

**Włodzimierz Rudny**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

## ZASOBY SIECIOWE A STRATEGIA PRZEDSIĘBIORSTWA

### Wprowadzenie

Klasyczna teoria zasobowa wykazuje istotne ograniczenia przy próbie wyjaśnienia przewagi konkurencyjnej jaką uzyskują przedsiębiorstwa współpracujące w sieci. Koncentrując swoją uwagę na zasobach będących własnością lub też kontrolowanych przez pojedyncze przedsiębiorstwo, zwolennicy tego podejścia ignorują możliwość kreowania wartości, źródłem której jest wykorzystanie zasobów niebędących własnością lub kontrolowanych przez przedsiębiorstwo. Wiele badań empirycznych potwierdza, iż przedsiębiorstwa partnerskie w sieci odgrywają istotną rolę w kształtowaniu opartej na zasobach przewagi konkurencyjnej sieci<sup>1</sup>.

Głównym niedostatkim klasycznej teorii zasobowej jest – zawarta w większości definicji – teza o kluczowym znaczeniu własności zasobu lub kontroli nad nim. Przykładowo, Wernerfelt definiuje zasoby jako „(...) materialne i niematerialne aktywa, które są niemal permanentnie przypisane danej firmie”<sup>2</sup>. Barney nazywa zasobami „(...) wszystkie aktywa, kompetencje informacje, wiedzę itp. kontrolowane przez firmę pozwalające firmie na konceptualizację oraz wdrożenie strategii, które pozwalają na poprawę jej efektywności”<sup>3</sup>. Amit i Schoemaker

---

<sup>1</sup> A. Afuah: Are network effects really all about size? The role of structure and conduct. „Strategic Management Journal” 2013, Vol. 34, No. 3; Idem: Redefining firm boundaries in the face of the Internet. A firms really shrinking. „Academy of Management Review” 2003, Vol. 28, No. 1; Idem: Dynamic boundaries of the firm: are firms better-off being vertically integrated in the face of technological change? „Academy of Management Journal” 2001, Vol. 44, No. 6; C. Lee, K. Lee, J. Pennings: Internal capabilities, external networks, and performance: a study on technology-based ventures. „Strategic Management Journal” 2001, Vol. 22, No. 6/7; F. Rothaermel, W. Boerer: Old technology meets a new technology: complementarities, similarities and alliance formation. „Strategic Management Journal” 2008, Vol. 29, No. 1.

<sup>2</sup> B. Wernerfelt: A resource-based view of the firm. „Strategic Management Journal” 1984, Vol. 5, No. 2, s. 172.

<sup>3</sup> J. Barney: Firm resources and sustained competitive advantage. „Journal of Management” 1991, Vol. 17, Iss. 1, s. 101.

definiują zasoby jako „(...) zapasy czynników, które są własnością firmy albo są przez nią kontrolowane”<sup>4</sup>. Zarówno wymienieni autorzy, jak i wielu innych piszących w tej tradycji, nie eksponując tego *explicite*, zakładają, iż warunkiem zawłaszczenia renty ekonomicznej jest własność lub co najmniej pełna kontrola nad zasobami generującymi rentę.

Celem artykułu jest krytyczna analiza klasycznej teorii zasobowej oraz analiza alternatywnych podejść w obrębie teorii zasobowej, w szczególności ujęcia interakcyjnego. W analizie posłużono się metodą studiów literaturowych.

