

**Aleksandra Hauke-Lopes**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Gospodarki Międzynarodowej,  
Katedra Marketingu Międzynarodowego  
a.hauke@ue.poznan.pl

**KLUCZOWE WYZWANIA DLA LIDERA  
STRATEGICZNEJ SIECI BIZNESOWEJ  
DZIAŁAJĄCEJ NA ZAGRANICZNYM  
RYNKU USŁUG**

**Streszczenie:** Artykuł przedstawia wybrane aspekty strategicznej sieci biznesowej jako podejścia optymalizującego działalność przedsiębiorstwa na zagranicznym rynku usług. Za istotne zadania dla lidera strategicznej sieci biznesowej uważa się koncentrację w pięciu obszarach: strategii, kluczowych kompetencjach, relacjach z kooperantami, otoczeniu zewnętrznym oraz pracownikach. Obszary te znacząco wpływają na pozycję konkurencyjną lidera na nowym rynku usług. Do kluczowych wyzwań stojących przed liderem strategicznej sieci biznesowej działającym na zagranicznym rynku usług zalicza się w artykule realizację strategii (w tym stworzenie odpowiedniego modelu biznesowego oraz rozwój współpracy w sieci) oraz transfer wiedzy (wspieranie tego procesu oraz likwidowanie barier w transferze wiedzy w sieci). Lider strategicznej sieci biznesowej, w celu osiągnięcia sukcesu na nowym rynku usług, powinien być stale aktywny w obu kluczowych obszarach.

**Słowa kluczowe:** strategiczna sieć biznesowa, podejście sieciowe, transfer wiedzy, zagraniczny rynek usług.

**Klasyfikacja JEL:** L14, L20.

**KEY CHALLENGES FOR THE LEADER OF A STRATEGIC  
BUSINESS NETWORK OPERATING IN A FOREIGN MARKET**

**Abstract:** The article presents selected aspects of a strategic network approach as an optimisation method for operating in a foreign service-market. The important tasks for the leading enterprise of a strategic network are considered to include concentrating on five areas: strategy, core competencies, relationships within the network, external environment, and people. These areas significantly affect the competitive position of the leading

enterprise in a new market. The key challenges for the leading enterprise of a strategic business network in a foreign service-market include the implementation of the strategy (including the creation of an appropriate business model and the development of cooperation in the network) and the transfer of knowledge (enhancing the process and removing barriers to knowledge transfer in the network). In order to succeed in a new market, the leading enterprise of a strategic business network should be constantly active in both these key areas.

**Keywords:** strategic business network, network approach, knowledge transfer, foreign service-market.

## Wstęp

Działalność przedsiębiorstw na rynku cechuje się nieustannymi interakcjami, które ułatwiają wymianę zasobów oraz rozwój nieformalnych relacji między partnerami biznesowymi. Cztery elementy – podmioty (przedsiębiorstwa), interakcje, zasoby oraz występujące między nimi relacje – są fundamentami modelu sieci biznesowej. Model zaproponowany przez badaczy z Grupy IMP (*Industrial Marketing and Purchasing*) stanowi podstawę analizy sieci biznesowych na rynku przedsiębiorstw. Obrazuje on wielowymiarowy charakter działalności przedsiębiorstw w sieci biznesowej oraz występujących między nimi interakcji i powiązań<sup>1</sup>.

Bezpośredniość kontaktów pomiędzy partnerami działającymi w międzynarodowej sieci biznesowej ma szczególne znaczenie w kontekście działalności na rynku usług. Główne cechy charakteryzujące usługi: niematerialność, nierozłączność, różnorodność oraz brak możliwości ich przechowywania [Kotler 2005, s. 448–453] sprawiają, że poziom oraz zakres świadczenia są ściśle powiązane z osobami wykonującymi lub oferującymi usługi. Lider sieci biznesowej działającej na rynku usług powinien dbać o odpowiedni, zakładany w przyjętej strategii, poziom usług poprzez rozwój współpracy z partnerami biznesowymi na nowym rynku.

Jednym z głównych celów stojących przed przedsiębiorstwem jest zdobycie oraz utrzymanie przewagi konkurencyjnej na nowym, zagranicznym rynku usług. Kluczowa wartość świadczonej usługi wynika przede wszystkim z jej niematerialnych elementów, które w zasadniczym stopniu decydują o przewadze konkurencyjnej firmy, która ją świadczy lub oferuje na rynku. Dlatego

---

<sup>1</sup> W artykule zamiennie stosuje się pojęcia relacji oraz powiązania. Ogół powiązań/relacji istniejących między współpracującymi firmami określa się powiązaniem sieciowym.

też w artykule przyjmuje się, że elementem ułatwiającym przedsiębiorstwu osiągnięcie założonych celów, w tym osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, jest wspieranie transferu wiedzy w ramach stworzonego na rynku zagranicznym powiązania sieciowego.

