

Paweł Mielcarek

Efektywność przedsiębiorstwa w sieci biznesowej

W wyniku wzrostu presji konkurencyjnej i nasilających się procesów globalizacji, postępuje specjalizacja przedsiębiorstw, co wiąże się z koncentracją na zabezpieczeniu funkcji o kluczowym znaczeniu dla tworzenia wartości dodanej. Pozostałe działania zostają wydzielone, co skutkuje koniecznością koordynacji i zarządzania relacjami z kontrahentami.

W przypadku powtarzalności transakcji oraz wzrostu ich znaczenia obserwuje się rozwój relacji z partnerami, co prowadzi do powstania sieci przedsiębiorstw. Warunkiem konstytuującym sieć biznesową jest zaistnienie bliskich relacji umożliwiających wymianę zasobów między partnerami w celu tworzenia wartości dodanej²¹. Podmioty należące do sieci uzyskują przewagę nad konkurentami pozostającymi poza siecią, dzięki występowaniu renty ekonomicznej przewyższającej koszty wynikające z zaangażowania i utrzymywania relacji przez dane przedsiębiorstwo^{28, 34}.

Przedsiębiorstwo w sieci buduje swoją przewagę nad konkurentami poprzez uzyskanie dostępu do unikatowych zasobów kooperantów, w tym nowych technologii, kompetencji, umiejętności i mocy produkcyjnych oraz poprzez efektywne ich wykorzystanie²⁸. W rezultacie prowadzi to do specjalizacji bazy zasobowej, co przekłada się na obniżenie kosztów produkcji i całkowitych kosztów działalności, oraz zmniejszenie poziomu ryzyka prowa-

dzenia działalności i pozyskiwania kapitału. Dzięki temu powstaje możliwość rozwoju oferty rynkowej przedsiębiorstwa i uzyskania przewagi w zakresie tworzenia wartości dodanej dla klienta (wynikająca z dostępu do nowych rynków, rozwoju innowacyjności, synergii działań)²⁷. Równocześnie występowaniu korzyści, wynikających z przynależności organizacji do sieci, towarzyszą efekty negatywne. Podstawowym zagrożeniem wynikającym z zaangażowania w sieć jest nierównomierna dystrybucja zasobów oraz wzrost kosztów związanych z działalnością regulacyjną przedsiębiorstwa. Dodatkowo wraz z postępującym zakorzenieniem w sieci postępuje specjalizacja zasobów, co prowadzi do zmiany konfiguracji potencjału konkurencyjnego i uzależniania się od innych organizacji.

W literaturze przedmiotu stosunkowo dobrze rozpoznano zarówno pozytywne, jak i negatywne efekty towarzyszące zaangażowaniu przedsiębiorstwa w sieć^{11, 27, 28}. Jednakże dotychczasowa wiedza w mniejszym stopniu pozwala na kompleksowe wyjaśnienie mechanizmów i determinant osiągnięcia powyższych wyników. W ostatnich latach powstało szereg badań, mających na celu rozbudowaną analizę warunkowań efektywności przedsiębiorstwa w sieci^{4, 22, 33}. Pomimo prowadzonych badań w dalszym ciągu pozostaje luka poznawcza odnosząca się do relacji między poszczególnymi zmiennymi a efektywnością działalności przedsiębiorstwa.

W szczególności brakuje badań porównujących założenia przyjęte w poszczególnych nurtach badawczych sieci z efektami osiąganymi przez przedsiębiorstwo.

Celem głównym artykułu jest porównanie uwarunkowań osiągnięcia efektywności działalności przedsiębiorstwa w sieci biznesowej, na podstawie głównych nurtów badawczych przedstawianych w literaturze przedmiotu. Realizacja celu wymaga w pierwszej kolejności przedstawienia istoty, zakresu i specyfiki sieci biznesowej. W dalszej części zaproponowano koncepcję opisującą uwarunkowania efektywności przedsiębiorstwa w sieci. Zasadniczą część tekstu stanowi przegląd czynników kształtujących efektywność w odniesieniu do głównych nurtów badawczych, w podziale na pozytywne i negatywne efekty towarzyszące zaangażowaniu przedsiębiorstwa w sieć biznesową.

