

ELASTYCZNOŚĆ STRATEGII ORGANIZACJI W WARUNKACH WSPÓŁPRACY SIECIOWEJ W ŚWIETLE WYNIKÓW BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Przeгляд Organizacji, Nr 6 (941), 2018, ss. 10-16

www.przeглядorganizacji.pl

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

<https://doi.org/10.33141/po.2018.06.02>

Janusz Marek Lichtarski, Katarzyna Piórkowska, Krzysztof Ćwik

Wprowadzenie

Jednym z obszarów rozważań teoretycznych i badań empirycznych nad sieciami międzyorganizacyjnymi jest elastyczność (Borgatti, Foster 2003). Jako że sieci międzyorganizacyjne jako przedmiot badań w naukach o zarządzaniu wywodzą się w dużej mierze z nurtu zarządzania strategicznego (Cyfert, Krzakiewicz 2012, s. 223), to elastyczność w kontekście sieci jest odnoszona głównie do obszarów strategii i zasobów, a rozumiana jest najczęściej jako zdolność do szybkiego i skutecznego reagowania na zmieniające się wymogi otoczenia, adaptowania się do zmian w otoczeniu lub ich wyprzedzania (Krupski, 2005a, s. 10; Zaheer i in., 2010, s. 64–65). W rozważaniach teoretycznych wskazuje się na dwa poziomy elastyczności. Pierwszy dotyczy elastyczności sieci jako całości (płaszczyzna interorganizacyjna, nazywana również spojrzeniem *makro*), drugi natomiast elastyczności wewnętrznej pojedynczych uczestników (płaszczyzna intraorganizacyjna, spojrzenie *mikro*).

Większość autorów podejmujących problematykę elastyczności w sieci wskazuje na wzrost zdolności adaptacyjnych przedsiębiorstwa poprzez nawiązywanie relacji sieciowych i zwiększanie intensywności współpracy międzyorganizacyjnej. Sprzyjać ma temu m.in. szybsza wymiana informacji między uczestnikami sieci, dzielenie się wiedzą i doświadczeniem, lepszy dostęp uczestników sieci do rzadkich zasobów czy wspólny rozwój innowacji). O ile przywołane badania częściowo potwierdzają możliwość zwiększenia elastyczności strategicznej na poziomie całych sieci (przy zachowaniu określonych warunków dotyczących rodzaju więzi, odpowiedniej komunikacji, wysokiego poziomu zaufania itd.), o tyle brak jest studiów empirycznych wskazujących na wzrost elastyczności wewnątrz organizacji, będących członkami sieci międzyorganizacyjnej. Zidentyfikowana luka badawcza wymaga wypełnienia, ponieważ elastyczność strategiczna organizacji (wewnętrzna) jest jednym z czynników decydujących o możliwości przetrwania i rozwoju przedsiębiorstw w dynamicznym otoczeniu. Dotyczy to nie tylko organizacji niezależnych, ale również organizacji wchodzących w skład różnego rodzaju sieci międzyorganizacyjnych, coraz bardziej powszechnych w praktyce zarządzania.

Na tle przedstawionych rozważań zarysowuje się poruszony przez autorów artykułu problem badawczy, dotyczący wpływu uczestnictwa w sieci i rozwoju współpracy międzyorganizacyjnej na poziom elastyczności strategii organizacji.

Celem artykułu jest prezentacja wyników badań empirycznych poświęconych identyfikacji współzależności pomiędzy intensywnością powiązań sieciowych a elastycznością strategii organizacji węzłowych (uczestników sieci) – postrzeganą poprzez pryzmat tzw. strategicznej elastyczności.

Studia literatury z zakresu sieci i współpracy międzyorganizacyjnej (Borgatti, Foster, 2003; Niemczyk i in., 2010; Ma i in., 2009; Williams, 2005) wskazują na możliwości zwiększania elastyczności strategicznej w warunkach współpracy sieciowej i stanowiły podstawę do sformułowania następującej hipotezy badawczej: Im większa intensywność powiązań sieciowych, tym bardziej elastyczna strategia organizacji (wyprowadzenie hipotezy zob. szerzej Piórkowska, Lichtarski, 2016, s. 2246). W niniejszym opracowaniu przedstawiono ujęcie analityczne, charakteryzując zależności pomiędzy intensywnością powiązań sieciowych a poszczególnymi wymiarami strategii organizacji oraz wykorzystując wyniki badań terenowych do ich interpretacji. Pominięto natomiast drugi badany konstrukt, tj. strukturę organizacyjną.