## 1. Zasoby sieciowe a klasyczna teoria zasobowa

Badacze piszący w tradycji teorii zasobowej w zasadzie wykluczali możliwość kooperatywnej interakcji zasobów, w wyniku której bardziej wartościowe zasoby innych firm mogły poprawić efektywność firmy skupiającej (*hub firm*, *focal firm*). Dopiero pod koniec lat 90. i w okresie późniejszym zostały opublikowane wyniki badań empirycznych, wyraźnie sugerujące, iż dostęp do zasobów innych firm tworzących sieć (w zależności od charakteru wzajemnych powiązań nazywaną aliansem, siecią, wspólnym przedsięwzięciem typu *joint venture*) miał pozytywny wpływ na funkcjonowanie firm w sieci. Gulati nazwał zasoby, do których miało dostęp więcej firm zasobami sieciowymi<sup>5</sup>. Wśród pierwszych znaczących publikacji wskazujących na znaczenie zasobów sieciowych można wymienić pracę Stuarta i współpracowników (1999), którzy wykazali, że sukces pierwszej oferty publicznej na rynku kapitałowym jest silnie determinowany doświadczeniem technologicznym i biznesowym firm partnerskich. Saxton (1997) stwierdził z kolei, iż z reputacji znanych firm w sieci korzystają także te mniej znane<sup>6</sup>, zaś Stuart (2001) przedstawił silny związek pomiędzy technologicznym wsparciem firm partnerskich a wzrostem sprzedaży oraz poziomem innowacyjności w przemyśle półprzewodników. Zostały również opublikowane wyniki badań wskazujące na wzrost wyceny rynkowej przedsiębiorstw, które uczestniczyły w aliansach, w szczególności przedsięwzięciach *joint ventures* (Das, Sen, Sengupta; Reuer i Koza)<sup>7</sup>.

<sup>4</sup> R. Amit, P. Schoemaker: Strategic assets and organizational rent. „Strategic Management Journal” 1993, Vol. 14, No. 1, s. 35.

<sup>5</sup> R. Gulati, D. Lavie: The nature of partnering experience and the gains from alliances. „Strategic Management Journal” 2009, Vol. 30.

<sup>6</sup> T. Saxton: The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes. „Academy of Management Review” 1997, Vol. 40.

<sup>7</sup> S. Das, P. Sen, S. Sengupta: Impact of strategic alliances on firm valuation. „Academy of Management Journal” 1997, Vol. 14, No.1; J. Reuer, M. Koza: On lemons and indigestibility. Resource assembly through joint ventures. „Strategic Management Journal” 2000, Vol. 21, No. 2.

Wspomniane badania potwierdziły, iż niewątpliwie istotne jest dysponowanie przez przedsiębiorstwo unikatowymi zasobami oraz wypracowanie mechanizmów izolujących, które utrudnią czy wręcz uniemożliwią replikę tych zasobów przez konkurencję, niemniej jednak znaczące korzyści można odnieść udostępniając własne zasoby, zarazem korzystając z zasobów udostępnionych przez innych uczestników sieci.

## 2. Zasoby sieciowe w ujęciu interakcyjnym

W ostatnich latach zyskuje na popularności perspektywa teoretyczna, zgodna z którą na szczególną uwagę zasługuje problematyka wzajemnych interakcji zasobów na poziomie sieci. Na rozwój tego podejścia szczególny wpływ miały prace Hakanssona i Waluszewskiego opublikowane na początku bieżącego stulecia<sup>8</sup>, w których zostały opisane procesy łączenia i wzajemnego rozwoju zasobów w wyniku procesów interakcji. Podejście to – kontynuowane następnie m.in. w pracach Baraldi i in., Zaefariana i in., Gadde i in., Chou i Zolkiewskiego<sup>9</sup> oraz wielu innych autorów – różni się zasadniczo od innych podejść i modeli analizy zasobów. Po pierwsze, procesy interakcji zasobów (a więc ich łączenia i użytkowania), nie zaś same zasoby są główną osią prowadzonych analiz. Po drugie, ten sposób podejścia analitycznego przenosi uwagę z pojedynczej firmy, czy też pary firm<sup>10</sup> na poziom sieci międzyorganizacyjnych. Istotą tego podejścia jest więc analiza wielu kategorii zasobów, które wchodzą we wzajemne interakcje, przekraczając granice poszczególnych organizacji tworzących sieć.