## **Współpraca przedsiębiorstw w podejściu sieciowym – przegląd literatury**

Początkowa działalność przedsiębiorstw na rynku zagranicznym jest skupiona przede wszystkim na nawiązywaniu relacji z obecnymi na nowym rynku podmiotami. W efekcie tworzone są sieci biznesowe<sup>2</sup> obejmujące ogół powiązań istniejących między współpracującymi na rynku partnerami biznesowymi. Dzięki funkcjonowaniu w sieci biznesowej przedsiębiorstwa mają możliwość ekspansji na nowe rynki, uzyskują dostęp do materialnych i niematerialnych zasobów, polepszają własną ofertę, zwiększają innowacyjność oraz poprawiają efektywność zastosowanych zasobów. Ponadto działalność w sieci biznesowej umożliwia im uzyskanie wpływu na strukturę branży, obniża poziom niepewności, zmniejsza obawy przed działaniami konkurentów oraz daje możliwość dostępu do nowych informacji lub umiejętności [Zydlewska 2003, s. 166–167].

W literaturze przedmiotu analiza sieci biznesowych jest najczęściej dokonywana pod kątem pozycji uczestniczących w powiązaniu przedsiębiorstw (między innymi [Jarillo 1995; Ebers 2002]). Biorąc za punkt odniesienia pozycję przedsiębiorstwa w danym powiązaniu biznesowym A. Zydlewska [2003, s. 170–171] dzieli sieci na: zdominowane – skoncentrowane wokół jednego lub kilku przedsiębiorstw, oraz równorzędnych partnerów – gdy wszystkie firmy współpracujące w ramach powiązania sieciowego charakteryzują się podobną pozycją przetargową. Rozróżnienie sieci ze względu na pozycję przedsiębiorstwa jest również postulowane przez E. Todewą [2006, s. 139–141]. Proponuje ona podział sieci na egocentryczne (cechujące się silną hierarchią, zdominowane wokół jednego podmiotu) oraz rozproszone (gdzie – ze względu na brak lidera – zasoby oraz wiedza są rozproszone wśród wielu aktorów). W podobnym ujęciu – jednak z podkreśleniem znaczenia stopnia realizacji własnej strategii – dzieli sieci K. Łobos [2005, s. 169–173].

---

<sup>2</sup> W artykule pojęcia sieć przedsiębiorstw, sieć biznesowa, sieć, powiązanie sieciowe oraz powiązanie będą używane zamiennie, obrazując sposób analizy zagadnienia sieci biznesowych na rynku *business-to-business*.

Jeśli w sieci jest realizowana strategia jednego podmiotu, który sprawuje także funkcje kontrolne, to występuje sieć niesymetryczna. Jeśli zaś strategia jest formułowana przez wszystkie podmioty, a kontrola sieci odbywa się poprzez wspólne uzgodnienia, sieć przyjmuje formę symetryczną [Łobos 2005, s. 169]. Rozgraniczenie różnych typów sieci w zależności od znaczenia podmiotów działających w sieci biznesowej w ujęciu międzynarodowym proponuje K. Fonfara [2013, s. 178–180]. Jego zdaniem, międzynarodowe sieci biznesowe można podzielić na zdominowane wokół jednego podmiotu, zdominowane wokół kilku dominujących podmiotów oraz sieci rozwijane przede wszystkim w ramach powiązań liderów sieci.

W literaturze przedmiotu można wyodrębnić analizę sieci pod kątem trwałości powiązań. Niektóre sieci mogą się charakteryzować określonym czasem trwania powiązań występujących w sieci biznesowej i być tworzone tylko w celu realizacji konkretnego zadania [Koźmiński i Jemieliński 2008, s. 77]. W nurcie tym eksponuje się wysoki stopień niezależności przedsiębiorstw w sieci. Sieć biznesowa jest określana jako „zbiór niezależnych w sensie prawnym jednostek gospodarczych, realizujących różnorodne przedsięwzięcia i projekty koordynowane przez firmę – integratora, która ma wyróżniające ją (kluczowe, podstawowe) kompetencje” [Perechuda 2007, s. 55]. Podejście to jest bliskie podejściu strategicznemu reprezentowanemu między innymi przez J. Jarillo [1995] czy M. Ebersa [2002], jednak różni się wyraźnym zaznaczeniem braku współzależności firm działających w sieci biznesowej. Drugi nurt badań podkreśla długoterminowy, oparty na partnerskich relacjach charakter sieci biznesowych [Håkansson i Snehota 2002, s. 162–182; Ford i in. 2003, s. 40]. W nurcie tym analizuje się powiązania istniejące między przedsiębiorstwami na rynku business-to-business pod kątem interakcji zachodzących między aktorami sieci. Podstawowe kryteria podziałów sieci biznesowych obecne w literaturze przedmiotu są ujęte w tabeli 1.