Do badania natężenia powiązań sieciowych i zakorzenienia w sieci (*embeddedness*), na potrzeby prezentowanych badań opracowano wielowymiarowy konstrukt określony jako intensywność powiązań sieciowych. Na podstawie literatury dokonano konceptualizacji i operacjonalizacji tego konstrukt (Lichtarski i in., 2016), w ramach której wyprowadzono siedem wymiarów intensywności powiązań sieciowych. Z kolei w celu identyfikacji poziomu elastyczności strategii wykorzystano kompilację pięciu wymiarów, którymi posługiwali się inni autorzy do różnicowania i opisu elastyczności strategii. Wymiary obydwu badanych konstruktów zostały scharakteryzowane w dalszej części tekstu.

W celu sprawdzenia sformułowanej hipotezy badawczej w okresie wrzesień 2016 r. – marzec 2017 r. przeprowadzono badania ankietowe na próbie 182 średnich i dużych przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie kraju¹.

Sieci międzyorganizacyjne i intensywność powiązań sieciowych

Siec międzyorganizacyjną można zdefiniować za H.B. Thorellim (1986, s. 37) jako układ dwóch lub więcej organizacji, zaangażowanych w relacje o długookresowym

charakterze. Jest to klasyczna już definicja, trzeba jednak dodać, że pogląd na minimalną liczbę organizacji zaangażowanych w działalność w sieci, czyli węzłów, ewoluował i obecnie uznaje się, że sieć międzyorganizacyjna to co najmniej trzy przedsiębiorstwa odrębne w sensie formalnoprawnym. Ta odrębność powoduje konieczność łączenia zasobów i koordynację współdziałania, aby osiągnąć cele indywidualne i zbiorowe. Współdziałanie to można zdefiniować jako długookresowe, nieincydentalne powiązania autonomicznych organizacji zorientowanych właśnie na realizację zbieżnych celów (Klimas, 2014, s. 26–27).

Badania nad funkcjonowaniem sieci i przedsiębiorstwa w sieci prowadzone są z kilku różnych perspektyw. Perspektywy te wynikają z przyjętych przez poszczególnych badaczy wyróżników (Czakon, 2015, s. 11–13). Pierwszym wyróżnikiem jest spojrzenie na sieci z perspektywy *network governance*, czyli możliwości koordynacji działalności podmiotów należących do sieci. Drugi wyróżnik to identyfikacja czynników wpływających na osiągnięcie dzięki sieci pewnej nadwyżki, którą daje funkcjonowanie w niej. Trzeci zaś to strukturalizm, rozumiany jako przypisywanie zmiennym opisującym sieć szczególnie istotnej roli w wyjaśnianiu zachodzących w niej zjawisk. Czwarty wyróżnik badań sieciowych to doszukiwanie się kompetencji do właściwego kształtowania relacji sieciowych jako źródła przewagi konkurencyjnej. Można więc przyjąć tezę, do której skłania się wielu badaczy (Dagnino i in., 2015, s. 355–357; Galaskiewicz, 2007, s. 1–2), że nie ma „jednej teorii” dotyczącej funkcjonowania sieci międzyorganizacyjnych.

Z punktu widzenia obiektu badań zarysowały się w literaturze dwa podejścia. Pierwsze to spojrzenie *mikro*, czyli koncentracja na pojedynczym węźle (Ozcan, Eisenhardt, 2009), gdzie uwaga badaczy kieruje się w stronę pozycji węzła w sieci, jego siły przetargowej w stosunku do pozostałych partnerów. Drugie podejście, podobnie jak w poprzednio przywołanej typologii, to spojrzenie *makro*, czyli tzw. *poziom sieci* (Dhanaraj, Parkhe, 2006). Podejście to odznacza się głównie badaniem różnego rodzaju motywów przystępowania organizacji do sieci, m.in. dostęp do technologii i rynków, współdzielenie kluczowych kompetencji, ograniczanie ryzyka biznesowego oraz istotnych dla zrozumienia funkcjonowania sieci międzyorganizacyjnych cech (charakterystyk).

Intensywność powiązań sieciowych może być bardzo różna w poszczególnych przypadkach. Wynika to m.in. z różnorodności i złożoności więzi międzyorganizacyjnych, które różnią się pod względem liczby, siły, poziomu sformalizowania, trwałości, odnawialności, itd. Wielu autorów (Jack, 2005; Kontinen, Ojala, 2011) do badania relacji międzyorganizacyjnych wykorzystuje koncepcję M. Granovettera (1983), jednak – jak podkreślają R. Gulati i inni (2011, s. 210), adaptacje te niosą za sobą liczne ograniczenia. Skłoniło to autorów do opracowania wielowymiarowego konstruktów określonego mianem intensywności powiązań sieciowych (*intensity od network relationships*). Intensywność powiązań sieciowych określa poziom tzw. zakorzenienia