Istota, zakres i specyfika sieci biznesowej

Sieci przedsiębiorstw są konstytuowane przez trzy powiązane i oddziałujące na siebie elementy: aktorów (*actor bonds*), działania zachodzące między nimi (*activity links*) oraz powiązania zasobowe (*resources ties*). Przedstawione elementy tworzą model ARA (*Actors-Resources-Activities*), w którym sieć jest formą ciągłej wymiany zasobów między powiązanimi podmiota-

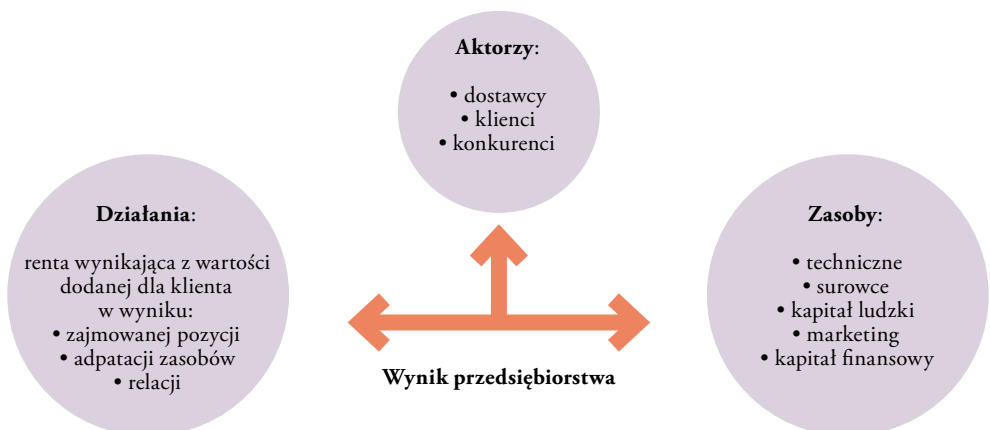
mi, w wyniku czego zawiązują się długoterminowe relacje¹⁶⁾. Model ARA został opracowany przez IMP Group (*Industrial Marketing and Purchasing Group*) [<http://www.impgroup.org/>, dostęp 14.02.2014] (por. rys. 1).

Relacje mogą być postrzegane z perspektywy treści i funkcji powiązań. Treść stanowią powiązania między aktorami, działaniami i zasobami³¹⁾. Natomiast funkcje relacji bazują na trzech zjawiskach⁹⁾: powstawaniu nowego jakościowo układu (quasiorganizacji), kształtowaniu wyniku przedsiębiorstwa przez zmianę struktury działań, oraz oddziaływaniu na wszystkie podmioty zaangażowane w sieci.

Realizacja działań zachodzących między aktorami odnosi się do wymiany zasobów i realizacji transakcji w procesie wytwarzania¹⁶⁾. Obejmują one kombinację różnego typu aktywności o charakterze technicznym, administracyjnym i komercyjnym. Celem nadrzędnym działań jest uzyskiwanie renty ekonomicznej przez tworzenie wartości dodanej dla klienta. Przy czym klientami mogą być zarówno podmioty działające na rynku przedsiębiorstw (rynek B2B), jak i konsumenci (rynek B2C).

Zasoby stają się przedmiotem wymiany, podziału, i podlegają procesom wytwarzania poprzez realizację działań mię-

Rysunek 1 Model ARA sieci biznesowej a wyniki przedsiębiorstwa



dzy aktorami sieci. Do zasobów zalicza się aktywa techniczne, surowce, kapitał ludzki, marketing i kapitał finansowy.

W literaturze przedmiotu prezentowane są również odmienne badania rozwijające koncepcję sieci biznesowej. W klasyfikacji zaproponowanej przez E. Todevę sieć biznesowa składa się z kombinacji aktorów, relacji i struktury. W oparciu o te elementy proponuje trzy podejścia do badań sieci: strukturalno/pozycyjne (*the structural/positional approach*), relacyjne (*the relational approach*) i kulturowe (*cultural approach*)³⁶. Inny podział prezentuje R. Palmaiter, wyróżniając: podejście zasobowe odnoszące się do wymiany zasobów między firmami, podejście oparte na wymianie społecznej i marketingowym ujęciu zarządzania relacjami w sieci (bazujące na gruncie osiągnięć socjologii) oraz podejście akcentujące relacje międzyludzkie (bazujące na dorobku socjologii i psychologii ewolucyjnej)²⁹.

Reasumując powyższe rozważania, model ARA cechuje kompleksowe ujęcie sieci biznesowej, zapewniające przeprowadzenie wielowymiarowych analiz, zarówno w ujęciu sytuacyjnym, jak i dynamicznym. Dorobek Grupy IMP jest przedmiotem prac o charakterze teoretycznym, oraz został wielokrotnie zweryfikowany w opracowaniach empirycznych. Dlatego też właśnie, w oparciu o koncepcję IMP Group, wydzielono następujące nurty badawcze sieci odnoszące się do poszczególnych elementów modelu ARA: podejście pozycyjne (*actor bonds*), zasobowe (*resources ties*), relacyjne (*activity links*). Koncepcja ta stała się podstawą dla prowadzenia dalszych rozważań dotyczących efektywności działalności organizacji w sieci.

Czynniki efektywności działalności przedsiębiorstwa w sieci

Poniższe rozważania dotyczące efektywności działalności przedsiębiorstwa

w sieci oparto na przeglądzie literatury przedmiotu, ze szczególną koncentracją na badaniach empirycznych.