**Tabela 1. Główne podziały sieci biznesowych obecne w literaturze przedmiotu**

Kryterium podziału sieci biznesowych	Przykłady
Pozycja przedsiębiorstw	zdominowane/równorzędnych partnerów, egocentryczne/rozproszone, symetryczne/niesymetryczne, zdominowane wokół jednego/kilku dominujących partnerów/w ramach powiązań liderów sieci
Charakterystyka powiązań oraz otoczenia	stabilne/wewnętrzne/dynamiczne, blisko współpracujące/luźno współpracujące, nietrwałe/trwałe.

Na podstawie przeglądu literatury przedmiotu, biorąc pod uwagę między innymi pozycję przedsiębiorstw w sieci, motywy powstania oraz czas trwania powiązań, wyodrębniono w artykule dwa główne podejścia do współpracy w powiązaniu sieciowym: podejście tradycyjne<sup>3</sup> oraz podejście strategiczne. Podejście tradycyjne jest przede wszystkim eksponowane przez badaczy działających w ramach Grupy IMP (między innymi D. Ford, H. Håkansson, M. Ratajczak-Mrozek), a do głównych przedstawicieli strategicznego podejścia do tworzenia oraz funkcjonowania sieci biznesowych należą J. Jarillo i M. Ebers.

Sieci biznesowe w podejściu tradycyjnym są efektem długotrwałej kooperacji i zachodzących między partnerami interakcji. W miarę rozwoju współpracy przedsiębiorstwa nawiązują coraz bliższe relacje formalne oraz nieformalne, które są podstawą tworzenia i rozwoju sieci biznesowych. Pozycja przedsiębiorstw w tradycyjnej sieci biznesowej jest w miarę równorzędna – brak jest podmiotu dominującego. Zaangażowanie partnerów biznesowych w daną relację, skłonność do dzielenia się zasobami oraz nastawienie na długoterminową kooperację skutkują trwałością powiązania. Aktorzy poprzez realizowane inwestycje stają się bardziej osadzeni w danym powiązaniu. Nie zawsze trwałość relacji jest powiązana z ich siłą – utrata zaufania do partnera biznesowego czy zmiany w otoczeniu zewnętrznym mogą przyczynić się do rozpadu silnego powiązania. W tradycyjnym podejściu sieci biznesowe powstają jako ostatni element procesu, w którym inicjującym zdarzeniem jest nawiązanie współpracy przez niepowiązane firmy. Duże znaczenie w wyborze kooperanta odgrywają nieformalne powiązania, które istnieją między podmiotami. W trakcie kooperacji firmy dzielą się zasobami i jednocześnie budują zaufanie, wzajemnie dostosowując swoje zachowania. Przyczynia się to do usprawnienia funkcjonowania sieci i ułatwia osiąganie wspólnych celów. Zaufanie z kolei umożliwia wymianę bardziej zaawansowanych zasobów i w rezultacie osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku. Efektem występowania powiązań pomiędzy podmiotami i ich interakcji, w tym wymiany zasobów, jest sieć biznesowa.

Strategiczna sieć biznesowa składa się z międzyorganizacyjnych powiązań, które są trwałe, mają strategiczne znaczenie dla firmy i mogą przyjmować formę aliansów strategicznych, joint venture, długoterminowych relacji sprzedaży-kupna, wspólnych przedsięwzięć badawczo-rozwojowych czy gron przemysłowych [Gulati, Nohria i Zaheer 2000, s. 203; Łobos 2005, s. 163].

---

<sup>3</sup> Nazwa podejścia została zaproponowana przez autorkę w celu rozgraniczenia funkcjonowania sieci biznesowych.

W strategicznej sieci biznesowej jedno przedsiębiorstwo przyjmując rolę centralną w stosunku do innych podmiotów, a jego priorytetowym celem jest odpowiednie zarządzanie przepływem towarów i informacji pomiędzy pozostałymi, niezależnymi przedsiębiorstwami połączone z wysoką efektywnością działań [Jarillo 1995, s. 6]. Zależnie od przyjętej strategii lider strategicznej sieci biznesowej<sup>4</sup> dobiera kooperantów oraz formę współpracy. Firmy, z którymi główne przedsiębiorstwo współpracuje, także podejmują współpracę z innymi podmiotami, aby zoptymalizować własny łańcuch wartości. Budowanie sieci strategicznej składa się z zaplanowanych (na przykład wybór kooperantów) oraz niezamierzonych elementów, będących efektem tworzenia powiązań na nowym rynku (D. Welch i L. Welch 1996, s. 19–20]. W podejściu tym zakłada się większą siłę dużych przedsiębiorstw nad mniejszymi. Istotne jest jednak, w jakim stopniu te większe podmioty potrafią efektywnie zarządzać relacjami z zagranicznymi partnerami w sieci w długim okresie, w szczególności w kontekście różnic kulturowych czy prawnych. Mimo że lider ma uprzywilejowaną pozycję w strategicznej sieci biznesowej, musi dbać o to, aby inne przedsiębiorstwa też były zadowolone ze współpracy. Dzięki temu strategiczna sieć biznesowa może się rozwijać, a lider może osiągać założone cele. Podstawowe elementy charakteryzujące tradycyjne oraz strategiczne podejście do współpracy w ramach sieci biznesowej są przedstawione w tabeli 2.