strukturalnego (*structural embeddedness*) organizacji, które jest czymś odmiennym od, prostszego do analizy, zakorzenienia, wynikającego z pojedynczej relacji (*relational embeddedness*) (Gulati i in., 2011, s. 209). Na podstawie przeglądu literatury, wstępnych badań własnych i konsultacji z ekspertami, autorzy wyróżnili siedem wymiarów intensywności powiązań sieciowych, tj.: 1) liczba aktywnych powiązań z partnerami sieciowymi (kluczowymi) (Williams, 2005, s. 226), 2) częstotliwość interakcji z uczestnikami sieci (Gulati, Garigulo, 1999, s. 1445 i nast.), 3) zakres i przedmiot współpracy sieciowej (Whetten, 1982), 4) wolumen lub udział wymiany z siecią (McIntyre, 2011, s. 181), 5) rodzaj powiązań produkcyjnych (pionowy, poziomy, koncentryczny, konglomeratowy) (Lichtarski, 1992, s. 19), 6) możliwość i łatwość zastępowania uczestników sieci, oraz bariery wyjścia z sieci (Oliver, 1991, s. 947 i nast.). Wobec braku przesłanek do zróżnicowania poszczególnych wymiarów pod względem siły ich wpływu na intensywność powiązań wszystkie traktowane były w badaniach jako równoważne.

Strategia organizacji i jej elastyczność

Zgodnie z założeniami przeprowadzonych badań, intensywność powiązań sieciowych łączy się ze strategią uczestnika sieci międzyorganizacyjnej (organizacji węzłowej) (Bell, 2005, s. 288–289; Gulati, 1995, s. 91–95), a w szczególności z elastycznością strategii – jako jedną z podstawowych cech strategii współcześnie przypisywanych przedsiębiorstwom. Rezultaty analizy literatury uprawniają do stwierdzenia, iż elastyczność strategii utożsamiana jest często z pojęciem „strategiczna elastyczność”, która to w głównej mierze odnosi się do zdolności przedsiębiorstwa do modyfikowania przyjętej strategii (Frazelle, 1986, s. 17–20), identyfikowania, generowania i utrzymywania określonych opcji strategicznych (Johnson i in., 2003, s. 77–78) oraz rozpoznawania, reagowania we właściwym czasie i adaptowania się do zmian zachodzących w otoczeniu (Shimizu, Hitt, 2004, s. 46 i nast.). Uszczegółowiając, adaptowanie się do zmian może przybierać formę aktywną bądź bierną, gdzie aktywność adaptacyjna odnosi się do zachowań proaktywnych, a bierność do tzw. adaptacyjności strategicznej (Krupski, 2008, s. 55–64). Można również spotkać się z rozumieniem pojęcia „strategiczna elastyczność” jako zdolności przedsiębiorstwa do elastycznego wykorzystywania zasobów, tj. ich realokacji i rekonfiguracji w zależności od charakteru zmian w otoczeniu (Sanchez, 1995, s. 137–139). W konsekwencji takiego postrzegania strategicznej elastyczności przyjmuje się, iż strategia ma charakter temporalny (Eisenhardt, 2002), a przedsiębiorstwa różnią się w zależności od umiejętności zmiany strategii *per se* oraz szybkości tej zmiany. Zatem strategiczna elastyczność wykazuje cechę stopniowości.

Analiza literatury pozwoliła przyjąć następujące wymiary związane ze strategią elastycznością przedsiębiorstwa – tabela 1 (Ćwik i in., 2017, s. 167–169; Piórkowska, Lichtarski, 2016, s. 2245).



Tabela 1. Wymiary strategii organizacji powiązane z jej elastycznością

| | |
|----|---|
| W1 | Horyzont czasowy (Krupski, 2005b) |
| W2 | Alokacja zasobów (Gulati, Garigulo, 1999) |
| W3 | Zgodność działań z planem (Mintzberg, 1978) |
| W4 | Znaczenie indywidualnych menedżerskich dążeń i wartości (Mintzberg, 1978) |
| W5 | Szczegółowość i formalizacja (Burke i in., 2010) |

Źródło: opracowanie własne

Tabela 2. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

| Przedsiębiorstwa ogółem | N = 182 | | |
|--------------------------------|----------------------------|---------------------------|-------------------------|
| Wielkość | Średnie, n = 93 (51,1%) | | Duże, n = 89 (48,9%) |
| Dominujący profil działalności | Produkcja, n = 99 (54,4%) | Usługi, n = 61 (33,5%) | Handel, n = 21 (11,5%) |
| Typ branży (według OECD) | Nowoczesne, n = 52 (28,6%) | Tradycyjne, n = 122 (67%) | Schyłkowe, n = 8 (4,4%) |
| Udział kapitału zagranicznego | nie, n = 127 (69,8%) | | tak, n = 54 (29,7%) |

Źródło: opracowanie własne

Wymiary te wykorzystywane były, w różnych konfiguracjach, do badania elastyczności strategii czy strategicznej elastyczności organizacji. Podobnie jak w przypadku badania intensywności powiązań sieciowych, nie ma przesłanek do różnicowania ważności poszczególnych wymiarów.