Przytaczane przez literaturę przedmiotu czynniki pozwalają wskazać dwie istotne kategorie zmiennych, mających wpływ na efektywność organizacji w sieci: zmienne ekonomiczne i społeczne^{3, 8}. Do zmiennych ekonomicznych zalicza się orientację organizacji, potencjał technologiczny, wielkość sprzedaży, zaangażowanie kalkulacyjne, siłę przetargową podmiotu, alternatywę w doborze partnerów biznesowych, uwikłanie aktorów, koszty i ryzyko prowadzenia działalności^{5, 10, 17, 32}. Zmienne te w przeważającej mierze stanowią zakres badań realizowanych w ramach podejścia pozycyjnego i zasobowego.

W podejściu pozycyjnym jednym z podstawowych czynników kształtujących efektywność organizacji w sieci biznesowej jest zakres i cel działalności przedsiębiorstwa. Rozważając dostępność potencjalnych konkurentów, kontrahentów i klientów, przedsiębiorstwo kształtuje własną strukturę organizacji oraz pośrednio swoją pozycję w sieci. Te działania z kolei determinują usytuowanie przedsiębiorstwa, czyli dostęp do węzłów pełniących istotną funkcję w dystrybucji zasobów między aktorami sieci. Zatem założeniem podejścia pozycyjnego jest koncentracja na budowaniu i zabezpieczaniu przewagi wynikającej z uzyskanej pozycji rynkowej, która pozwoli na osiągnięcie rentowności wyższej od konkurentów. Jednym z działań zmierzających do realizacji tego celu jest uzyskanie niedoskonałości rynku, i czerpanie korzyści z renty monopolistycznej¹⁹. Renta monopolistyczna bazuje na wyłączności dysponowania danym zasobem, technologią lub produktem, co poprzez ograniczenie podaży pozwala na kształtowanie korzystnej dla przedsiębiorstwa polityki cen.

W dłuższym okresie przewaga przedsiębiorstwa wynikająca z zajmowanej w

sieci pozycji będzie słabnąć, o ile nie zostanie w odpowiedni sposób zabezpieczona. Do powszechnie stosowanych praktyk mających służyć podtrzymaniu przewagi nad innymi aktorami, zalicza się wykorzystanie praw własności intelektualnej, klauzule umowne oraz wiedzę milczącą. Zatem zabezpieczanie stron wymiany wpływa na zwiększenie prawdopodobieństwa kontynuowania współpracy w przyszłości, ale nie zapewnia zaangażowania aktorów, ani obustronnej satysfakcji z wymiany. W związku z tym pojawienie się alternatywy w wyborze kooperantów może spowodować utratę dotychczasowej pozycji przedsiębiorstwa. W przypadku zakończenia współpracy między podmiotami mogą pojawić się zachowania oportunistyczne (np. wyciek wiedzy wrażliwej do konkurencji, przejście pracowników). W ostatecznym rachunku uwarunkowania te wpływają na wzrost kosztów transakcyjnych w podejściu pozycyjnym. Podsumowując: współpracę aktorów bazującą na osiąganiu jednostronnych korzyści, wynikających z zastosowania *mechanizmów izolacji* opartych wyłącznie o zmienne ekonomiczne, należy traktować jako związki o słabych relacjach. W konsekwencji takie relacje cechować będzie relatywnie niski poziom zaangażowania i wzajemnej adaptacji aktorów w zakresie realizowanych działań oraz rozwoju zasobów, a podtrzymywanie poziomu efektywności wymaga ciągłego zabezpieczenia osiągniętej pozycji rynkowej przedsiębiorstwa.

Z punktu widzenia podejścia pozycyjnego efektywność działania na poziomie sieci wyznaczana jest przez dążenie aktorów do konkurencji o zasoby lub dostęp do klientów. Osiągnięcie wyższej efektywności zależne jest od poziomu regulacji stanowiących przez zinstytucjonalizowane formy określające współpracę między niezależnymi organizacjami^{12, 20}. Dodatkowo im bardziej sformalizowane i przejrzyste regulacje występują między aktorami,

tym większe znaczenie ma zaangażowanie kalkulacyjne (*calculative commitment*), które opiera się na rachunku ponoszonych strat i osiąganych korzyści w trakcie realizacji transakcji z danym partnerem¹⁰. Uzyskany wynik stanowi podstawę decyzji o kontynuowaniu kooperacji. Ocena ta jest istotna, gdyż utrzymywanie asymetrii w wymianie między aktorami wpływa negatywnie na stabilność relacji. Osiągnięcie jednostronnych korzyści w procesie wymiany wiąże się z większym ryzykiem zerwania współpracy¹. Dodatkowo przy uwzględnieniu specyfiki sieci i wzajemnych zależności występujących między aktorami, takie działania będą miały negatywny wpływ na efektywność całej sieci biznesowej.