Konceptualizacja pojęcia „zasoby” opiera się w tym podejściu na czterech podstawowych założeniach<sup>11</sup>. Po pierwsze, o zasobie można mówić jedynie wówczas, jeśli producenci lub użytkownicy mogą mu przypisać aktualne lub potencjalne zastosowanie<sup>12</sup>. Oznacza to, iż zasoby mają dwoistą naturę (*double-faced*) oraz że ich z jednej strony oferowanie, zaś z drugiej użytkowanie są po-

<sup>8</sup> H. Hakansson, A. Waluszewski: *Managing technological change – IKEA, the environment and technology*. Routledge, London, New York 2002.

<sup>9</sup> E. Baraldi, E. Gressetvold, D. Harrison: Resource interaction in inter-organizational networks: Foundations, comparison, and a research agenda. „Journal of Business Research” 2012, Vol. 65, s. 266-276; G. Zaefarian, S. Henneberg, P. Naude: Resource acquisition strategies in business relationships. „Industrial Marketing Management” 2011, Vol. 40, s. 862-974; L.-E. Gadde, D. Hjelmgren, F. Skarp: Interactive resource development in new business relationships. „Journal of Business Research” 2012, Vol. 65, s. 210-217; H. Chou, J. Zolkiewski: Managing resource interaction as a means to cope with technological change. „Journal of Business Research” 2012, Vol. 65, s. 188-195.

<sup>10</sup> W literaturze przedmiotu taką parę zazwyczaj określa się mianem diady (*dyad*).

<sup>11</sup> E. Baraldi, E. Gressetvold, D. Harrison: Op. cit., s. 266.

<sup>12</sup> H. Hakansson, D. Ford: How should companies interact in business networks. „Journal of Business Research” 2002, Vol. 55, s. 133-139.

wiązane poprzez proces interakcji. Rzeczywista wartość zasobu uwidacznia się więc dopiero w specyficznym kontekście, w jakim jest użytkowany.

Drugie z kluczowych założeń stanowi, że to konteksty sieciowe, w których firmy tworzą, użytkują i rozwijają zasoby mają kluczowe znaczenie dla cech zasobów oraz ich ekonomicznej wartości. Firma nie ma w związku z tym pełnej kontroli nad własnymi zasobami, zaś optymalna alokacja zasobów nie jest możliwa do osiągnięcia. Relacje międzyorganizacyjne dają dostęp do zasobów i pozycjonują względem siebie zasoby poszczególnych uczestników sieci. Uczestnik sieci może wpłynąć na wykorzystanie zasobów dwojako: (1) które z własnych zasobów wykorzysta oraz (2) z którymi zasobami innych uczestników je połączy<sup>13</sup>.

Trzecie z założeń wykorzystuje klasyczną teorię niejednorodności (*heterogeneity*) zasobów, wprowadzoną do literatury przedmiotu przez Edith Penrose<sup>14</sup>. Zgodnie z tą teorią wartość zasobu zawsze zależy od tego z jakimi innymi zasobami jest łączony. Założenie to oznacza, iż zasoby nie mają jednoznacznie określonych cech. Odmienne, ich cechy wyłaniają się w procesie interakcji z innymi zasobami. Współcześnie prowadzone badania empiryczne nad międzyorganizacyjnym rozwojem technologicznym oraz innowacjami coraz częściej założenia o niejednorodności zasobów traktują jako wyjściowe założenia badawcze<sup>15</sup>. Implikuje to, iż zasoby są immanentnie dynamiczne i mogą być zawsze wykorzystane w nowych kombinacjach. W określonym momencie w czasie i przestrzeni następuje „zamrożenie” określonej kombinacji zasobów oraz jest realizowany proces wytwórczy, oznaczający połączenie kilku cech jednego z zasobów z adekwatnymi cechami innych zasobów, a także zdefiniowanie sposobu ich aktualnego wykorzystania.

Po czwarte, zasoby mają charakter obiektów otwartych i zmiennych. Ich wartość i cechy wyłaniają się z kombinacji zasobów, jakie pojawiają się wskutek interakcji pomiędzy poszczególnymi uczestnikami sieci. W konsekwencji zmiana zasobów, które są ze sobą łączone lub formy interakcji, która jest podstawą połączenia będzie skutkowałą zmianą wartości oraz istotnych w nowej sytuacji cech zasobów.