Metoda badawcza

Jednym z zadań w ramach projektu badawczego, poświęconego wpływowi uczestnictwa organizacji w sieci międzyorganizacyjnej na elastyczność jej strategii i struktury organizacyjnej, było przeprowadzenie badań ankietowych². Podstawowym narzędziem badawczym wykorzystywanym w tym etapie badań był ustrukturuwany kwestionariusz ankiety składający się z pytań zamkniętych z zastosowaniem pięciostopniowej skali Likerta, wyjaśnień wybranych pojęć oraz metryczki. Po badaniach pilotażowych (n = 48) i modyfikacjach kwestionariusza ukierunkowanych na zwiększenie jego przejrzystości i poziomu zrozumienia, był on dystrybuowany do średnich i dużych przedsiębiorstw³ bezpośrednio przez badaczy i we współpracy z Centrum Badań i Transferu Wiedzy Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach – metoda PAPI. Dobór próby badawczej miał charakter warstwowo-losowy, wykorzystano bazy adresowe opracowane na podstawie list i rankingów przedsiębiorstw⁴. Łącznie do analizy uzyskano 182 poprawnie i kompletnie wypełnionych kwestionariuszy ankiet. Badania realizowane były w okresie 09.2016 – 03.2017. W tabeli 2 przedstawiono syntetyczną charakterystykę badanych przedsiębiorstw.

Analizy statystyczne przeprowadzono z użyciem programu IBM SPSS wersja 22 przy założonym poziomie

istotności $\alpha = 0,05$. Ze względu na normalny rozkład większości z analizowanych zmiennych (kurtoza $> -0,6$ i $< ,01$; skośność $> -0,24$ i $< 0,14$ nieistotny wynik testu Shapiro-Wilka dla strategii i intensywności powiązań sieciowych, $p > ,05$; istotny dla strategii, $p = 0,014$) zdecydowano się na stosowanie statystyk parametrycznych⁵.

Wyniki badań

Na poziomie powiązań pomiędzy konstruktami będącymi zmiennymi w modelu badawczym (tj. intensywnością powiązań a elastycznością strategii) nie zaobserwowano istotnych statystycznie współzależności. Większej intensywności powiązań sieciowych nie towarzyszyła większa elastyczność strategii organizacji węzłowej (tab. 3).

Tabela 3. Współzależności między intensywnością powiązań sieciowych a elastycznością strategii

| STRATEGIA (ELASTYCZNOŚĆ) | | INTENSYWNOŚĆ POWIĄZAŃ SIECIOWYCH |
|--------------------------|------------------------|----------------------------------|
| | Korelacja Pearsona | ,027 |
| | Istotność (dwustronna) | ,716 |

Źródło: opracowanie własne

Tym samym wyniki uzyskane na tym poziomie analizy nie dają podstaw do potwierdzenia przyjętej hipotezy badawczej. Interesujące współzależności dostrzec można natomiast pomiędzy intensywnością powiązań sieciowych

(jako całym konstruktem) a poszczególnymi wymiarami strategii organizacji (tab. 4).

Analiza powiązań na poziomie poszczególnych wymiarów strategii pozwala stwierdzić, że większej intensywności powiązań sieciowych towarzyszyły między innymi: dłuższy horyzont czasowy planowania strategicznego, przewaga działań zgodnych z planem nad działaniami *ad hoc* oraz większa szczegółowość i wyższy poziom sformalizowania strategii. Natężenie tych wymiarów wskazuje na usztywnienie strategii w warunkach większej intensywności powiązań sieciowych (ujemne korelacje), a więc przeciwnie niż założono w hipotezie badawczej.

W interpretacji uzyskanych wyników pomocne były wyniki pogłębionych badań terenowych. Na ich podstawie można stwierdzić, że główną przyczyną przyjmowania planistycznego podejścia i usztywniania strategii wraz z rozwojem współpracy sieciowej jest fakt, że sieć międzyorganizacyjna daje uczestnikom większe poczucie stabilności i przewidywalności otoczenia. Składniki otoczenia są znane, przepływ informacji jest szybszy, partnerzy sieciowi darzą się zaufaniem, dostawy produktów cechuje stabilność itd. W takich warunkach menedżerowie mają możliwość i, co interesujące, przejawiają skłonność do wydłużania horyzontu czasowego planowania i uszczegóławiania strategii na etapie jej formułowania. Z kolei na dalszych etapach procesu zarządzania strategicznego wzrasta formalizacja i dominuje dążenie do realizacji

zadań zgodnie z przyjętym planem strategicznym i założeniami. Większa stabilność otoczenia w warunkach sieciowych może być jednak pozorna, a nieodpowiednie oszacowanie tego czynnika i wynikający stąd brak odpowiednich reakcji na zmiany stanowią zagrożenie i były przyczyną problemów wielu przedsiębiorstw (m.in. takich koncernów jak Kodak czy Nokia).