Natomiast w podejściu zasobowym istotnym czynnikiem kształtującym efektywność działań przedsiębiorstwa jest kwestia podziału i dystrybucji zasobów. Bazuje ona na rencie ricardiańskiej, czyli komparatywnie lepszym wykorzystaniu zasobów i osiąganiu wyższej produktywności przez wybranych uczestników rynku³⁰. Jednym z przejawów dążenia do poprawy efektywności jest stopniowe dopasowanie bazy zasobowej organizacji do konfiguracji zasobów pozostałych aktorów sieci. Organizacje rozwijają kompetencje dynamiczne nakierowane na ciągłe rekonfigurowanie bazy zasobowej, w oparciu o pozyskiwanie, konfigurowanie, integrowanie i uwalnianie wiązki zasobów w celu tworzenia wartości. Wypadkową tych uwarunkowań jest osiągnięcie korzystniejszej względem konkurentów struktury kosztów produkcji, kosztów koordynacji, ryzyka transakcyjnego oraz lepszych możliwości uczenia się organizacji.

Zatem dla osiągania efektywności działalności organizacji kluczowe jest zapewnienie przewagi korzyści nad kosztami związanymi z zaangażowaniem przedsiębiorstwa w sieci. Dlatego też w krańcowej ocenie należy uwzględnić również wpływ zagrożeń i ograniczeń

wynikających z uczestniczenia w sieci biznesowej. W przypadku występowania negatywnych skutków wynikających z dopasowania i uzależnienia organizacji od pozostałych aktorów sieci, występuje uwikłanie przedsiębiorstwa²⁷⁾. Uwikłanie może być spowodowane przez nadmiernie rozbudowaną sieć relacji, która wiąże się ze wzrostem wydatków na działalność regulacyjną³⁸⁾ lub wynikać z uzależnienia się od rzadkich zasobów partnerów. Nie równomierna dystrybucja zasobów w sieci może prowadzić do napięć między aktorami, co w konsekwencji może zagrozić funkcjonowaniu samej organizacji i całej sieci¹¹⁾. Wraz z postępującym uzależnieniem organizacji spada również autonomia jej decyzji oraz wzrastają koszty wyjścia z sieci.

Tworzenie wartości dodanej w nurcie zasobowym rozpatrywane z perspektywy sieci, wymaga zaistnienia synergii między aktorami opartej na komplementarności ich zasobów i uzyskaniu pozytywnych efektów zewnętrznych. Działania te zasadzają się na przyjęciu i upowszechnianiu przez aktorów sieci wspólnych rozwiązań w zakresie technologii, architektury produktu, bądź wymagań dotyczących określonych zdolności i kompetencji. Natomiast warunkiem utrzymania przewagi konkurencyjnej są przyjęte zabezpieczenia i standardy działania w odniesieniu do wymienionych elementów, które powinny być trudne w imitacji dla konkurentów pozostających poza siecią (dla podmiotów nieposiadających dostępu do danej wiedzy lub technologii). W konsekwencji poprzez przystępowanie kolejnych podmiotów do sieci (dostawców, kooperantów, klientów oraz podmiotów otoczenia biznesu), dochodzi do rozwoju i wzrostu wartości zasobów sieci⁷⁾. W ten sposób kształtowane są ekosystemy biznesu, które pozwalają zaangażowanym aktorom na wzrost efektywności działania, przy jednoczesnym ustanawianiu barier dla podmiotów zewnętrznych.

Kwestia wymiany zasobów oraz budowania pozycji w sieci inaczej postrzegana jest w podejściu relacyjnym. Realizacja celów przyjętych przez organizacje uczestniczące w wymianie zorientowana jest na budowę obustronnej satysfakcji, co zasadza się na powielaniu określonych wzorców działań, norm i zasad między aktorami sieci. Specyfika kształtowanych relacji zależy od uwarunkowań organizacyjnych aktorów i kontekstu, w ramach którego są one budowane. Tym samym relacje są unikatowym i nieimitowalnym zasobem danej organizacji, kształtowanym przez zmienne na poziomie organizacyjnym, jak i w jej otoczeniu. Oznacza to, że przedsiębiorstwo poszukując odpowiednich partnerów biznesowych musi uwzględniać wymagania wynikające z realizacji własnych celów biznesowych, przy jednoczesnym spełnianiu warunków współpracy formułowanych przez potencjalnego partnera. Dlatego też domeną podejścia relacyjnego jest łączenie zmiennych ekonomicznych ze zmiennymi społecznymi, które obejmują: zaufanie między aktorami, zaangażowanie we współpracę, dzielenie wspólnych norm i wartości, jakość komunikacji oraz satysfakcję klienta^{14, 32, 35)}.