Kluczową kwestią pozostaje poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób zasoby wchodzą ze sobą w interakcje. W omawianym podejściu badawczym jest wykorzystywana kategoria interfejsu (*interface*). Stanowi ona jeden z elementów języka, przy pomocy którego są dokonywane analiza kombinacji

<sup>13</sup> D. Harrison, H. Hakansson: Activation in resource networks. „Journal of Business Industrial Networks” 2006, Vol. 21, No. 4, s. 232.

<sup>14</sup> E. Penrose: The theory of growth of the firm. Oxford University Press, New York 1959.

<sup>15</sup> Porównaj np. Knowledge and innovation in business and industry. The importance of using others. Eds. H. Hakansson, A. Waluszewski. Routledge, London, New York 2007.

zasobów oraz sformalizowany opis zależności pomiędzy zasobami. Dubois i Araujo definiują interfejsy zasobów jako „(...) połączenia pomiędzy dwoma lub większą liczbą jednostek na wspólnej granicy”<sup>16</sup>. Przykładami tak rozumianego interfejsu może być zdaniem tych autorów połączenie skrzyni biegów z silnikiem lub mechanizm koordynacji współpracy dwóch zespołów pracowniczych. Interfejsy zasobów są więc punktami, w których specyficzne zasoby mają ze sobą kontakt lub w których wzajemnie oddziałują na swoje techniczne, ekonomiczne, czy społeczne cechy<sup>17</sup>. Przykładowo, kształt określonej części może być uzależniony od tego, w jaki sposób dostawca chce go dostosować do systemu logistycznego odbiorcy. Nawet jeśli interfejs pomiędzy dwoma rodzajami zasobów (w szczególności mających postać fizyczną) jest zdeterminowany jego cechami, i tak ostatecznie to uczestnicy sieci identyfikują, mierzą i skupiają uwagę na pewnych formach powiązań pomiędzy zasobami.

Dubois i Araujo<sup>18</sup> wyróżniają interfejsy techniczne, obejmujące produkty i infrastrukturę oraz interfejsy organizacyjne, obejmujące jednostki organizacyjne oraz relacje międzyorganizacyjne. Mieszany interfejsami są natomiast interfejsy pomiędzy zasobami organizacyjnymi i technicznymi<sup>19</sup>. Łączenie zasobów za pośrednictwem tych właśnie interfejsów szczególnie sprzyja tworzeniu wartości.

Zgodnie z prezentowanym podejściem, rozwój technologiczny firmy wymaga zarządzania interakcjami pomiędzy zasobami firmy oraz zasobami w sieci. Procesy te zachodzą w tzw. technologicznej sieci biznesowej (*technology-based business net*), która jest podsystemem całej sieci, wyróżniającym się wspólnym tworzeniem wartości oraz tworzeniem tzw. wiązek technologicznych (*technology bundles*)<sup>20</sup>. Wiązki technologiczne są komplementarnymi zasobami łączonymi przez część uczestników sieci w celu rozwoju nowej technologii. Rozwój technologiczny nie następuje w próżni, lecz zachodzi w otoczeniu interaktywnym, gdzie poszczególne firmy rozwijają swoje zasoby we wzajemnym powiązaniu i realizują swoje cele ekonomiczne poprzez wspólne kreowanie wartości.

Technologiczna sieć biznesowa ma dwie istotne cechy<sup>21</sup>. Po pierwsze, nie ma sztywnych granic. Granice mają charakter „wirtualny”, wynikający z percepcji poszczególnych uczestników sieci odnośnie do tego jak zasoby są łączone w wiązkę technologii produktowych, procesowych i marketingowych. Po drugie,

<sup>16</sup> A. Dubois, L. Araujo: The relationship between technical and organizational interfaces in product development. „Journal of Management Studies” 2006, Vol. 40, Iss. 5, s. 22.