Z drugiej strony, istotną statystycznie dodatnią korelację stwierdzono w przypadku wpływu indywidualnych dążeń i przekonań menedżerów najwyższego szczebla na cele i działania strategiczne firmy. Potwierdza to przypuszczenie, że większemu zakorzenieniu w sieci i tym samym większej intensywności powiązań sieciowych towarzyszy większe zaangażowanie kadry zarządzającej w tworzenie strategii organizacji, co może być przejawem skutków relacji społecznych zachodzących pomiędzy kadrą zarządzającą poszczególnych węzłów sieci (Gulati, 1995, s. 89 i nast.).

Przedstawione wyniki nie potwierdziły prezentowanych w literaturze poglądów dotyczących wzrostu elastyczności strategicznej w warunkach intensywnej współpracy sieciowej, a analizy przeprowadzone na poziomie pojedynczych wymiarów strategii wskazały wręcz na występowanie zależności odwrotnych. Większej intensywności powiązań sieciowych towarzyszył dłuższy horyzont planowania strategicznego, dominacja działań zgodnych z planem nad działaniami *ad hoc* oraz większa

Tabela 4. Współzależności między intensywnością powiązań sieciowych a wymiarami strategii organizacji

| | | Intensywność powiązań sieciowych | Horyzont czasowy | Wykorzystanie zasobów | Zgodność działań z planem | Indywidualne dążenia menedżerów | Szczegółowość i formalizacja strategii |
|--|------------------------|----------------------------------|------------------|-----------------------|---------------------------|---------------------------------|--|
| Intensywność powiązań sieciowych | Korelacja Pearsona | 1 | -,199** | ,095 | -,184* | ,189* | -,297** |
| | Istotność (dwustronna) | | ,007 | ,201 | ,013 | ,011 | ,000 |
| Horyzont czasowy | Korelacja Pearsona | -,199** | 1 | -,217** | ,326** | -,008 | ,454** |
| | Istotność (dwustronna) | ,007 | | ,003 | ,000 | ,917 | ,000 |
| Wykorzystanie zasobów | Korelacja Pearsona | ,095 | -,217** | 1 | ,179* | ,040 | ,009 |
| | Istotność (dwustronna) | ,201 | ,003 | | ,015 | ,595 | ,909 |
| Zgodność działań z planem | Korelacja Pearsona | -,184* | ,326** | ,179* | 1 | ,139 | ,302** |
| | Istotność (dwustronna) | ,013 | ,000 | ,015 | | ,062 | ,000 |
| Indywidualne dążenia menedżerów | Korelacja Pearsona | ,189* | -,008 | ,040 | ,139 | 1 | -,117 |
| | Istotność (dwustronna) | ,011 | ,917 | ,595 | ,062 | | ,115 |
| Szczegółowość i formalizacja strategii | Korelacja Pearsona | -,297** | ,454** | ,009 | ,302** | -,117 | 1 |
| | Istotność (dwustronna) | ,000 | ,000 | ,909 | ,000 | ,115 | |

Źródło: opracowanie własne



szczegółowość i wyższy poziom formalizacji strategii. Wskazuje to na przyjmowanie przez menedżerów optyki i założeń szkoły planistycznej, co skutkuje zmniejszeniem elastyczności strategii przedsiębiorstwa. Przeprowadzone badania nie dają zatem podstaw do potwierdzenia sformułowanej hipotezy badawczej ani też do jej jednoznacznego odrzucenia.

Wyniki badań korelacyjnych zostały potwierdzone wynikami przeprowadzonych przez autorów badań terenowych (*cross case study*). W kilku analizowanych przedsiębiorstwach po nawiązaniu współpracy i wejściu do sieci międzyorganizacyjnej nastąpiło wydłużenie horyzontu planowania, a strategia stawała się bardziej zachowawcza, szczegółowa i sformalizowana (mierniki, KPI). Działania zgodne z planem i optymalizacja zaczynały przeważać nad przedsiębiorczością i innowacyjnością⁶. Wraz z rozszerzaniem współpracy sieciowej przedsiębiorstwa z niezależnych, rozwojowych i przedsiębiorczych podmiotów stopniowo przekształcały się w zakłady produkcyjne, zamknięte na otoczenie, wykonujące jedynie zlecenia na potrzeby sieci, nieposzukujące szans i możliwości rozwoju w otoczeniu, dążące głównie do spełniania wymagań jakościowych i obniżenia kosztów produkcji. Niektóre z badanych organizacji uzależniały się od sieci międzyorganizacyjnych i ich przedstawiciele nie widzieli możliwości funkcjonowania poza nią.

