

Janusz Marek Lichtarski

Katarzyna Piórkowska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów
e-mail: janusz.lichtarski@ue.wroc.pl

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

Rekin i przywódca stada. Strategie przedsiębiorstw dominujących w sieciach międzyorganizacyjnych¹

Streszczenie. Celem artykułu jest przybliżenie strategii przedsiębiorstw dominujących w sieciach międzyorganizacyjnych, tj. przywódcy stada i rekina. W pierwszej części ukazano istotę i najważniejsze zagadnienia związane z sieciami międzyorganizacyjnymi, z naciskiem na współzależność i pozycję w sieci. Następnie przedstawiono wpływ pozycji w sieci na strategie realizowane przez uczestników sieci międzyorganizacyjnej oraz zarys typologii strategii ze względu na pozycję w sieci i rodzaj zaangażowania, a także omówiono dwa typy strategii, charakterystyczne dla podmiotów o silnej pozycji w sieci międzyorganizacyjnej. W zakończeniu sformułowano wnioski, wskazano ograniczenia opracowania i nakreślono kierunki przyszłych badań.

Słowa kluczowe: strategia organizacji, sieć międzyorganizacyjna, współpraca sieciowa, pozycja w sieci, tworzenie wartości, przechwytywanie wartości

1. Wprowadzenie

Uczestnicy sieci międzyorganizacyjnych stosują odmienne strategie i wykazują różne zachowania strategiczne względem pozostałych podmiotów zaangażowanych w sieć współpracy. Klasyczne typologie strategii organizacji [np. Chandler 1962; Krzyżanowski 1994; Leavitt 1964; Miles i Snow 2003] nie uwzględniają aspektów współpracy sieciowej przedsiębiorstwa i jego stosunku do innych pod-

¹ Artykuł został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki w ramach projektu badawczego pt. Sieć międzyorganizacyjna a strategia i struktura organizacji nr 2015/17/B/HS4/00248.

miotów należących do układu kooperacyjnego, co stanowi w tym obszarze lukę badawczą.

Niniejszy artykuł jest kontynuacją rozważań autorów na temat strategii przedsiębiorstw w sieciach międzyorganizacyjnych [por. Lichtarski, Piórkowska i Ćwik 2016]. Z przeprowadzonych dotąd badań własnych wynika, że pozycja (subiektywnie określana) zajmowana w sieci ma istotny wpływ na wiele aspektów współpracy sieciowej i jej postrzeganie, co skłoniło do przyjrzenia się strategiom stosowanym przez głównych aktorów sieci międzyorganizacyjnych.

Celem artykułu jest przybliżenie dwóch typów strategii charakterystycznych dla podmiotów o silnej pozycji w sieci międzyorganizacyjnej, które – wykorzystując odwołania do przyrody – określono jako: **przywódca stada i rekin**.

W pierwszej części przedstawiono istotę i najważniejsze zagadnienia dotyczące sieci międzyorganizacyjnych, z naciskiem na współzależność i pozycję w sieci. Następnie ukazano wpływ pozycji w sieci na strategię realizowane przez uczestników sieci międzyorganizacyjnej oraz zarys typologii strategii ze względu na pozycję w sieci i rodzaj zaangażowania, a także omówiono dwa typy strategii charakterystyczne dla podmiotów o silnej pozycji w sieci międzyorganizacyjnej. W zakończeniu sformułowano wnioski, wskazano ograniczenia opracowania i nakreślono kierunki przyszłych badań.

2. Sieci międzyorganizacyjne

Z uwagi na to, że sieci międzyorganizacyjne stanowią dynamicznie rozwijający się obszar badań w naukach o zarządzaniu, powstało wiele perspektyw ich analizy, począwszy od wyjaśniania mechanizmów tworzenia i funkcjonowania sieci, poprzez aspekty ich strukturalizacji, a skończywszy na coraz bardziej specyficznej epistemologii (np. badaniach dynamiki sieci bądź badaniach negatywnych konsekwencji funkcjonowania w sieci, takich jak zakorzenienie i uzależnienie strategiczne) oraz wyrafinowanych podejściach metodycznych do badania tego zjawiska (np. stosowaniu wielopoziomowych badań nad sieciami międzyorganizacyjnymi). Wybrane podstawowe perspektywy analizy sieci międzyorganizacyjnych zawarto w tabeli 1. Należy zwrócić uwagę, że przedstawione perspektywy badawcze w swej multiplikowalności nie pretendują do rozłączności i obejmują zarówno przyczyny, jak i efekty różnych zjawisk sieciowych.

Ponieważ nie ma zgodności wśród badaczy co do jednoznacznej definicji sieci międzyorganizacyjnej i jej rodzajów, mechanizmy tworzenia i funkcjonowania sieci pozostają zróżnicowane. Można jednak przychylić się do twierdzenia, że opierają się one głównie na strukturalizmie i jego wyróżnikach [Czakon 2014].