**Tabela 2. Porównanie tradycyjnego oraz strategicznego podejścia do tworzenia oraz funkcjonowania sieci biznesowych**

	<b>Podejście tradycyjne</b>	<b>Podejście strategiczne</b>
<b>Geneza</b>	efekt współpracy	strategia głównego przedsiębiorstwa
<b>Forma współpracy</b>	wzajemne dopasowania	dominacja jednego podmiotu, znaczenie kontraktów
<b>Charakter współpracy</b>	relacje formalne oraz nieformalne	dominacja relacji formalnych
<b>Realizacja strategii</b>	efekt interakcji, wpływ wielu podmiotów	zależna od lidera strategicznej sieci biznesowej
<b>Pozycja podmiotów</b>	w miarę równorzędna	dominacja jednego podmiotu
<b>Kluczowe słowa</b>	model <i>ARR</i> , interakcje	strategia
<b>Wielkość podmiotów</b>	zróżnicowana	jedno przedsiębiorstwo ma centralną pozycję

<sup>4</sup> W artykule zamiennie stosuje się pojęcia główne przedsiębiorstwo i lider strategicznej sieci biznesowej.

Nieodzowną cechą każdego powiązania sieciowego jest jednocześnie występowanie współpracy oraz konkurencji między partnerami biznesowymi, czyli kooperacja [Hamel, Doz i Prahalad 2000, s. 495; Turnbull, Ford i Cunningham 2002, s. 4]. Podmioty współpracujące w ramach powiązania sieciowego mają świadomość, że partnerzy często szukają okazji do osłabienia pozycji kooperanta. Dlatego też przedsiębiorstwa uczestniczące w sieci biznesowej muszą w swoich działaniach łączyć zachowania kooperacyjne i konkurencyjne, a także starać się, aby współpraca była jednocześnie „kombinacją pracy z, poprzez, mimo oraz przeciwko innym podmiotom” [Ritter i Ford 2004, s. 110]. Zdaniem G. Hamela, Y. Doza oraz C. Prahalda, „współpraca jest konkurencją w innej formie” [2000, s. 495]. Współpraca z potencjalnymi konkurentami może mieć charakter formalny (jak alians strategiczny) lub nieformalny, oparty na zaufaniu i normach społecznych [Bengtsson i Kock 1999, s. 181]. Zaletą kooperacji jest obniżenie kosztów transakcyjnych, zmniejszenie ryzyka finansowego, intensyfikacja prac naukowo-badawczych czy dostęp do nowych technologii lub nowych rynków. Jednak istnieje także wiele zagrożeń wynikających ze współpracy. Za podstawowe uznaje się problemy z określeniem tożsamości przedsiębiorstwa w efekcie zaniedbywania podstawowej działalności, poniesione koszty i czas na poznanie partnera oraz zasad współpracy, a także możliwość osłabienia pozycji konkurencyjnej w efekcie dostępu konkurenta do strategicznych zasobów przedsiębiorstwa.

### **Zalety oraz zagrożenia wynikające z działalności przedsiębiorstwa na zagranicznym rynku usług w ujęciu strategicznej sieci biznesowej**

Długotrwała współpraca z podmiotami w ramach tradycyjnej sieci biznesowej może prowadzić do inercji hamującej przedsiębiorstwo w poszukiwaniu rozwiązań optymalizujących działalność. Ponadto podejście to w niewystarczający sposób eksponuje znaczenie strategii jako kluczowego elementu determinującego sukces przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym. W przypadku zmieniającego się otoczenia szybkie formułowanie oraz wdrażanie odpowiedniej strategii decyduje o pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Strategiczna sieć biznesowa charakteryzuje się kilkoma wyróżnikami stanowiącymi o tym, że jest to odpowiednie podejście ułatwiające działalność na zagranicznym rynku usług. Do zalet można zaliczyć przede wszystkim szybszą reakcję na zmiany zachodzące w otoczeniu zagranicznym. Powiązanie oparte na mniej-

szych, przedsiębiorczych podmiotach bardziej odpowiada turbulentnemu otoczeniu [Jarillo 1995, s. 169] i przyczynia się do zwiększenia efektywności działań na rynku zagranicznym. Elastyczność, definiowana jako „możliwość błyskawicznego przekonfigurowania składu uczestników układu oraz profilu jego działalności” [Łobos 2005, s. 174] jest uzyskiwana dzięki zmniejszeniu liczby czynności wykonywanych w ramach własnych struktur oraz współpracy z wybranymi podwykonawcami. W przypadku wystąpienia trudności zmiana charakteru powiązań, a nawet zerwanie współpracy z partnerami biznesowymi jest prostsze niż w przypadku tradycyjnej integracji pionowej czy zaangażowania kapitałowego w innych przedsiębiorstwach. Elastyczność działań ma tym większe znaczenie, im otoczenie – w którym działa przedsiębiorstwo – jest bardziej turbulentne. Bardziej dynamiczna zmienność otoczenia sprawia, że skróceniu ulega horyzont planowania strategicznego [Krupski 2012, s. 137]. Współpraca w podejściu strategicznej sieci biznesowej ułatwia zatem szybkie dopasowanie struktury i strategii działań do zmian na rynku zagranicznym.

