierpień.
- Czakon W., *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, AE, Katowice 2007.
- Dagnino G.B., Padula G., *Coopetition strategy a new kind of interfirm dynamics for value creation*, Paper presented at EURAM – The European Academy of Management Second Annual Conference – “Innovative Research in Management”, Stockholm, 9-11 May 2002, Track “Coopetition Strategy. Towards a New Kind of Interfirm Dynamics?”.
- Freel M., deJong J.P.J., *Market novelty, competence – seeking and innovation networking*, “Technovation” 2009, no 29.
- Grandori A., Soda G., *Inter-firm networks: Antecedents, mechanisms and forms*, „Organization Studies” 1995, no 16(2).
- Hakansson H., Ford D., *How should companies interact in business networks?*, „Journal of Business Research” 2002, no 55(2).
- Hampden-Turner Ch., Trompenaars A., *Siedem kultur kapitalizmu*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- Himmelman A.T., *On the Theory and Practice of Transformational Collaboration: from Social Service to Social Justice*, [w:] *Creating collaborative advantage*, C. Huxham (red.), Sage, London 1996.
- Hrebiniak L., Joyce W., *Organizational adaptation. Strategic choice and environmental determinism*, „Administrative Science Quarterly” 1985, no 3.
- Kontinen T., Ojala A., *Network ties in the international opportunity recognition of family SMEs*, „International Business Review” 2011, no 20.
- Lorenzoni G., Lipparini A., *The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capacity: A longitudinal study*, „Strategic Management Journal” 1999, no 20.

- Lobos K., *Organizacje sieciowe*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, R. Krupski (red.), PWE, Warszawa 2005.
- Mention A.L., *Co-operation and co-opetition as open innovation practices in the service sector: Which influence on innovation novelty?*, „Technovation” 2011, no 312.
- Möller K., Svahn S., *Managing strategic nets: a capability perspective*, „Marketing Theory” 2003, nr 3(2).
- Niemczyk J., *Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych*, AE, Wrocław 2006.
- Reve T., *The Form as a Nexus of Internal and External Contracts*, [w:] *The Firm as a Nexus of Treaties*, M. Aoki, M. Gustafsson, O.E. Williamson (red.), Sage, London 1990.
- Ring P.S., Van de Ven A.H., *Structuring cooperative relationships between organizations*, „Strategic Management Journal” 1992, no 13(7).
- Ritala P., Hurmelinna-Laukkanen P., *What's in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related coopetition*, „Technovation” 2009, no 29.
- Romanowska M., *Zarządzanie strategiczne firmą*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1995.
- Santos F.M., Eisenhardt K.M., *Organizational boundaries and theories of organization*, „Organization Science” 2005, vol. 16, no 5.
- Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001.
- Strategor, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 2001.
- Tsang E., *Motives for strategic alliance: a resource-based perspective*, „Scandinavian Journal of Management” 1998, no 3, vol. 14.
- Wernerfelt B., *A resource-based view of the firm*, „Strategic Management Journal” 1984, vol. 5, no 2.
- Wit De B., Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.
- Yami S., Le Roy F., *Stratégies collectives: rivaliser et coopérer avec ses concurrents*, Editions Management & Société, Caen 2006.

RELATIONAL BUSINESS GROWTH MODELS

Summary: The article presents models of growth based on relations. The paper discusses the importance of the context for the operation and the success of company and then the relation cooperation. The analysis of strategy/models based on relations can illustrate the complexity and diversity of forms of cooperation and growth models, among which there has been pointed the model of access to resources, the model based on knowledge processes, the model of innovation, the model of increase value or the model of boundaries expanding.

Keywords: relations, interfirm network, strategy, business model.