W podejściu tym przyjmuje się, że jednym z podstawowych wyznaczników umożliwiających wymianę zasobów z innymi aktorami sieci jest kapitał społeczny. Jest on rozumiany jako kombinacja zaufania i wzajemności w relacjach. Zaufanie (*trust*) występujące między jednostkami reprezentującymi poszczególnych aktorów opiera się na pewności, że będą oni unikać zachowań oportunistycznych¹⁴⁾. Zaufanie jest efektem konsekwentnego wywiązywania się z przyjętych warunków współpracy i zapewniania wzajemnych korzyści dla uczestników wymiany.

Przyjmuje się, że podstawą dla rozwoju zaufania i relacji nieformalnych są zinstytucjonalizowane zasady regulujące współpracę i wymianę w sieci w odnie-

sieniu do: norm zachowań, oczekiwanych efektów, sposobu nadzoru i konsekwencji za złamanie postanowień²⁾. Przy czym, w odróżnieniu od wcześniejszych podejść, zakłada się że zaufanie ma przewagę nad regulacjami instytucjonalnymi i formalnymi, wynikającą z ograniczonej możliwości przewidywania i zabezpieczenia się przed możliwymi negatywnymi zjawiskami wpływającymi na przebieg transakcji¹⁵⁾. Budowę zaufania między aktorami wspiera zaangażowanie (*commitment*), które rozumie się jako chęć kontynuowania współpracy i oczekiwanie wzajemności przez obie strony uczestniczące w wymianie²⁶⁾. Dodatkowo w przypadku wzajemności w relacjach (*mutuality*) zarówno koszty, jak i korzyści współpracy są dzielone między zaangażowanych aktorów¹⁴⁾. Pozwala to na ugruntowanie i długofalowy rozwój relacji, co skutkuje redukcją kosztów transakcyjnych i obniżeniem poziomu ryzyka działalności.

Natomiast negatywną konsekwencją postępującej integracji działań i zasobów z innymi aktorami sieci jest zagrożenie utratą autonomii działania. Wraz z zaangażowaniem w sieć spada elastyczność i szybkość podejmowanych decyzji w organizacji. Ponadto wzrasta ryzyko wystąpienia pośrednich zagrożeń, wynikających z działań podejmowanych przez kolejne ogniwa sieci na zasadzie *efektu domina*⁶⁾. Zakłócenia te są tym bardziej istotne, im wyższy jest poziom adaptacji przedsiębiorstwa względem innych aktorów sieci, w zakresie rozwoju bazy zasobowej, dostępu do zasobów i klientów, czy specjalizacji działań.

Efektywność sieci biznesowej bazującej na podejściu relacyjnym między aktorami, jest warunkowana zdolnością do ciągłego budowania i podtrzymywania silnych relacji. Zdolność ta jest weryfikowana przez nieustanną ocenę zaangażowanych podmiotów oraz przebiegu i efektów współpracy. Na podstawie ocen częściowych odnoszących się do poszcze-

gólnych interakcji, kształtuje się ostateczna satysfakcja aktorów z danej relacji. W początkowym okresie ewaluacji relacji podstawową grupą wyznaczników są kryteria ekonomiczne związane ze specyfiką produktu, takie jak: jakość i cena produktu, czy zróżnicowanie produktów odpowiadające indywidualnym potrzebom klienta. W miarę kontynuowania współpracy, wzrasta poziom wymagań klienta. Następuje doprecyzowanie i rozszerzenie oczekiwań dotyczących realizacji transakcji, wykraczających poza podstawowe aspekty związane ze specyfiką produktu. Istotne stają się warunki dostawy i płatności, poziom adaptacji oferty, w tym poszerzenia o dodatkowe usługi.

Jest to etap rozwoju relacji, w którym zmienne ekonomiczne zostają wsparte dynamicznym rozwojem zmiennych społecznych. Podstawowym warunkiem jest zapewnienie sprawnej komunikacji i kontynuowanie rozwoju warunków sprzyjających zaangażowaniu i zaufaniu między aktorami. Po osiągnięciu obustronnej satysfakcji, wzrasta prawdopodobieństwo polecenia oferty firmy innym nabywcom. Również w sytuacji braku możliwości realizacji potrzeb klienta przez dane przedsiębiorstwo, może ono wskazać alternatywnego dostawcę, z którym ma silne relacje biznesowe. Rezygnując z realizacji pojedynczej transakcji w zamian przedsiębiorstwo zyskuje utrzymanie wysokiego poziomu satysfakcji klienta, co skutkuje jego lojalnością oraz możliwością odwzajemnienia tego działania ze strony innych aktorów. W wyniku tych działań, wraz z postępującym rozwojem relacji biznesowych konkurencja między aktorami zastępowana jest przez kooperację.