W celu świadczenia usług na przyjętym poziomie lider strategicznej sieci biznesowej może korzystać z wiedzy oraz doświadczenia współpracujących z nim podmiotów. Współpraca ta może być wymuszona wówczas, gdy przedsiębiorstwo nie ma kluczowych kompetencji do świadczenia usług lub gdy kompetencje te nie są wystarczające do skutecznego konkutowania. Zaufanie do partnera biznesowego oraz obustronna wola osiągnięcia sukcesu sprawiają, że lider może oferować usługi na podobnym poziomie niezależnie od rynku zagranicznego, na którym działa. Poziom świadczonych usług jest tym bardziej wyrównany, im dokładniej są ustalone poszczególne elementy świadczonej usługi. Ponadto dzięki strategicznym powiązaniom z innymi przedsiębiorstwami lider sieci uzyskuje pośrednią kontrolę nad zasobami kontrolowanymi w sposób bezpośredni przez pozostałe firmy. Partnerskie i długotrwałe relacje między przedsiębiorstwami współpracującymi z liderem sieci przyczyniają się do tworzenia i rozwoju zaufania, które umożliwia wymianę coraz bardziej zaawansowanej wiedzy i w efekcie rozwój powiązania. Umacnianie współpracy w sieci jest uzależnione od skłonności zaangażowanych przedsiębiorstw do inwestowania w dane powiązanie. Ważne jest obustronne zadowolenie ze współpracy, które umożliwia dalsze nakłady poczynione w formie adaptacji produktów czy procesów. Inwestycje świadczą o zaangażowaniu podmiotu w rozwój i umacnianie powiązania, oraz dowodzą jego przekonania, że pozostałe podmioty również będą inwestować w sieć [Turnbull, Ford i Cunningham 2002, s. 11].

Kolejnym wyzwaniem dla lidera strategicznej sieci biznesowej działającej na zagranicznym rynku usług może być znalezienie i dobór właściwych

kooperantów. Sukces lidera strategicznej sieci biznesowej zależy od podmiotów, z którymi współpracuje na rynku zagranicznym. Jeśli nie mają one wystarczających zdolności, umiejętności lub możliwości, lider nie może na rynku zagranicznym świadczyć usług na poziomie podobnym do poziomu na innych rynkach, na których jest obecny. Problemem mogą być także oportunistyczne zachowania, celowe osłabianie pozycji konkurencyjnej lidera przez inne ogniwa sieci oraz brak wcześniejszej historii współpracy, które znacznie podwyższają ryzyko niepowodzenia. Wzajemna komunikacja może być niekiedy utrudniona ze względu na różnice kulturowe. Ma to szczególne znaczenie w kontekście wykonywania usług, które są ściśle powiązane z osobami je świadczącymi. Lider strategicznej sieci biznesowej musi, w zależności od rynku na którym działa, dostosować zarówno podejście do współpracy w ramach międzynarodowej sieci biznesowej, jak i niekiedy zawartość oferowanych na danym rynku usług. Kolejnym problemem może być wyciek niejawnych, kluczowych informacji poza firmę. Aby temu przeciwdziałać, lider powinien stworzyć mechanizmy regulujące dostęp do kluczowej wiedzy, a także dążyć do równego wymieniać się informacjami i know-how.

Mimo występujących zagrożeń przyjmuje się, że podejście do współpracy w ramach strategicznej sieci biznesowej poprzez aktywne zarządzanie relacjami występującymi w sieci przy jednoczesnym nastawieniu na współpracę z innymi partnerami liderowi powiązania umożliwi osiągnięcie sukcesu na zagranicznym rynku usług.

## **Zadania lidera strategicznej sieci biznesowej działającej na zagranicznym rynku usług**

Współpraca podmiotów w strategicznej sieci biznesowej ma sformalizowany charakter – lider strategicznej sieci biznesowej zarządza relacjami wewnątrz sieci na podstawie przyjętej strategii. Dzięki strategicznemu podejściu do współpracy w ramach sieci firma koncentruje się na głównych celach oraz posiadanych kluczowych kompetencjach, a działania mniej ważne z punktu widzenia łańcucha wartości są przekazywane innym podmiotom uczestniczącym w powiązaniu. W efekcie takiej specjalizacji lider strategicznej sieci biznesowej staje się bardziej konkurencyjny na zagranicznym rynku usług.

Lider strategicznej sieci biznesowej powinien w szczególności skupić swoją uwagę na pięciu aspektach działalności na zagranicznym rynku usług: strategii, kluczowych kompetencjach, relacjach z kooperantami, otoczeniu zewnętrznym oraz pracownikach (rysunek 1).