<sup>17</sup> E. Baraldi, T. Stromsen: Controlling and combining resources in networks. The case of biotech innovation. „Industrial Marketing Management” 2009, Vol. 38, s. 541-552.

<sup>18</sup> A. Dubois, L. Araujo: Op cit., s. 21.

<sup>19</sup> Ibid.

<sup>20</sup> H.Chou, J. Zolkiewski: Op. cit., s. 188.

<sup>21</sup> Ibid., s. 189.

sieć nie znajduje się pod kontrolą żadnego pojedynczego uczestnika, gdyż uczestnicy sieci poprzez różnorodne powiązania relacyjne mogą na siebie wzajemnie wpływać. W technologicznej sieci biznesowej kreowanie wartości jest wynikiem wspólnych działań niezależnych „aktorów”, w tym także klientów i dostawców.

### 3. Pozyskiwanie zasobów w sieci a granice firmy

Dla efektywności funkcjonowania firmy w sieci istotne znaczenie ma zakreślenie stopnia integracji z innymi uczestnikami sieci, a tym samym określenia granic firmy i granic sieci.

Współcześnie firmy praktycznie nie funkcjonują jako podmioty „zatomi-zowane” i niepowiązane – w taki lub inny sposób – z innymi uczestnikami systemu gospodarczego. Są uczestnikami różnie definiowanych sieci, zaś jednym z kluczowych problemów, które muszą rozwiązać jest uzyskanie dostępu do zasobów. Wybory dotyczące granic, w obrębie których podejmują decyzje dotyczące formy pozyskania zasobów są wynikiem napięć jakie powstają pomiędzy zapotrzebowaniem na zewnętrzne zasoby (niezbędne do rozszerzenia i uzupełnienia zasobów wewnętrznych) a koniecznością kontroli ryzyka związanego z utrzymywaniem i koordynacją relacji z innymi podmiotami.

Decyzje dotyczące formy koordynacji (*governance*) strategii budowania relacji z innymi podmiotami (brak współpracy, współpraca lub przejęcie) mają charakter strategiczny i oznaczają konieczność (1) dokonania wyboru pomiędzy rozwojem bazy zasobowej samodzielnie, bez partnera zewnętrznego (*non-partnering*) lub z wykorzystaniem innych podmiotów, oraz (2) w przypadku decyzji o wykorzystaniu innych podmiotów, dokonania wyboru pomiędzy współpracą (*allying*) a przejęciem (*acquiring*)<sup>22</sup>. Każda z wymienionych decyzji powoduje określone napięcia. Przykładowo, zarówno współpraca, jak i przejęcie skutkują powstaniem niepewności relacyjnej, wynikającej z niepełnej informacji o potencjale oraz intencjach ewentualnych partnerów, ryzyku zachowań oportunistycznych oraz trudnościach związanych ze współpracą lub integracją<sup>23</sup>. Decyzja o poleganiu wyłącznie na własnych zasobach i kompetencjach w celu utrzymania kontroli nad zasobami oraz uniknięcia uprzednio wzmiankowanych niepewności wiąże się z kolei z ryzykiem braku wystarczających zasobów i kompetencji do realizacji takiej strategii.

<sup>22</sup> H. Yang, L. Zhiang, L. Ya: A multilevel framework of firm boundaries: firm characteristics, dyadic differences, and network attributes. „Strategic Management Journal” 2010, Vol. 31, s. 238-239.

<sup>23</sup> Ibid., s. 238.