Spośród wielu czynników skłaniających przedsiębiorstwa do nawiązywania relacji międzyorganizacyjnych jednym z kluczowych jest tworzenie i przechwy-

Tabela 1. Wybrane perspektywy analizy sieci międzyorganizacyjnych

Przykładowe odwołania	Perspektywa badawcza
Czakon 2012; Niemczyk, Stańczyk-Hugiet i Jasiński 2012	Istota i rodzaje sieci
Batorski i Zdziarski 2009; Niemczyk, Stańczyk-Hugiet i Jasiński 2010	Mechanizmy tworzenia i funkcjonowania sieci
Batorski i Zdziarski 2009; Borgatti i in. 2009; Burt 1992; Czakon 2014; Wasserman i Faust 1994	Strukturalizm, struktura sieci międzyorganizacyjnych, analiza sieciowa (SNA)
Ahuja, Lampert i Tandon 2008; Oliver i Ebers 1998	Wpływ struktury sieci i pozycji w sieci na organizacyjną efektywność
Czakon 2012; Niemczyk 2013	Apriopriacja wartości, renta sieciowa
Czakon 2009; Mitrega i in. 2012	Zdolność sieciowa, zdolność relacyjna
Ahuja 2000; Owen-Smith i Powell 2004; Powell, Koput i Smith-Doerr 1996; Sampson 2007	Sieci i innowacje
Ahuja 2000; Czakon 2012; Knight i Pye 2002; Knobens, Oerlemans i Rutten 2006	Uczenie się, przepływy wiedzy; zmiana w sieciach międzyorganizacyjnych
Czakon 2015; Zakrzewska-Bielawska 2014	Relacje międzyorganizacyjne, w tym relacje kooperacyjne; wpływ relacji z otoczeniem na przewagę konkurencyjną uczestników sieci
Czernek i Mitrega 2016; Klimas 2013; Piórkowska, Lichtarski i Ćwik 2017	Zakorzenie w sieci, uzależnienie strategiczne
Czakon 2012; 2016; Rowley, Behrens i Krackhardt 2000; Stańczyk-Hugiet 2016	Pozycja w sieci, lider w sieci
Czakon 2016	Logiki strategii sieciowych
Iansiti i Levien 2004	Strategie w ekosystemach
Contractor, Wasserman i Faust 2006; Robins i in. 2007; Moody, McFarland i Bender-de Moll 2005; Snijders 2005	Rozwijanie metodyki badań nad sieciami międzyorganizacyjnymi: np. wielopoziomowość badań, modelowanie ERGM (ang. <i>Exponential Random Graph Models</i>), longitudinalne dynamiczne modelowanie sieci, wizualizacje

Źródło: opracowanie własne na podstawie podanej literatury.

tywanie wartości. Tworzenie wartości w postaci renty sieciowej z tytułu uczestnictwa w sieci międzyorganizacyjnej *per se* bądź zwiększonej innowacyjności determinowane jest zdolnością sieciową lub relacyjną uczestnika sieci, która sprzyja także przechwytywaniu wartości. Z kolei przyrost zdolności sieciowej może być efektem przepływu wiedzy i uczenia się przedsiębiorstw. Prowadzi to do dynamiki relacji międzyorganizacyjnych i zmian na poziomie całej sieci i jej poszczególnych uczestników.

Relacje międzyorganizacyjne widoczne są w rozmaitych formach współpracy, konstytuując sieci międzyorganizacyjne pomagające organizacjom węzłowym nabywać pożądaną zasoby. Poszukiwanie zasobów – jako przesłanka nawiązywa-

nia relacji – jest jednocześnie charakterystyczne dla ugruntowanej już w naukach o zarządzaniu [Stańczyk-Hugiet 2017] teorii uzależnienia od zasobów (ang. *Resource Dependence Theory*) [Pfeffer i Salancik 1978]. Próby wyjaśniania zjawiska zależności od zasobów dotyczą głównie wzajemnej zależności [Provan 1984] oraz siły przetargowej jej poszczególnych uczestników, odzwierciedlającej pozycję organizacji węzłowej w sieci [Emerson 1962; Oliver 1990]. O ile konstatacja, że współuczestniczenie w sieci pomaga jej uczestnikom redukować niepewność otoczenia [Davis i Cobb 2010; Hillman, Withers i Collins 2009], nie budzi kontrowersji, o tyle wciąż nierozstrzygnięte pozostają kwestie wpływu wzajemnej zależności uczestników sieci międzyorganizacyjnej zarówno na tworzoną wartość z poszczególnych relacji, jak i na dokonania poszczególnych uczestników. Uzasadnia to podjęcie rozważań nad pozycją w sieci i jej wpływem na charakter strategii stosowanych przez organizacje węzłowe. Budowanie pozycji w sieci różnicuje bowiem strategię poszczególnych organizacji węzłowych (również w ekosystemach), przekładając się na dostęp do zasobów i wynikające z niego korzyści [Cook 1977; Czakon 2012, 2016; Huxham i Beech 2002; Iansiti i Levien, 2004; Olsen i in. 2014]. Rozważania podejmowane w takiej perspektywie łączą zatem trzy podstawowe logiki strategii sieciowych: strukturalną (głównie pozycyjną), zasobową oraz dotyczącą tworzenia wartości [Czakon 2016].