**Rysunek 1. Działania lidera strategicznej sieci biznesowej w procesie internacjonalizacji**

Pierwszy z obszarów działań lidera strategicznej sieci biznesowej – strategia – wpływa na formę oraz podejście do współpracy na nowym rynku usług. Lider powinien określić formalną strukturę oraz formę współpracy, a także zdecydować, które elementy potrzebne do świadczenia usług realizuje sam, a które elementy wykonywania czy świadczenia usług chce zlecić innym podmiotom współpracującym z nim w sieci biznesowej na rynku zagranicznym.

Ważną rolę w osiągnięciu i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa odgrywają kompetencje, dzięki nim przedsiębiorstwa mogą wykorzystywać zasoby, które mają lub do których mają dostęp [Głuszek 2002, s. 55; Sudolska 2006, s. 70]. Kompetencje obejmują ogół procesów, zasobów i zdolności będących efektem zbiorowego uczenia się organizacji [Głuszek 2002, s. 31] i stanowią istotny składnik budowania i umacniania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Jednak nie wszystkie kompetencje są równie cenne dla przedsiębiorstwa. Zgodnie z koncepcją zasobową jedynie trudno zbywalne, niepodatne na naśladownictwo i niemożliwe do zastąpienia kompetencje wpływają na budowanie i utrzymywanie trwałej przewagi konkurencyjnej [Barney 1991, s. 117–118]. Takie kompetencje mają charakter kluczowych kompetencji, które są efektem kombinacji aktywów materialnych i niematerialnych, wiedzy, umiejętności i zdolności osadzonych w organizacyjnej strukturze, technologii, procesach i relacjach międzyludzkich. Umożliwiają one wykonywanie przez lidera czynności, które potrafi realizować najlepiej i dzięki którym uzyskuje przewagę konkurencyjną na rynku [Głuszek 2002, s. 29]. Kluczowe kompetencje nie maleją. Wraz z ich rozpowszechnianiem i stosowaniem są umacniane i wzbogacane [Hamel, Doz i Prahalad 1990, s. 82], co powoduje, że stają się niewyczerpalne. Do kluczowych kompetencji – z punktu

widzenia lidera strategicznej sieci biznesowej – są zaliczane przede wszystkim świadczone usługi. Koncentracja na kluczowych kompetencjach i jednocześnie zlecenie mniej istotnych elementów łańcucha wartości innym, działającym w powiązaniu firmom, pozwala umacniać pozycję konkurencyjną lidera sieci. Oprócz kluczowych kompetencji lidera strategicznej sieci biznesowej istotne znaczenie w budowaniu przewagi konkurencyjnej na rynku zagranicznym odgrywają kluczowe kompetencje sieciowe (*network competence*) [Wilkinson, Ritter i Johnston 2002; Mitręga i in. 2012]. Są one definiowane jako ogół działań oraz rutyn organizacyjnych, które są wdrażane na poziomie organizacyjnym przedsiębiorstwa – lidera sieci – podczas nawiązywania, rozwoju oraz zakończenia danej relacji [Mitręga i in. 2012, s. 5]. Kompetencje te są wykorzystywane przede wszystkim do zarządzania relacjami z kluczowymi partnerami biznesowymi oraz w celu efektywnego zarządzania interakcjami występującymi w tych relacjach.

W ramach działań związanych z orientacją na relacje z kooperantami na nowym rynku, lider strategicznej sieci biznesowej powinien dbać o długotrwałe i partnerskie podejście do współpracujących z nim podmiotów. Ważny jest odpowiedni dobór kooperantów, którzy będą pomagali zrealizować zakładaną strategię, w tym przede wszystkim zapewnić świadczenie przez lidera usług na odpowiednim poziomie. Lider powinien także wspierać wszelkie interakcje służące budowaniu sieci społecznych i zaufania między pracownikami podmiotów współpracujących w ramach powiązania sieciowego. Ponadto powinien stale monitorować poziom zadowolenia pracowników, gdyż dobrze przebiegająca współpraca w strategicznej sieci biznesowej przyczynia się do wzrostu firmy. J. Jarillo [1995, s. 129] zauważa, że współpraca jest istotą stosunków panujących wewnątrz przedsiębiorstwa, natomiast konkurencja jest istotą stosunków pomiędzy partnerami biznesowymi. Jednak, jak zaznacza, granice pomiędzy współpracą i konkurencją nie zawsze pokrywają się z prawnymi granicami przedsiębiorstwa – może istnieć współpraca pomiędzy firmami i konkurencja wewnątrz nich [Jarillo 1995, s. 130]. Dobra współpraca umożliwia także wspólne ustalanie i kontrolowanie standardów usług. Kontrola usług świadczonych przez lidera strategicznej sieci biznesowej może objąć na przykład analizę zachowań klientów, ankiety biorców usług, porównanie usług z usługami oferowanymi przez konkurencję czy też analizę wielkości sprzedaży usług na nowym rynku zagranicznym. Umocnienie współpracy w sieci jest uzależnione od skłonności zaangażowanych przedsiębiorstw do inwestowania w dane powiązanie. Ważne jest obustronne zadowolenie ze współpracy, które umożliwia dalsze nakłady poczynione w formie adaptacji produktów czy procesów. Inwestycje świadczą o zaangażowaniu podmiotu w rozwój