#### 4. Wiedza zakumulowana w firmie a wybór formy pozyskiwania zasobów

Współcześnie jednym z najważniejszych zasobów jakimi dysponuje przedsiębiorstwo jest wiedza. Zgodnie z teorią zasobową, charakterystyka dotychczasowych zasobów przedsiębiorstwa w istotny sposób wpływa na sposób, w jaki poszukuje ono zasobów zewnętrznych. W szczególnie trudnej sytuacji znajdują się przedsiębiorstwa o wysokim stopniu specjalizacji. Przedsiębiorstwa posiadające wyspecjalizowaną wiedzę w pewnych obszarach mogą być zmuszone do pozyskania pozostałej wiedzy ze źródeł zewnętrznych. Realizacja tej potrzeby może jednak napotykać na zagrożenia wynikające z faktu, iż budowanie relacji z podmiotami zewnętrznymi może nieść ze sobą określone zagrożenia. Po pierwsze, ze względu na ograniczoną kodyfikowalność wiedzy specjalistycznej, trudniejsze jest monitorowanie i koordynowanie zarządzania taką wiedzą w relacjach zewnętrznych. Ryzyko zawłaszczenia wiedzy będzie wysokie zarówno dla analizowanego przedsiębiorstwa, jak i dla jego potencjalnych partnerów. Z jednej strony, przedsiębiorstwo może stanąć w obliczu zagrożenia, iż partnerzy – mając świadomość ograniczonej możliwości alternatywnych zastosowań dla specjalistycznej wiedzy – będą dążyli do przechwycenia większej wartości ze wspólnego przedsięwzięcia. Alternatywnie, potencjalni partnerzy mogą mieć relatywnie więcej wątpliwości związanych z faktyczną wartością specjalistycznej wiedzy w związku z jej niemodyfikowalnością i – częściowo tym właśnie spowodowaną – trudnością we wspólnym nią zarządzaniu. Po drugie, zdaniem części badaczy<sup>24</sup> przedsiębiorstwa dysponujące wyspecjalizowaną wiedzą, dążąc do ewentualnego rozszerzenia zasobów wiedzy koncentrują się – by ograniczyć zagrożenia – na środowisku lokalnym, zaś swoista inercja dotycząca spektrum możliwych alternatyw ogranicza ekspansję w poszukiwaniu wiedzy dostępnej poza przedsiębiorstwem. Prowadzi to do konkluzji, iż przedsiębiorstwa z wyspecjalizowaną wiedzą będą dążyły częściej do organicznego, wewnętrznego rozwoju zasobów wiedzy, aniżeli poszukiwały partnerów zewnętrznych. W przypadku zaś podjęcia decyzji o wyjściu poza dotychczasowe granice firmy, przedsiębiorstwa dysponujące wyspecjalizowaną wiedzą będą zazwyczaj uznawały przejęcie jako bardziej efektywną formę pozyskania zasobów. W porównaniu z aliansami, które charakteryzuje większa doza niepewności, jeśli chodzi o efektywne wykorzystanie specjalistycznej wiedzy, przejęcia umożliwiają zinternalizowanie procesów transferu wiedzy, poprawiają efektywność operacyjną wykorzystania wiedzy oraz – ze względu na wspólnotę celu biznesowego – redukują ryzyko

<sup>24</sup> C. Beckman P. Haunschild, D. Philips: Friends or strangers? Firm-specific uncertainty market uncertainty, and network partner selection. „Organization Science” 2004, Vol. 15, s. 259-275.

zawłaszczenia wiedzy przez firmy partnerskie. Konkludując, jeśli przedsiębiorstwa dysponujące wiedzą specjalistyczną decydują się na powiększenie zasobów wiedzy w drodze interakcji z podmiotami zewnętrznymi, należy przyjąć, iż przejęcie innego przedsiębiorstwa będzie bardziej efektywne aniżeli współpraca. Tak więc w tym przypadku rozwiązanie nazywane umownie „sieciowym” trzeba uznać za mniej efektywne.

## 5. Wpływ charakterystyki branży na wybór formy pozyskiwania zasobów

Specyfika branży jest istotnym czynnikiem wpływającym na wybór formy rozwoju bazy zasobowej przedsiębiorstwa. W ślad za literaturą przedmiotu<sup>25</sup> w niniejszym fragmencie analizie zostaną poddane trzy czynniki wpływające na to, czy firma będzie bardziej skłonna rozwijać zasoby poprzez współpracę w formie aliansu<sup>26</sup>, czy też połączy się kapitałowo z inną firmą, w formie fuzji lub przejęcia<sup>27</sup>. Są to: (1) wymóg zaangażowania, (2) wymóg elastyczności oraz (3) ograniczenia strukturalne i instytucjonalne.