3. Pozycja w sieci

Jednym z zagadnień podejmowanych przez badaczy w ramach nurtu sieciowego jest pozycja podmiotu w układzie sieciowym i rodzaj relacji łączących go z pozostałymi uczestnikami [Czakon 2012; Rowley, Behrens i Krackhardt 2000; Stańczyk-Hugiet 2016]. Chęć wpływania na innych uczestników jest czymś nierozzerwalnie związanym z funkcjonowaniem w sieci międzyorganizacyjnej [Hakansson i Snehota 2006].

Z uwagi na rozkład sił i dyspersję władzy w sieci w literaturze przedmiotu wyróżnia się dwa typy sieci międzyorganizacyjnych: sieci niescentralizowane (równorzędne, partnerskie) i sieci scentralizowane (zdominowane, monocentryczne) [Child, Faulkner i Tallman 2005]. Pomędzy wskazanymi typami ulokować można sieć policentryczną [Krupski 2005], w której występuje nie jeden, a kilka ośrodków posiadających władzę i koordynujących działania mniejszych podmiotów.

W sieciach monocentrycznych i policentrycznych pozycja i status uczestników sieci są silnie zróżnicowane. Główną rolę odgrywają integratorzy, mający największy wpływ na funkcjonowanie i rozwój sieci, określane także mianem brokerów, centrów (lub węzłów) strategicznych bądź dyrygentów [Czakon 2012; Oblój 2002]. Pozostałe podmioty, tj. satelity, operatorzy, zajmują pozycję poboczną w sieci i realizują działania inicjowane i koordynowane przez integratorów.

Podmioty te najczęściej nie mają istotnego lub wręcz żadnego wpływu na funkcjonowanie i rozwój sieci międzyorganizacyjnej.

W warunkach nierównowagi sił dla mniejszych i mniej znaczących podmiotów uczestnictwo i współpraca w sieci często opierają się na przymusie ekonomicznym, w wyniku którego nie mają one innej możliwości niż godzenie się na warunki dyktowane przez integratora. W przeciwnym wypadku ryzykują wykluczeniem z sieci, a w konsekwencji pogorszeniem sytuacji lub wręcz upadkiem przedsiębiorstwa.

Badania pokazują, że pozycja podmiotu w sieci, rozpatrywana przez pryzmat wymiarów nadrzędności i zależności [Benton i Maloni 2005; de Wit i Meyer 2007], i wynikająca z tej pozycji władza w sieci mają wpływ na bardzo wiele aspektów współpracy, m.in. osiągnięcie „sprawiedliwej wymiany”, przechwytywanie wartości czy podział nadwyżki [Doz i Hamel 1998]. W wielu przypadkach skłania to podmioty uczestniczące w sieci międzyorganizacyjnej do świadomego lub nie w pełni uświadomionego umacniania swojej pozycji względem innych uczestników, a czasami wręcz do walki o pozycję i władzę.

W sytuacji doskonałej kospecjalizacji, czyli koniecznej ekwiwalentnej wymiany pomiędzy partnerami, nie istniałaby chęć zwiększania wpływu na pozostałych partnerów sieciowych. W praktyce dużo częściej występują jednak sytuacje kospecjalizacji niedoskonałej, w której przedsiębiorstwa węzłowe wnoszące do wymiany najbardziej pożądane elementy, jak np. popyt detaliczny, technologię czy markę, zyskują większy lub mniejszy wpływ na innych uczestników sieci.

Odpowiednie umiejscowienie w sieci i możliwości oddziaływania na innych uczestników są zatem jednym z istotnych czynników sukcesu w modelu sieciowym. Przyjęcie nieodpowiedniej pozycji lub niewłaściwej strategii funkcjonowania w sieci w kontekście możliwości oddziaływania na innych uczestników, może skutkować uzyskiwaniem znacznie mniejszych korzyści, niż oczekiwano.

4. Strategie podmiotów w sieci

4.1. Ogólny zarys typologii strategii ze względu na pozycję w sieci i rodzaj zaangażowania²

Powszechnie znane typologie i podziały strategii organizacji, dokonane np. przez Ansoffa, Milesa i Snowa czy Portera, odnoszą się do ogółu działań organizacji względem jej otoczenia, czyli tzw. strategii ogólnych. Równie interesującym i nie w pełni zagospodarowanym obszarem (luka badawcza) są strategie organizacji węzłowych wobec pozostałych uczestników sieci międzyorganizacyjnych.