Wśród analizowanych przypadków były także przedsiębiorstwa, które dzięki rozwojowi współpracy sieciowej zwiększyły elastyczność strategiczną, potwierdzając kierunki zmian upowszechniane w literaturze. Ich strategie stały się bardziej ekspansywne i rozwojowe dzięki potencjałowi i zasobom partnerów sieciowych, a także mniej szczegółowe i mniej sformalizowane, gdyż część formalizacji została niejako przerzucona na partnerów sieciowych. Dotyczyło to jednak wąskiej grupy podmiotów, tj. przedsiębiorstw większych, o dużym potencjale i pełniących funkcje integratorów sieci (a te są często przedmiotem badań, co może prowadzić do nieuprawnionych uogólnień na temat elastyczności).

Można wnioskować zatem, że konieczne są dalsze badania nad kierunkami i mechanizmami zmian w obszarze strategii, związanych z uczestnictwem w sieci międzyorganizacyjnej. Na obecnym etapie podstawowy wniosek z badań jest taki, że nawiązanie relacji i rozwój współpracy sieciowej nie zawsze skutkuje zwiększeniem elastyczności w obszarze strategii, jak zdaje się wynikać ze studiów literaturowych. Kierunek i charakter zmian strategii przedsiębiorstw włączanych do sieci i rozwijających współpracę międzyorganizacyjną zależą od wielu czynników, w tym m.in. od wielkości przedsiębiorstwa, jego pozycji w sieci, rodzaju sieci międzyorganizacyjnej czy specyfiki branży. Warto podkreślić jednak, że w dobie narastającej burzliwości otoczenia zaobserwowane usztywnienie strategii traktowane jest jako osłabienie przedsiębiorstwa, a zatem uczestnictwo w sieci i wzrost zakorzenienia w niej rozpatrywane może być w kategoriach zjawisk negatywnych. Uzyskane wyniki wpisują się w relatywnie mało spopularyzowany jak dotychczas nurt badawczy, odnoszący się do słabości i ciemnych stron (*dark sides*) współpracy sieciowej.

Podsumowanie

Tematyka sieci międzyorganizacyjnych, w różnych jej kontekstach, eksplorowana jest od wielu lat. Nie oznacza to jednak wyczerpania potencjalnych pól poznawczych. Powszechne już usieciowienie działalności gospodarczej przedsiębiorstw powoduje, że konieczność pełnego zrozumienia głównych aspektów funkcjonowania sieci i organizacji w sieci wciąż jest niezwykle ważna zarówno dla nauki, jak i praktyki zarządzania, a zwłaszcza zarządzania strategicznego. Badania empiryczne, których wyniki przedstawiono, sytuują się w nurcie, który nie jest jeszcze zbyt często poruszany, czyli aspektów i kierunków zmian wewnętrznych, zachodzących w przedsiębiorstwie w związku z rozwojem współpracy sieciowej. Autorzy mają nadzieję, że badania te, mimo ich pewnych ograniczeń, staną się również przyczynkiem do kolejnych dociekań z tego właśnie obszaru, a nurt „wewnętrznych przemian” przedsiębiorstwa stanie się niedługo, obok kosztów transakcyjnych, renty relacyjnej czy też uczenia się i innowacyjności, jednym z ważnych nurtów badań nad współpracą sieciową przedsiębiorstw, dzięki czemu uda się zrozumieć kolejne, zachodzące w tym obszarze, a dotychczas nie w pełni wyjaśnione zjawiska.

dr hab. Janusz Marek Lichtarski, prof. UE
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów
e-mail: janusz.lichtarski@ue.wroc.pl

dr hab. inż. Katarzyna Piórkowska
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów
e-mail: katarzyna.piorkowska@ue.wroc.pl

dr Krzysztof Ćwik
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów
e-mail: krzysztof.cwik@ue.wroc.pl

Przypisy

- 1) Badania finansowane są ze środków Narodowego Centrum Nauki w ramach projektu badawczego pt. *Sieć międzyorganizacyjna a strategia i struktura organizacji*, nr 2015/17/B/HS4/00248.
- 2) Kolejne etapy projektu badawczego obejmowały badania terenowe z zastosowaniem przekrojowych studiów przypadku (*cross case study research design*) – wykorzystując w ramach tej metody takie techniki zbierania danych, jak analiza dokumentacji organizacyjnej, wywiady ustrukturyzowane z przedstawicielami kadry kierowniczej najwyższego szczebla i obserwacje uczestniczące. Wyniki tych badań z racji ograniczonych ram objętościowych tekstu nie zostały przedstawione w tekście, jednak zostały zasygnalizowane wynikające z nich wnioski i interpretacje.