Reasumując, dla każdego z wyżej opisanych nurtów badawczych sieci można wskazać specyficzne uwarunkowania osiągnięcia efektywności przedsiębiorstwa (zob. tab. 1). W przeprowadzonej analizie uwzględniono również ryzyka negatywnie oddziałujące na efektywność

Tablica 1 Uwarunkowania efektywności przedsiębiorstwa w sieci – analiza głównych nurtów badawczych

Uwarunkowania efektywności	Podejście pozycyjne	Podejście zasobowe	Podejście relacyjne
Specyfika tworzenia wartości w sieci	Konkurencja o zasoby i klientów bazująca na podejściu transakcyjnym	Ekosystem biznesowy zapewniający przewagę nad podmiotami poza siecią	Wzrost znaczenia kooperencji (równoczesnej konkurencji i kooperacji podmiotów)
Kluczowe działania przedsiębiorstwa	Dążenie do zabezpieczenia niszy poprzez uzależnianie innych aktorów od produktów przedsiębiorstwa	Koncentracja na wzroście efektywności działania poprzez rekonfigurację zasobów własnych i innych aktorów sieci	Budowanie długoterminowej współpracy bazującej na zaufaniu, zaangażowaniu i wzajemności
Kluczowe zasoby	Utrzymanie przewagi konkurencyjnej w zakresie produktu	Unikatowe kompetencje, umiejętności i zasoby	Silne relacje biznesowe
Poziom adaptacji aktorów	Niski	Średni	Wysoki
Renta ekonomiczna	Monopolistyczna lub quasi-monopolistyczna	Ricardiańska	Relacyjna
Uzyskiwanie wartości dodanej przez przedsiębiorstwo	Zajęcie dogodnej pozycji rynkowej	Wzrost komplementarności i rentowności zasobów	Kreowanie obustronnej satysfakcji aktorów przez długotrwałe relacje
Ryzyko	Możliwość pojawienia się konkurencji w sieci Wysokie koszty transakcyjne	Konieczność ciągłego rozwoju zasobów Wrażliwość na zmiany technologii i wymagania rynku	Ograniczenie autonomii działania Podatność na działania innych aktorów sieci (<i>efekt domina</i>)

Źródło: opracowanie własne.

gospodarowania przedsiębiorstwa, oraz specyfikę kształtowania mechanizmów tworzenia wartości dodanej z punktu widzenia całej sieci.

Podsumowanie

Celem głównym artykułu było porównanie i ocena uwarunkowań budowania efektywności działalności przedsiębiorstwa w sieci biznesowej, na podstawie głównych nurtów badawczych przedstawianych w literaturze przedmiotu. Uzyskane przez poszczególnych badaczy wyniki dotyczące efektywności przedsiębiorstwa w sieci, odnoszą się do analiz wybranych czynników w ramach przyjętych podejść, co ogranicza możliwość ich porównania. Podjęto zatem próbę usystematyzowania zmiennych analizowanych w ramach głównych nurtów badawczych sieci: podejścia zasobowego, pozycyjnego i relacyjnego. Ponadto zjawisko efektywności działalności przedsiębiorstwa rozpatrywano z perspektywy pozytywnych

i negatywnych oddziaływań w układzie przedsiębiorstwo – sieć.

Kształtowanie efektywności przedsiębiorstwa oraz jego rozwoju w sieci wymaga działania zorientowanego na zapewnienie przewagi korzyści nad kosztami, wynikającymi z funkcjonowania organizacji w sieci. Cel ten może być odmieniony realizowany w zależności od uwarunkowań organizacyjnych oraz struktury i specyfiki pozostałych aktorów sieci. W związku z tym przedsiębiorstwo ma alternatywne sposoby osiągania kombinacji korzyści wynikających ze współdziałania w sieci. Przewaga przedsiębiorstwa funkcjonującego w sieci nad pozostałymi konkurentami może wynikać:

- z zajmowania dogodnej pozycji rynkowej i właściwego jej zabezpieczenia – przedsiębiorstwo koncentruje się na równoczesnym zastosowaniu podejścia transakcyjnego i wykorzystaniu mechanizmów izolacji;
- z ciągłej rekonfiguracji bazy zasobowej

nakierowanej na wzrost rentowności zasobów wynikający z uzyskiwania dostępu do rzadkich i trudnych w imitacji zasobów innych aktorów, w tym kluczowych kompetencji i umiejętności;

- z budowania długotrwałych relacji zasadzających się na zaufaniu, zaangażowaniu i wzajemności wymiany, co wpływa na osiąganie obustronnej satysfakcji i zdolność aktorów do rozwoju i podtrzymywania relacji biznesowych.