² Omawianą typologię zaprezentowano wcześniej w: Lichtarski i in. 2016.

Studia literatury i obserwacje praktyki gospodarczej pozwalają dostrzec znaczne różnice w tym zakresie. Różnice te przejawiają się m.in. w orientacji przedsiębiorstw na współpracę i rywalizację [Czakoń 2007; Lado, Boyd i Hanlon 1997], poziomie zaufania i podejścia do ryzyka [Latusek-Jurczak 2011], a także zdobywaniu, posiadaniu i wykorzystywaniu zasobów [Boyd 1990; Burt 1997; Gulati 1999; Provan i in. 1980, Romanowska 2006; Tang i Xi 2006; Tillquist 2002].

Z perspektywy funkcjonowania sieci międzyorganizacyjnej, jej trwałości i możliwości rozwoju jednym z ważniejszych aspektów strategii jej uczestników jest opisane wcześniej budowanie pozycji w sieci, związane z chęcią sprawowania władzy i dominacji nad pozostałymi uczestnikami. Drugim ważnym aspektem jest udział w tworzeniu wartości, a dokładnie rodzaj zaangażowania i orientacja na budowanie lub przechwytywanie wartości [Cook 1977; Czakoń 2012; Dong, Liu, Yu i Zheng 2015; Olsen, Prekter, Hoholm i Harrison 2014]. Dwa przedstawione wymiary zostały wykorzystane przez autorów do zaproponowania własnej typologii strategii organizacji wobec pozostałych uczestników sieci.

Pierwszy wymiar, tj. orientację na budowanie pozycji w sieci i walkę o władzę, odwołując się do metafory przyrodniczej, można określić jako wymiar **drapieżnictwa**. Umowna skala natężenia tej zmiennej obejmuje takie stany, jak:

- podporządkowanie, oznaczające świadomą uległość danego podmiotu wobec pozostałych uczestników sieci,
- partnerstwo, oznaczające równy status uczestników sieci i poziome relacje między podmiotami, bez względu na występujące między nimi różnice,

Tabela 2. Charakterystyka strategii i działań uczestników sieci ze względu na zdobywanie pozycji i walkę o władzę

Strategia	Charakterystyka strategii
Podporządkowanie	Uległość danego podmiotu wobec pozostałych uczestników sieci. Może wynikać np. ze znacznych różnic w wielkości współpracujących podmiotów lub posiadanych zasobów, dostrzegania istotnych korzyści z samego faktu przynależności do sieci, zagrożenia upadłością (poza siecią) lub odmiennego horyzontu czasowego w kontekście oczekiwanych korzyści (tzw. odraczanie zysków).
Partnerstwo	Równy status uczestników sieci i partnerskie relacje, bez względu na występujące między podmiotami różnice, brak chęci zdominowania uczestników.
Dominacja	Dążenie do budowania silnej pozycji i chęć sprawowania władzy nad innymi uczestnikami, decydowania o kierunkach rozwoju sieci, nowych włączeniach, alokacji zasobów i podziale zysków itd. Chęć dominacji może być pochodną ogólnej strategii o mocno ekspansywnym i agresywnym charakterze (dany podmiot zawsze walczy o pozycję) lub związana jest z czynnikami sytuacyjnymi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Lichtarski i in. 2016.

– dominacja, oznaczająca silną pozycję i chęć sprawowania władzy nad innymi uczestnikami sieci (tab. 2).

Drugi wymiar odnosi się do rodzaju zaangażowania danego podmiotu w tworzenie wartości w sieci lub próby jej przechwytywania [Dong i in. 2015; Provan i in. 1993]. Wymiar ten obejmuje bilans wysiłków i osiągniętych korzyści, a określić go można jako wymiar **Pasożytnictwa**, odwołując się, podobnie jak poprzednio, do metafory przyrodniczej. Również w tym przypadku skala zakłada trzy następujące umowne działania:

- oportunizm, oznaczający działania zorientowane na poszukiwanie korzyści wynikających z przynależności do sieci i przejmowania tworzonej w niej wartości,
- ekwiwalentną wymianę, w której uczestnik sieci angażuje się częściowo w tworzenie wartości,
- tworzenie wartości na rzecz sieci międzyorganizacyjnej i wszystkich jej uczestników (tab. 3).