- 3) W projekcie założono udział jedynie średnich i dużych przedsiębiorstw ze względu na możliwości badania strategii i struktury organizacyjnej. W małych przedsiębiorstwach strategia często jest bardzo ogólna i niedookreślona, nie jest zakodowana i ma charakter inkrementalny. Również struktura organizacyjna nie jest utrwalona, np. brak jest stałego podziału obowiązków, dokumentacji organizacyjnej. W takich warunkach badanie oddziaływania zmiennej zewnętrznej na kształt strategii czy struktury organizacyjnej jest niezwykle utrudnione.
- 4) M.in.: „Diamenty Forbesa”, „100 Największych Polskich Firm Prywatnych według Forbesa”, „Gazeta Finansowa” i „Wprost”.
- 5) W niniejszym tekście zaprezentowano fragmenty uzyskanych wyników badań. Analizy zgromadzonego materiału badawczego wykazały dodatkowo m.in. dodatnie korelacje pomiędzy elastycznością strategii i elastycznością struktury organizacyjnej, ujemne korelacje pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a elastycznością struktury organizacyjnej czy dodatnie korelacje pomiędzy poszczególnymi wymiarami struktury organizacyjnej. Wyniki te znajdują się poza obszarem badań, ale są wysoce zbieżne z wynikami uzyskiwanymi przez innych badaczy, co zdaje się potwierdzać poprawność przyjętej metodyki badawczej i sposobu doboru próby badawczej.
- 6) Zbieżne kierunkowo zmiany obserwowano w obszarze struktury organizacyjnej, tj. następowało zwiększenie specjalizacji, działania były standaryzowane (np. przez wymogi partnerów odnośnie do norm jakości ISO) i wzrastał poziom formalizacji.

Bibliografia

- [1] Bell G.G. (2005), *Clusters, Networks, and Firm Innovativeness*, „Strategic Management Journal”, Vol. 26, Iss. 3, pp. 287–295.
- [2] Borgatti S.P., Foster P.C. (2003), *The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology*, „Journal of Management”, Vol. 29, Iss. 6, pp. 991–1013.
- [3] Burke A., Fraser S., Greene F.J. (2010), *The Multiple Effects of Business Planning on New Venture Performance*, „Journal of Management Studies”, Vol. 47, Iss. 3, pp. 391–415.
- [4] Cyfert S., Krzakiewicz K. (2012), *Przesłanki i dylematy zastosowania koncepcji organizacji sieciowej z perspektywy zarządzania strategicznego*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, T. 32, s. 223–236.
- [5] Czakon W. (2015), *Sieci międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu – w kierunku sieciowych modeli biznesu*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Nr 217, s. 9–18.
- [6] Ćwik K., Lichtarski J.M., Piórkowska K. (2017), *Addiction to Inter-organizational Network. How Does Intensity of Network Relationship Affect Strategy and Structure of Node Organizations?* [in:] A. Jabłoński (ed.), *Business Models. Strategies, Impacts and Challenges*, Nova Publishers, NY, pp. 159–180.
- [7] Dagnino G.B., Levanti G., Mina A., Picone P.M. (2015), *Interorganizational Network and Innovation: A Bibliometric Study and Proposed Research Agenda*, „Journal of Business & Industrial Marketing”, Vol. 30, Iss. 3/4, pp. 354–377.
- [8] Dhanaraj Ch., Parkhe A. (2006), *Orchestrating Innovation Network*, „Academy of Management Review”, Vol. 31, No. 3, pp. 659–660.
- [9] Eisenhardt K.M. (2002), *OMT Distinguished Scholar Address*, Paper presented at the 62nd Annual Meeting of the Academy of Management, August, Denver, CO.
- [10] Frazelle E.H. (1986), *Flexibility: A Strategic Response in Changing Times*, „Industrial Engineering”, Vol. 3, pp. 17–20.
- [11] Galaskiewicz J. (2007), *Has a Network Theory of Organizational Behaviour Lived up to its Promises?* „Management and Organization Review”, Vol. 3, Iss. 1, pp. 1–18.
- [12] Granovetter M. (1983), *The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited*, „Sociological Theory”, Vol. 1, pp. 201–233.
- [13] Gulati R. (1995), *Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances*, „Academy of Management Journal”, Vol. 38, pp. 85–112.
- [14] Gulati R., Garigulo M. (1999), *Where Do Interorganizational Networks Come From?* „American Journal of Sociology”, Vol. 104, No. 5, pp. 1439–1493.
- [15] Gulati R., Lavie D., Madhavan R. (2011), *How do Networks Matter? The Performance Effects of Interorganizational Networks*, „Research in Organizational Behavior”, Vol. 31, pp. 207–224.
- [16] Jack S. (2005), *The Role, Use and Activation of Strong and Weak Network Ties: A Qualitative Analysis*, „Journal of Management Science”, Vol. 42, Iss. 6, pp. 1233–1259.
- [17] Johnson J.L., Lee R., Saini A., Grohmann B. (2003), *Market-focused Strategic Flexibility: Conceptual Advances and an Integrative Model*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, Vol. 31, No. 1, pp. 74–89.
- [18] Klimas P. (2014), *Sieci innowacji. Implikacje bliskości organizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- [19] Kontinen T., Ojala A. (2011), *Network Ties in the International Opportunity Recognition of Family SMEs*, „International Business Review”, Vol. 20, No. 4, pp. 440–453.
- [20] Krupski R. (2005a), *Elastyczność polskich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, Nr 11, s. 10–11.
- [21] Krupski R. (red.), (2005b), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [22] Krupski R. (red.), (2008), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- [23] Lichtarski J. (red.), (2012), *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [24] Lichtarski J.M., Piórkowska K., Ćwik K. (2016), *Intensity of Network Relationships: Towards Conceptualization and Operationalization*, „Problemy Zarządzania”, Vol. 14, Nr 4(64), T. 2, s. 50–61.
- [25] Ma X., Yao X., Xi Y. (2009), *How do Interorganizational and Interpersonal Networks Affect a Firm's Strategic Adaptive Capability in Transition Economy?* „Journal of Business Research”, Vol. 62, Iss. 11, pp. 1087–1095.
- [26] McIntyre D. (2011), *Network Intensity: Assessing the Strategic Value of Installed Base*, „Journal of Business Strategies”, Vol. 28, No. 2, pp. 177–195.
- [27] Mintzberg H. (1978), *Patterns in Strategy Formation*, „Management Science”, Vol. 24, No. 9, pp. 934–948.
- [28] Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B. (red.), (2012), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa.
- [29] Oliver C. (1991), *Network Relations and Loss of Organizational Autonomy*, „Human Relations”, Vol. 44, Iss. 9, pp. 943–961.