i umacnianie powiązania oraz dowodzą jego przekonania, że pozostałe podmioty również będą inwestować w sieć [Turnbull, Ford i Cunningham 2002, s. 11]. Współpraca z kooperantami w ramach strategicznej sieci biznesowej wymaga posiadania odpowiednich zdolności sieciowych [Mitręga 2010]. Zdolność sieciowa jest niemożliwa do bezpośredniej obserwacji – mierzy się ją poprzez jej przejawy występujące w danym powiązaniu, na przykład poziom wiedzy o partnerach biznesowych, bliskość relacji z partnerami biznesowymi, przewidywalność zmian zachodzących w sieci. Elementy te składają się na „szczegółowe zdolności sieciowe” [Mitręga 2010, s. 28]. Jako kluczowy element zdolności sieciowej wskazuje się umiejętność tworzenia oraz rozwoju relacji między pracownikami przedsiębiorstw działających w danym powiązaniu sieciowym [Mitręga 2010, s. 28].

Kolejny aspekt działalności lidera na zagranicznym rynku usług – otoczenie zewnętrzne – obejmuje w kontekście artykułu relacje z przedsiębiorstwami, z którymi lider bezpośrednio nie współpracuje, oraz z najbliższymi konkurentami. Brak bezpośredniej współpracy z przedsiębiorstwami w ramach stworzonej sieci utrudnia budowanie zaufania oraz przekazywanie wiedzy. Stwarza także trudności w koordynowaniu działań tych przedsiębiorstw. Podmioty należące do otoczenia zewnętrznego lidera strategicznej sieci biznesowej mogą istotnie wpływać na proces świadczenia usług, dlatego szczególnie ważna jest dbałość o dobre relacje z kooperantami. Stanowią oni cenne źródło wiedzy. Mogą się też przyczyniać do rozwijania kluczowych kompetencji z zakresu oferowanych usług. Równoległe z dbałością o kontakty z kooperantami z otoczenia zewnętrznego lider strategicznej sieci biznesowej powinien aktywnie i kompleksowo zarządzać swoimi relacjami z konkurentami, a relacje te powinny stanowić część kultury organizacyjnej firmy [Kaleta 2000, s. 147]. Takie podejście do współpracy wpisuje się w nurt marketingu partnerskiego, w szczególności koncepcję siedmiu rynków [Fonfara 2013].

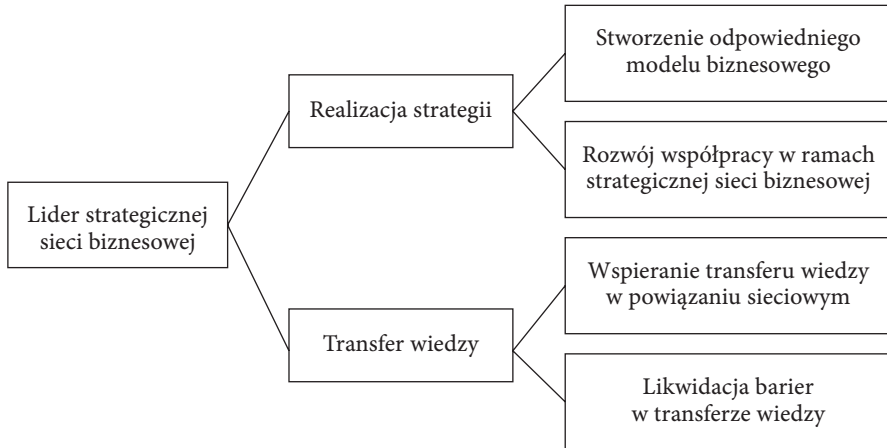
Kontakty z partnerami zagranicznymi znacznie ułatwiają dostęp do wiedzy eksperymentalnej (poprzez wymianę poglądów lub omówienie problemów, jakie wcześniej miały inne firmy działające na tym rynku), co przyczynia się do wzrostu konkurencyjności lidera sieci oraz stworzonego powiązania. Jednak znaczną część wiedzy lider strategicznej sieci biznesowej musi tworzyć i rozwijać w ramach własnych struktur. Poziom usług świadczonych przez lidera strategicznej sieci biznesowej zależy od podmiotów, które je wykonują. Dlatego kluczową rolę w sukcesie lidera odgrywają pracownicy. Lider powinien zapewnić im warunki do stałego rozwoju posiadanej przez nich wiedzy. Wypracowane w przedsiębiorstwie specyficzne zasoby wiedzy tworzą unikatową, strategiczną dla danego przedsiębiorstwa wartość. Dbałość