Pod pojęciem wymogów zaangażowania rozumie się wspólne dla większości przedsiębiorstw w danej branży warunki brzegowe, których spełnienie jest warunkiem wyjściowym sukcesu, oczywiście bez gwarancji jego osiągnięcia. Warunki te dotyczą zazwyczaj minimalnej wymaganej skali i zakresu działania (MES, *minimum efficient scale*) oraz inwestycji w określone specyficzne kategorie aktywów. Skala jest związana z minimalnym poziomem nakładów kapitałowych, zaś specyfika zasobów oznacza, że ich ewentualne wykorzystanie w innych zastosowaniach jest niemożliwe lub wymagałoby poniesienia dużych kosztów.

Wymóg elastyczności wiąże się z poziomem niepewności strategicznej wynikającej z funkcjonowania w danej branży. Niepewność ta ma charakter wielowymiarowy. Dotyczy produktów, rynków i technologii. Wysoki poziom niepewności będzie zazwyczaj oznaczał większe zainteresowanie współpracą z innymi firmami oraz preferencje dla elastycznych form współpracy.

Strukturalne oraz instytucjonalne ograniczenia są związane ze strukturą branży oraz regulacjami mającymi charakter norm prawnych czy społecznych.

<sup>25</sup> X. Yin, M. Shanley: Industry determinants of the „merger versus alliance” decision. „Academy of Management Review” 200?, Vol. 33, No. 2, s. 473.

<sup>26</sup> Gdzie alians jest rozumiany jako niekapitałowa forma współpracy pomiędzy dwiema lub większą liczbą firm w celu realizacji wspólnego celu strategicznego. Specyficzną formą aliansu jest wspólne przedsięwzięcie (joint venture) uwzględniające udziały własnościowe i zaangażowanie kapitałowe firm.

<sup>27</sup> W odróżnieniu od joint venture, w którym tylko część zasobów firm jest łączona dla realizacji określonego przedsięwzięcia, fuzja lub przejęcie oznacza połączenie wszystkich aktywów firm.



Mogą więc mieć charakter formalny lub nieformalny. Przykładowo, wysoki poziom koncentracji może skłaniać do współpracy w formie aliansów, gdyż przy małej liczbie firm w branży korzyści z przejęcia czy fuzji będą ograniczone. Na liczbę fuzji i przejęć mogą mieć także wpływ regulacje właściwych urzędów, których zadaniem jest dbałość o utrzymanie właściwego poziomu konkurencji. W sposób nieformalny na decyzję o wyborze formy współpracy mogą wpływać podmioty finansujące dane przedsięwzięcie. W przemysłach wysokiej techniki powszechną praktyką jest finansowe wspieranie młodych firm (*start up*), pod warunkiem iż w przyszłości możliwe będzie ich przejęcie.

Należy zauważyć, iż branżowe determinanty wyboru formy rozwoju zasobów są istotnym elementem decyzyjnym, często niedocenianym w ogólnych modelach analizy korzyści uczestnictwa w sieci.

## Podsumowanie

Dostęp do zasobów innych przedsiębiorstw tworzących sieć ma pozytywny wpływ na ich funkcjonowanie w sieci. Konteksty sieciowe, w których przedsiębiorstwa tworzą, użytkują i rozwijają zasoby mają kluczowe znaczenie dla cech zasobów oraz ich ekonomicznej wartości. Relacje międzyorganizacyjne dają dostęp do zasobów i pozycjonują względem siebie zasoby poszczególnych uczestników sieci. Specyfika branży jest istotnym czynnikiem wpływającym na wybór formy rozwoju bazy zasobowej firmy.