- [30] Ozcan P., Eisenhardt K.M. (2009), *Origin of Alliance Portfolios: Entrepreneurs, Network Strategies, and Firm Performance*, „Academy of Management Journal”, Vol. 52, No. 2, pp. 246–279.
- [31] Piórkowska K., Lichtarski J.M. (2016), *Inter-organizational Network and Organizational Strategy: A Conceptual Framework*, [in:] K.S. Soliman (ed.), *Innovation Management and Education Excellence Vision 2020: From Regional Development Sustainability to Global Economic Growth*, pp. 2244–2249.
- [32] Sanchez R. (1995), *Strategic Flexibility in Product Competition*, „Strategic Management Journal”, Vol. 16, Iss. S1, pp. 135–159.
- [33] Shimizu K., Hitt M.A. (2004), *Strategic flexibility: Organizational Preparedness to Reverse Ineffective Strategic Decisions*, „Academy of Management Executive”, Vol. 18, No. 4, pp. 44–58.
- [34] Thorelli H.B. (1986), *Networks: Between Markets and Hierarchies*, „Strategic Management Journal”, Vol. 7, Iss. 1, pp. 37–51.
- [35] Whetten D. (1982), *Issues in Conducting Research, in Interorganizational Coordination: Theory, Research and Implementation*, University of Iowa Press.
- [36] Williams T. (2005), *Cooperation by Design: Structure and Cooperation in Interorganizational Networks*, „Journal of Business Research”, Vol. 58, Iss. 2, pp. 223–231.
- [37] Zaheer A., Gözübüyük R., Milanov H. (2010), *It's the Connections: The Network Perspective in Interorganizational Research*, „Academy of Management Perspectives”, Vol. 24, No. 1, pp. 62–77.

Flexibility of Organizational Strategy under Network Cooperation Conditions: Empirical Research Results

Summary

Inter-organizational networks are often associated with a high level of adaptive, and sense and respond approach, yet most considerations in this field are theoretical. The aim of the paper is to present the results of empirical studies on strategic flexibility in network environment. Regarding extensive literature studies, the following hypothesis has been formulated: the higher level of network relationships intensity, the more flexible organizational strategy. To examine the association the questionnaire research was performed on medium and large enterprises (n=182), enriched with a small number of case studies. The research hypothesis has not been confirmed, and some interesting, reverse correlations between the level of network embeddedness and selected dimensions of organizational strategy in terms of strategic flexibility have been identified.

Keywords

inter-organizational network, structural embeddedness, strategy, organizational flexibility