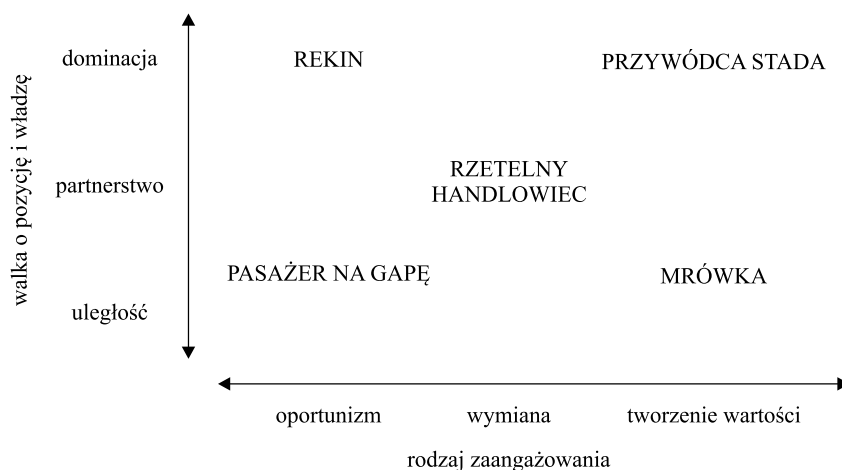
Tabela 3. Charakterystyka strategii i działań uczestników sieci ze względu na rodzaj zaangażowania i podejście do tworzenia wartości

Strategia	Charakterystyka strategii
Oportunizm	Działania podmiotu zorientowane są na minimalizowanie wysiłków i poszukiwanie korzyści wynikających z przynależności do sieci, a także przejmowanie czy przechwytywanie tworzonej w niej wartości. Innymi słowy, jest to chęć niskonakładowego wejścia do układu sieciowego i pewnego rodzaju „jazdy na gapę”.
Ekwiwalentna wymiana	Bilans wysiłków i korzyści jest subiektywnie postrzegany przez podmiot realizujący daną strategię jako zrównoważony, podmiot angażuje się częściowo w tworzenie wartości.
Tworzenie wartości	Koncentracja przede wszystkim na tworzeniu wartości dla całej sieci, działaniu na rzecz sieci i wszystkich jej uczestników, dążenie do dobra wspólnego. Korzyści indywidualne, szczególnie krótkookresowe, stoją na dalszej pozycji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Lichtarski i in. 2016.

Zestawienie omówionych wymiarów, przy założeniu, że ich natężenie zależy od uczestników sieci i nie występuje między nimi silna korelacja, wyznacza macierz możliwych strategii wobec pozostałych węzłów i sieci jako całości z oznaczonymi pięcioma jej potencjalnymi rodzajami, takimi jak: rekin, przywódca stada, rzetelny handlowiec, pasażer na gapę i mrówka (rys. 1).

Należy zwrócić uwagę, że przedstawione rodzaje strategii mają charakter umowny i nie wyczerpują wszystkich możliwości analitycznych. Poniżej omówiono dwie strategie przedstawionej typologii, o dużym natężeniu walki o pozycję i władzę: rekin i przywódca stada.



Rysunek 1. Rodzaje strategii uczestników sieci międzyorganizacyjnej

Źródło: Lichtarski i in. 2016: 293.

4.2. Rekin

Chęć dominacji w połączeniu z przechwytywaniem wartości i oportunistycznym to strategia rekina. Podmioty, które stosują ten typ strategii, nie koncentrują wysiłków na tworzeniu wartości dodanej, starają się natomiast przechwytywać wartość wytworzoną przez innych i konsumować korzyści. Jednocześnie dążą do dominacji nad innymi i stale walczą o pozycję w sieci, gdyż to właśnie władza i znaczna siła przetargowa pozwalają im na nierówny podział zysków i przechwytywanie wartości. Uczestnicy sieci stosują strategię rekina przede wszystkim w sytuacjach, gdy:

- występuje znaczna nierównowaga sił między uczestnikami i pozycja integratora nie jest zagrożona,
- procesy wytwórcze są względnie proste i nie są wymagane wysokie kompetencje ze strony podmiotów satelitarnych (dostawców),
- poziom kospecjalizacji w sieci jest niski,
- istnieje względna łatwość zastąpienia uczestników sieci nowymi podmiotami,
- półprodukty lub usługi dostarczane do integratora nie są kluczowe z technologicznego punktu widzenia oraz nie mają dużego wpływu na markę i wizerunek integratora,
- integrator stosuje strategię lidera kosztowego.

Przykładów strategii rekina można poszukiwać m.in. w sieciach handlowych w branży spożywczej i FMCG, w branży budowlanej czy w sieciach producentów

i sprzedawców mebli oraz elementów wyposażenia wnętrz. Duże sieci handlowe i firmy budowlane, mające znaczną siłę przetargową i względną łatwość w doborze partnerów do współpracy, często dyktują innym uczestnikom sieci swoje warunki w zakresie cen i warunków płatności (presja cenowa i długie terminy płatności faktur), terminów dostaw, ryzyka (przeniesienie) czy polityki w zakresie zwrotów i reklamacji.