Reasumując, każda sieć biznesowa stanowi unikatową i nieimitowalną kombinację aktorów, działań i zasobów, co ogranicza możliwość formułowania zaleceń o charakterze wartościującym. Zatem mając na uwadze czynniki zewnętrzne wpływające na wzrost niepewności, należy przyjąć że skuteczność zastosowania podejścia menedżerskiego w zakresie kształtowania efektywności przedsiębiorstwa w sieci biznesowej, jest korygowana i ograniczana przez oddziaływanie pozostałych aktorów sieci. W osiąganiu efektywności bardziej zasadne jest zastosowanie podejścia sytuacyjnego, uwzględniającego uwarunkowania organizacyjne oraz specyfikę oddziaływania pozostałych aktorów sieci. Stąd też za celowe uznaje się przeprowadzenie oceny uwarunkowań rozwoju i specyfiki sieci biznesowej, a następnie zestawienie ich z celami przedsiębiorstwa, co pozwoli na dopasowanie strategii i zakresu działań adekwatnych do zdiagnozowanej sytuacji.

Przedstawione w tekście rozważania teoretyczne należy osadzić w szerszej perspektywie badawczej, z której wynikają dalsze kierunki rozwoju pracy badawczej. Szczególnie istotne wydają się być trzy obszary związane z tą problematyką:

- Weryfikacji przedstawionych rozważań teoretycznych w oparciu o kompleksowe i wielowymiarowe badania empiryczne, pozwalające na systematyzację poszczególnych czynników kształtujących efektywność przedsiębiorstwa w ramach poszczególnych nurtów rozwoju sieci biznesowych. Bariera realizacji w tym wypadku jest zakres i skala koniecznych do przeprowadzenia badań.
- Operacjonalizacji zgromadzonej wiedzy, która pozwoliłaby na przygotowanie metod i narzędzi wspierających podejmowanie decyzji kierowniczych. Wyzwanie w tym zakresie wynika ze specyfiki sieci jako dynamicznego systemu interakcji, o wysokim poziomie zależności efektywności przedsiębiorstwa od specyfiki i zachowania podmiotów trzecich.
- Rozszerzenia analizowanej problematyki o ujęcie dynamiczne. Ograniczenie realizacji tego postulatu wynika z silnego różnicowania sieci w procesie jej rozwoju (wraz ze wzrostem liczby zaangażowanych podmiotów oraz zasięgu geograficznego, zmieniają się uwarunkowania funkcjonowania i osiągnięcia efektywności działalności przedsiębiorstwa).

Bibliografia:

1. Anderson J.C., Weitz B., *The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels*, "Journal of Marketing Research", 1992, Vol. 29, February, pp. 18-34.
2. Bennett R.J., Ramsden M., *The contribution of business associations to SMEs: Strategy, bundling, or reassurance?*, "International Small Business Journal", 2007, 25, No. 1, pp. 49-76.
3. Barry J.M., Dion P., Johnson W., *A Cross-Cultural Examination of Relationship Strength in B2b Services*, "Journal of Services Marketing", 2008, Vol. 22, No. 2, pp. 114-135.
4. Besser T.L., Miller N., *The structural, social, and strategic factors associated with successful business networks*, "Entrepreneurship & Regional Development", 2011, Vol. 23, No. 3-4, pp. 113-134.
5. Broad R., *The Strength of Network Relationships and Strategic Account Management*, The paper was published at the 28th IMP-conference in Rome, Italy 2012, p. 6.
6. Dahlin P., Fors J., Havila V., Thilenius P., *Netquakes – Describing effects of ending business relationships on business networks*, IMP 2005, Rotterdam 2005.
7. Dhanaraj C., Prakhe A., *Orchestrating Innovation Networks*, „Academy of Management Review”, 2006, Vol. 31, pp. 659-669.
8. Donaldson B., O’Toole B., *Classifying relationship structures: relationship strength in industrial markets*, "Journal of Business & Industrial Marketing", 2000, Vol. 15, No. 7, pp. 491-506.
9. Fonfara K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004, s. 48.
10. Geyskens I., Steenkamp J.-B., Scheer L.K., Kumar N., *The effect of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-Atlantic study*, "International Journal of Research in Marketing", 1996, Vol. 13, issue 4, pp. 303-317.
11. Gnyawali D.R., Madhavan R., *Cooperative Networks and Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective*, „Academy of Management”, 2001, No. 26 (3), pp. 431-445.
12. Gulati R., Nohria N., Zaheer A., *Strategic networks*, "Strategic Management Journal", 2000, 21, Special Issue, pp. 203-215.
13. Halinen A., Salmi A., Havila V., *From Dyadic Change to Changing Business Networks. An Analytical Framework*, "Journal of Management Studies", 1999, 36, pp. 779-794.
14. Hausman A., *Variations in relationship strength and its impact on performance and satisfaction in business relationship*, "Journal of Business & Industrial Marketing", 2001, Vol. 16, No. 7, pp. 600-616.
15. Håkansson H., Gadde L.-E., *Supplier Relations*, Professional Purchasing, Routledge, London 1992.
16. Håkansson H., Johanson J., *A Model of Industrial Networks*, [in:] *Industrial Networks. A New View of Reality*, Routledge, London 1992, pp. 28-34.
17. Håkansson H., Snehota I., *Developing relationships in business networks*, London, Routledge 1995.
18. Hsueh J-T., Lin N-P., Li H-C., *The effects of network embeddedness on service innovation performance*, „The Service Industries Journal”, 2010, Vol. 30, No., pp. 1723-1736.
19. Hurmelinna-Laukkanen P., Puumalainen K., *Formation of the Appropriability Regime: Strategic and Practical Considerations*, "Innovation: Management, Policy & Practice" 2007, Vol. 9, pp. 2-13.
20. Inkpen A.C., Tsang E.W.K., *Social capital, networks, and knowledge transfers*, "Academy of Management Review", 2005, 30, No. 1, pp. 146-65.
21. Johnston R., Lawrence P.R., *Beyond the vertical integration – the rise of the value-adding partnership*, "Harvard Business Review", 1988, Vol. 6, No. 4, pp. 94-101.
22. Li W., Veliyath R., Tan J., *Network Characteristics and Firm Performance: An Examination of the Relationships in the Context of a Cluster*, "Journal of Small Business Management", 2013, 51 (1), pp. 1-22.
23. Markard J., Worch H., *Technological innovation systems and the resources based view – resource at the firm, network and system level*, Paper presented at the DIME Workshop on Environmental Innovation, Industrial Dynamics and Entrepreneurship, Utrecht University, 2009.
24. Madhavan R., Caner T., Prescott J., Koka B., *Bringing the firm back in: Networking as antecedent to network structure*, [in:] J.A.C. Baum, T.J. Rowley (eds.) *Network strategy: Advances in strategic management*, 2008, Vol. 25, pp. 457-501.
25. Mitreǵa M., Zolkiewski J., *Negative consequences of deep relationships with suppliers: An exploratory study in Poland*, "Industrial Marketing Management", 2012, 41, pp. 886-894.
26. Morgan R.M., Hunt S.D., *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, "Journal of Marketing", 1994, Vol. 58, No. 3, July, pp. 43-48.
27. Niemczyk J., *Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Seria: Monografie i Opracowania, Wrocław 2006, s. 151.
28. Nowak D., *Zarządzanie międzyorganizacyjnymi relacjami kooperacyjnymi w przedsiębiorstwach przemysłowych*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2012, s. 164-166.
29. Palmatier R.W., *Relationship Marketing*, Marketing Science Institute, Cambridge, Massachusetts 2008, pp. 11-16.

30. Peteraf M.A., *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource Based View*, "Strategic Management Journal", 1993, Vol. 14, pp. 179-191.
31. Ratajczak-Mrozek M., *Podejście sieciowe do współpracy przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek”, 2010, Nr 8, s. 16-19.
32. Richard J.E., Thirkell P.C., Huff, S.L., *An Examination of Customer Relationship Management (CRM) Technology Adoption and its Impact on Business-to-Business Customer Relationships*, "Total Quality Management & Business Excellence", 2007, Vol. 18, Issue 8, pp. 124-133.
33. Soda G., Zaheer A., *A Network Perspective on Organizational Architecture: Performance Effects of the Interplay of Formal and Informal Organization*, "Strategic Management Journal", 2012, 33, pp. 751-771.
34. Stańczyk-Hugiet E., Gorgól J., *Charakterystyka relacji*, [w:] *Sieci międzyorganizacyjne*, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 27.
35. Storbacka K., Strandvik T., Grönroos C., *Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality*, "International Journal of Service Industry Management", 1994, 5(5), pp. 21-38.
36. Todeva E., *Business Networks. Strategy and Structure*, Routledge, Taylor and Francis Group, New York 2006, p. 3.
37. Wilson D.T., Mummalaneni V., *Bonding and Commitment In Buyer-Seller Relationships: a Preliminary Conceptualization*, "International Marketing and Purchasing", 1986, Vol. 1, No. 3, 1986, pp. 44-58.
38. de Wit B., Meyer R., *Synteza synergii*, PWE, Warszawa 2007.
39. Zarębska A., *Reputacja – warunek powodzenia przedsiębiorstwa na rynku*, „Organizacja i Kierowanie”, 2007, nr 2, s. 79-95.

Artykuł został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2012/05/D/HS4/01138. Projekt *Globalny i lokalny wymiar sieci biznesowych*, 2013-2016. Kierownik dr Milena Ratajczak-Mrozek. Autor jest członkiem zespołu badawczego.

Dr **Paweł Mielcarek**, Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.