## Literatura

- Afuah A.: Are network effects really all about size? The role of structure and conduct. „Strategic Management Journal” 2013, Vol. 34, No. 3.
- Afuah A.: Dynamic boundaries of the firm: are firms better-off being vertically integrated in the face of technological change? „Academy of Management Journal” 2001, Vol. 44, No. 6.
- Afuah A.: Redefining firm boundaries in the face of the Internet. A firms really shrinking. „Academy of Management Review” 2003, Vol. 28, No. 1.
- Amit R., Schoemaker P.: Strategic assets and organizational rent. „Strategic Management Journal” 1993, Vol. 14, No. 1.
- Baraldi E., Stromsen T.: Controlling and combining resources in networks. The case of biotech innovation. „Industrial Marketing Management” 2009, Vol. 38.
- Baraldi E., Gressetvold E., Harrison D.: Resource interaction in inter-organizational networks: foundations, comparison, and a research agenda. „Journal of Business Research” 2012, Vol. 65.

- Barney J.: Firm resources and sustained competitive advantage. „Journal of Management” 1991, Vol. 17, Iss. 1.
- Beckman C., Haunschild P., Philips D.: Friends or strangers? Firm-specific uncertainty market uncertainty, and network partner selection. „Organization Science” 2004, Vol. 15.
- Chou H., Zolkiewski J.: Managing resource interaction as a means to cope with technological change. „Journal of Business Research” 2012, Vol. 65.
- Das S., Sen P., Sengupta S.: Impact of strategic alliances on firm valuation. „Academy of Management Journal” 1997, Vol. 14, No.1.
- Dubois A., Araujo L.: The relationship between technical and organizational interfaces in product development. „Journal of Management Studies” 2006, Vol. 40, Iss. 5.
- Gadde L.-E., Hjelmgren D., Skarp F.: Interactive resource development in new business relationships. „Journal of Business Research” 2012, Vol. 65.
- Gulati R., Lavie D.: The nature of partnering experience and the gains from alliances. „Strategic Management Journal” 2009, Vol. 30.
- Hakansson H., Ford D.: How should companies interact in business networks. „Journal of Business Research” 2002, Vol. 55.
- Hakansson H., Waluszewski A.: Managing technological change – IKEA, the environment and technology. Routledge, London, New York 2002.
- Harrison D., Hakansson H.: Activation in resource networks. „Journal of Business Industrial Networks” 2006, Vol. 21, No. 4.
- Knowledge and innovation in business and industry. The importance of using others. Eds. H. Hakansson, A. Waluszewski. Routledge, London, New York 2007.
- Lee C., Lee K., Pennings J.: Internal capabilities, external networks, and performance: a study on technology-based ventures. „Strategic Management Journal” 2001, Vol. 22, No. 6/7.
- Penrose E.: The theory of growth of the firm. Oxford University Press, New York 1959.
- Reuer J., Koza M.: On lemons and indigestibility. Resource assembly through joint ventures. „Strategic Management Journal” 2000, Vol. 21, No. 2.
- Rothaermel F., Boerer W.: Old technology meets a new technology: complementarities, similarities and alliance formation. „Strategic Management Journal” 2008, Vol. 29, No. 1.
- Saxton T.: The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes. „Academy of Management Review” 1997, Vol. 40.
- Wernerfelt B.: A resource-based view of the firm. „Strategic Management Journal” 1984, Vol. 5, No. 2
- Yang H., Zhiang L., Ya L.: A multilevel framework of firm boundaries: firm characteristics, dyadic differences, and network attributes. „Strategic Management Journal” 2010, Vol. 31.
- Yin X., Shanley M.: Industry determinants of the „merger versus alliance” decision. „Academy of Management Review” 200, Vol. 33, No. 2
- Zaefarian G., Henneberg S., Naude P.: Resource acquisition strategies in business relationships. „Industrial Marketing Management” 2011, Vol. 40.

## NETWORK RESOURCES IN BUSINESS OPERATIONS

### Summary

Access to the resources of other firms positively influences the functioning of firm within a network. Network contexts in which firms create, utilize and develop their resources are of crucial importance for these resources and their economic value. Interorganizational relations give access to the resources and position against each other the resources of network members. Specific features of a branch determine the choice of the form of the resource base.