4.3. Przywódca stada

Strategia przywódcy stada to działania zorientowane na budowanie pozycji i dominację w sieci, przy jednoczesnym wysokim zaangażowaniu podmiotu w sieci oraz orientacji na tworzenie wartości. Ten rodzaj strategii zakłada podejmowanie wysiłków i działań na rzecz poprawy funkcjonowania i rozwoju sieci jako całości (w tym dbanie o wszystkich jej uczestników) oraz tworzenia wartości, co przy dominacji i wynikającym z niej nierównym podziale korzyści może sprawiać, że podmiot osiąga dodatni bilans wysiłku i uzyskiwanych korzyści.

Strategia tego rodzaju realizowana jest najczęściej w sytuacji, gdy:

- różnice w wielkości oraz sile przetargowej między podmiotami nie są znaczące,
- poziom kospecjalizacji uczestników sieci jest wysoki,
- na sieć międzyorganizacyjną nakłada się sieć społeczna, a właściciele i zarządzający podtrzymują i rozwijają kontakty osobiste,
- istnieje możliwość zmian w pełnieniu roli integratora, np. z uwagi na zbliżony potencjał uczestników lub przechodniość funkcji,
- zastępowalność uczestników sieci jest ograniczona, m.in. ze względu na unikatowe kompetencje lub ograniczenia geograficzne,
- produkt końcowy jest zależny od półproduktów usług oferowanych przez podmioty satelitarne,
- produkty i usługi oferowane przez dostawców mają duży wpływ na markę i wizerunek integratora.

Przykłady firm stosujących strategię przywódcy stada można znaleźć m.in. w klastrach technologicznych i regionalnych, w sieciach skupiających przedsiębiorstwa wysokich technologii, w sieciach w branży doradczej, medycznej czy turystycznej. Należy mieć na uwadze, że skuteczność przedstawionych strategii sieciowych, tj. strategii rekina i przywódcy stada, uwarunkowana jest sytuacyjnie.

5. Podsumowanie

W artykule omówiono strategię przedsiębiorstw dominujących w sieciach międzyorganizacyjnych, które określono umownie jako przywódca stada i re-

kin. Na podstawie wybranych perspektyw badania sieci międzyorganizacyjnych uznano, że pozycja podmiotu w układzie sieciowym i charakter relacji łączących go z pozostałymi uczestnikami sieci międzyorganizacyjnej ma istotne znaczenie w kształtowaniu strategii przedsiębiorstw w sieci, stanowiąc przy tym jeden z wymiarów zaproponowanej przez autorów typologii strategii. Drugi przyjęty wymiar odnosi się do rodzaju zaangażowania danego podmiotu w tworzenie wartości w sieci lub próby jej przechwytywania. W wyniku studiów literatury stwierdzono bowiem, że spośród wielu czynników skłaniających przedsiębiorstwa do nawiązywania relacji międzyorganizacyjnych jednym z ważniejszych jest tworzenie i przechwytywanie wartości. Zestawienie powyższych wymiarów pozwala określić następujące strategie: rekin, przywódca stada, rzetelny handlowiec, pasażer na gapę i mrówka, przy czym dwie pierwsze dotyczą strategii przedsiębiorstw dążących do dominacji w sieci. Zidentyfikowano podstawowe charakterystyki tych strategii oraz nakreślono sytuacje, w których strategie te mogą być realizowane przez dominujące przedsiębiorstwa w sieci. Ponieważ strategia rekina może być postrzegana negatywnie (głównie przez pozostałych uczestników sieci międzyorganizacyjnej), autorzy nie przywołują nazw firm stosujących taki rodzaj strategii. Ograniczyli się jedynie do syntetycznego opisu sytuacji, w których omawiane strategie są realizowane.

Przyjęta logika rozważań i zaproponowana typologia strategii nie pozostają bez ograniczeń, czego autorzy mają świadomość. Przedstawione strategie, jak i cała typologia mają charakter ogólny i nie są w pełni potwierdzone empirycznie. Autorzy bazują na wynikach badań wstępnych idiograficznego indukcyjnego studium przypadku [Eckstein 1975; Verba 1967], a wykorzystane odwołania do świata przyrody nie zostały wyróżnione według jednej kategorii logicznej. Jest to jednak początkowy etap badań i rozwoju koncepcji, która będzie doskonała.

Dalsze badania koncentrować się będą na identyfikacji opisanych strategii w różnego rodzaju sieciach międzyorganizacyjnych, a przyszłe pytania badawcze odnosić się będą do takich kwestii, jak: powszechność poszczególnych rodzajów strategii, uwarunkowania ich stosowania, powiązanie z typem strategii ogólnej czy sytuacją ekonomiczno-finansową przedsiębiorstwa.

Literatura

- Ahuja G., 2000, Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study, *Administrative Science Quarterly*, 45, 425-457.
- Ahuja G., Lampert M.C., Tandon V., 2008, Moving Beyond Schumpeter: Management Research on the Determinants of Technological Innovation, *Academy of Management Annals*, 1-98.
- Batorski D., Zdziarski M., 2009, Analiza sieciowa i jej zastosowania w badaniach organizacji i zarządzania, *Problemy Zarządzania*, 4, 157-184.
- Benton W.C., Maloni M., 2005, The Influence of Power Driven Buyer/Seller Relationships on Supply Chain Satisfaction, *Journal of Operations Management*, 23, 1-22.

- Borgatti S.P., Mehra A., Brass D.J., Labianca G., 2009, Network Analysis in the Social Sciences, *Science*, 323, 892-895.
- Boyd B., 1990, Corporate Linkages and Organizational Environment: A Test of the Resource Dependence Model, *Strategic Management Journal*, 11, 419-430.
- Burt R.S., 1997, The contingent value of social capital, *Administrative Science Quarterly*, 42, 339-365.
- Chandler A.D., 1962, *Strategy and Structure*, Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Child J., Faulkner D., Tallman S., 2005, *Cooperative strategy. Managing alliances, networks and joint ventures*, Oxford: Oxford University Press.
- Contractor N.S., Wasserman S., Faust K., 2006, Testing Multitheoretical, Multilevel Hypotheses about Organizational Networks: An Analytic Framework and Empirical Example, *Academy of Management Review*, 31, 681-703.
- Cook K., 1977, Exchange and Power in Networks of Interorganizational Relations, *The Sociological Quarterly*, 18, 62-82.
- Czakon W., 2007, *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Czakon W., 2009, Relational capability of organizations – theoretical advances, *Journal of Economics & Management*, 5, 48-65.
- Czakon W., 2012, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Czakon W., 2014, O ograniczeniach strukturalizmu w badaniach sieci międzyorganizacyjnych, *Organizacja i Kierowanie*, 1A(159), 27-35.
- Czakon W., 2015, Sieci międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu – w kierunku sieciowych modeli biznesu, *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 217, 9-18.
- Czakon W., 2016, Network Strategies Logic, *Problemy Zarządzania*, 14(4), 17-30.
- Czernek K., Mitreğa M., 2016, *Dark side of network embeddedness on the example of tourist region in Poland*, Materiał konferencyjny, 32nd Annual IMP Conference, Poznań.
- Davis G. F., Cobb A., 2010, Resource dependence theory: past and future, *Research in the Sociology of Organizations*, 28, 21-42.
- Dong M., Liu Z., Yu Y., J. Zheng, 2015, *Opportunism in Distribution Networks: The Role of Network Embeddedness and Dependence*, *Production and Operations Management*, 24(10), 1657-1670.
- Doz Y.L., Hamel G., 1998, *Alliance Advantage. The Art of Creating Value through Partnering*, Boston: Harvard Business School Press.
- Eckstein H., 1975, *Case studies and theory in political science*, w: *Handbook of political science*, red. F.I. Greenstein, N.W. Polsby, t. 7, Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Emerson R.M., 1962, Power-dependence relations, *American Sociological Review*, 27(1), 31-40.
- Gulati R., 1999, Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation, *Strategic Management Journal*, 20, 397-420.
- Hakansson H., Snehota I., 2006, No Business is an Island: The Network Concept of Business Strategy, *Scandinavian Journal of Management*, 22(3), 256-270
- Hillman A.J., Withers M.C., Collins B.J., 2009, Resource dependence theory: A review, *Journal of Management*, 35(6), 1404-1427.
- Huxham C., Beech, N., 2002, Points of power in interorganizational forms: Learning from a learning network, *Proceedings of the Academy of Management Conference*, Denver, CO.
- Iansiti M., Levien R., 2004, Strategy as Ecology, *Harvard Business Review*, March, 1-10.
- Klimas P., 2013, Uwarunkowania skutecznej współpracy międzyorganizacyjnej, *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 141, 185-198.
- Knight L., Pye A., 2002, *Learning and change in interorganizational networks: The case for network learning and network change*, referat wygłoszony na konferencji Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Network Change, Athens, Greece, 5-6 April 2002.

- Knoben J., Oerlemans L.A.G., Rutten R.P.J.H., 2006, Radical changes in inter-organizational network structures: The longitudinal gap, *Technological Forecasting and Social Change*, 73, 390-404.
- Krupski R. (red.), 2005, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, Warszawa: PWE.
- Krzyżanowski L.J., 1994, *Podstawy nauki o organizacji i zarządzania*, Warszawa: WN PWN.
- Lado A.A., Boyd N.G., Hanlon S.C., 1997, Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model, *The Academy of Management Review*, 22(1), 110-141.
- Latusek-Jurczak D., 2011, *Zarządzanie międzyorganizacyjne*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Leavitt H.J., 1964, *Applied Organization Change in Industry: structural, technical and human approaches*, w: *New Perspectives in Organization Research*, red. W.W. Cooper, H.J. Leavitt, M.W.I. Shelly, New York: John Wiley.
- Lichtarski J.M., Piórkowska K., Ćwik K., 2016, Strategie organizacji węzłowych wobec innych uczestników sieci międzyorganizacyjnej, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 444, 285-297.
- Miles R.E., Snow Ch.C., 2003, *Organizational Strategy, Structure, and Process*, Stanford: Stanford University Press.
- Mitrega M., Forkmann S., Ramos C., Henneberg S.C., 2012, Networking capability in business relationships – Concept and scale development, *Industrial Marketing Management*, 41(5), 739-751.
- Moody J., McFarland D., Bender-de Moll S., 2005, Dynamic Network Visualization, *The American Journal of Sociology*, 110, 1206-1241.
- Niemczyk J., 2013, *Strategia. Od planu do sieci*, Wrocław: Wyd. UE.
- Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B. (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, Warszawa: C.H. Beck.
- Obłój K., 2002, *Tworzywo skutecznych strategii*, Warszawa: PWE.
- Oliver A.L., Ebers M., 1998, Networking network studies: An analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships, *Organization Studies*, 19, 549-583.
- Oliver C., 1990, Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions, *Academy of Management Review*, 15(2), 241-265.
- Olsen P.I., Prekert F., Hoholm T., Harrison D., 2014, The Dynamics of Networked Power in a Concentrated Business Network, *Journal of Business Research*, 67, 2579-2589.
- Owen-Smith J., Powell W.W., 2004, Knowledge Networks as Channels and Conduits: The Effects of Spillovers in the Boston Biotechnology Community, *Organization Science*, 15, 5-21.
- Pfeffer J., Salancik G. R., 1978, *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, New York: Harper and Row.
- Powell W.W., Koput K.W., Smith-Doerr L., 1996, Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology, *Administrative Science Quarterly*, 41, 116-145.
- Provan K.G., 1984, Interorganizational cooperation and decision-making autonomy in a consortium multi-hospital system, *Academy of Management Review*, 9(3), 494-504.
- Provan K.G., 1993, Embeddedness, interdependence, and opportunism in organizational supplier-buyer networks, *Journal of Management*, 19(4), 841-856.
- Provan K.G., Beyer J.M., Kruytbosch C., 1980, Environmental Linkages and Power in Resource-Dependence Relations Between Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 200-225.
- Robins G., Pattison P., Kalish Y., Lusher D., 2007, An introduction to exponential random graph (p*) models for social networks, *Social Networks*, 29, 173-191.
- Romanowska M., 2006, Dostosowanie strategii przedsiębiorstwa do jego zasobów, w: *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, red. R. Krupski, Wałbrzych: Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości.

- Rowley T.J., Behrens D., Krackhardt D., 2000, Redundant governance structures: An analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries, *Strategic Management Journal*, 21, 369-386.
- Sampson R.C., 2007, R&D Alliances and Firm Performance: The Impact of Technological Diversity and Alliance Organization on Innovation, *Academy of Management Journal*, 50, 364-386.
- Snijders T.A.B., 2005, Models for Longitudinal Network Data, w: *Models and Methods in Social Network Analysis*, red. P.J. Carrington, J. Scott, S. Wasserman, Cambridge: Cambridge University Press.
- Stańczyk-Hugiet E., 2016, *Eksplorować czy eksploatować relacje międzyorganizacyjne?*, Wrocław: Wyd. UE we Wrocławiu.
- Stańczyk-Hugiet E., 2017, Implikacje teorii zależności w badaniach relacji, *Organizacja i Kierowanie*, 2(176), 15-26.
- Tang F., Xi Y., 2006, Exploring dynamic multi-level linkages in inter-organizational networks, *Asia Pacific Journal of Management*, 23, 187-208.
- Tillquist J., 2002, Strategic connectivity in extended enterprise networks, *Journal of Electronic Commerce Research*, 3(2), 77-85.
- Verba S., 1967, Some dilemmas in comparative research, *World Politics*, 20(1), 111-27.
- Wasserman S., Faust K., 1994, *Social Network Analysis*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Wit B. de, Meyer R., 2007, *Synteza strategii*, Warszawa: PWE.
- Zakrzewska-Bielawska A. (red.), 2014, *Kooperacja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech. Determinanty i dynamika*, Warszawa: Placet.

A Shark and a Pack Leader. Strategies of Dominant Companies in Inter-organizational Networks

Summary. The aim of the paper is to highlight strategies pursued by companies having a dominant position in an inter-organizational network, i.e. that of a “pack leader” and that of a “shark”. The first section defines the nature of inter-organizational networks and outlines the key issues relating to these, with an emphasis on the participants’ mutual dependence and position in the network. The following section describes how a company’s position in the network bears on the strategy that it chooses to follow. The third section presents a typology of strategies based on an organization’s position and mode of engagement, with a more in-depth treatment of two types of strategy that are typical of companies holding a strong position in an inter-organizational network. Finally, conclusions are drawn, limitations of the discussion are indicated, and the future strands of research are delineated.

Keywords: strategy, inter-organizational network, network cooperation, network position, value creation, value appropriation