o ciągły rozwój wiedzy ma szczególne znaczenie w przypadku świadczenia usług na rynku zagranicznym. Dzięki współpracy w ramach strategicznej sieci biznesowej, wiedza pracowników przedsiębiorstwa – lidera strategicznej sieci – zostaje wzbogacona o aspekty pochodzące z rynku lokalnego oraz innych rynków zagranicznych, umożliwiając przedsiębiorstwu tworzenie własnej, niepowtarzalnej kombinacji tego zasobu. Posiadana wiedza wzbogacona o nowe elementy może się przyczynić do uzyskiwania przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej nad innymi podmiotami, które nie działają w danej sieci. Partnerzy powiązania powinni mieć świadomość występowania różnic kulturowych oraz przeciwdziałać ewentualnemu wpływowi różnic kulturowych na tworzenie barier w transferze wiedzy i budowaniu zaufania.

Przedsiębiorstwo – lider strategicznej sieci biznesowej – zajmuje uprzywilejowaną pozycję umożliwiającą dostęp do zaawansowanej wiedzy. Potwierdzają to wyniki badań – centralna pozycja w powiązaniu umożliwia dostęp do najbardziej zdywersyfikowanej wiedzy, a w efekcie pozwala na lepsze rozpoznanie i reakcje na zmiany zachodzące w otoczeniu firmy [Tsai 2001, s. 996–1004]. Odpowiednio skonfigurowana strategiczna sieć biznesowa powinna umożliwiać liderowi rozwój własnych kluczowych kompetencji oraz dbanie o dobrą współpracę z innymi podmiotami działającymi w powiązaniu sieciowym, w tym w szczególności o sprawny transfer wiedzy. Dzięki temu będzie mógł on niwelować ryzyko wystąpienia negatywnych efektów konkurencji oraz wzmocni poczucie jedności wśród przedsiębiorstw działających w stworzonej strategicznej sieci biznesowej.

## **Wyzwania stojące przed liderem strategicznej sieci biznesowej działającej na zagranicznym rynku usług**

Posiadana przez pracowników wiedza wpływa na poziom usług oferowanych przez przedsiębiorstwo. Stanowi ona zatem istotny zasób decydujący o pozycji konkurencyjnej lidera strategicznej sieci biznesowej działającej na zagranicznym rynku usług. Jednak sama działalność w strategicznej sieci biznesowej lub posiadanie kluczowych zasobów wiedzy nie zawsze decydują o sukcesie lidera. Musi on stale dbać o powiązanie, jednocześnie zapewniając swobodne dzielenie się wiedzą przez pracowników. W tym kontekście do kluczowych wyzwań stojących przed liderem strategicznej sieci biznesowej działającej na zagranicznym rynku usług zalicza się: realizację strategii oraz transfer wiedzy w ramach istniejącego na rynku zagranicznym powiązania (rysunek 2). Realizacja strategii zakłada stworzenie modelu biznesowego odpowiedniego



**Rysunek 2. Podstawowe wyzwania lidera strategicznej sieci biznesowej działającej na rynku zagranicznym**

do przyjętych na nowym rynku założeń strategicznych oraz ciągły rozwój współpracy między podmiotami działającymi w strategicznej sieci biznesowej na zagranicznym rynku usług. Przedsiębiorstwo tworząc własny model, powinno się skupić na rozwoju długotrwałych powiązań z innymi podmiotami na rynku, które umożliwią tworzenie oraz rozwój zaawansowanej wiedzy, niezbędnej do świadczenia usług na coraz wyższym poziomie, usług coraz bardziej zaawansowanych lub też wejście na inne segmenty rynku z nowymi lub dotychczas oferowanymi usługami. Realizacja działań wynikających z przyjętego modelu biznesowego jest ułatwiona poprzez współpracę w ramach strategicznej sieci biznesowej [Hauke-Lopes 2011, s. 31]. Drugi obszar wyzwań stojących przed liderem powiązania obejmuje działania związane ze wspieraniem transferu wiedzy wewnątrz przedsiębiorstwa będącego liderem i w ramach całego powiązania sieciowego oraz likwidowanie barier w transferze wiedzy.

Działając na rynku usług, na którym są oferowane przede wszystkim produkty niematerialne, przedsiębiorstwo powinno stworzyć model biznesowy odpowiedni do zakładanej na danym rynku strategii oraz oferowanych usług. Model biznesowy powinien się opierać na trzech głównych elementach: dominującej przewadze konkurencyjnej, zasobach i umiejętnościach strategicznych oraz na łańcuchu wartości firmy [Obłój 2002, s. 100]. Pozostałe składowe modelu uwzględniają strategiczną koncepcję przedsiębiorstwa oraz jej techniczną realizację, poprzez budowę łańcucha wartości pozwalającego na skuteczne

wykorzystywanie, a także odnowę zasobów i umiejętności [Obój 2002, s. 98]. Model powinien umożliwić przedsiębiorstwu stały rozwój kluczowych kompetencji, zapewniając jednocześnie dobrze przebiegającą, opartą na obustronnym zaufaniu współpracę. Model biznesowy powinien także umożliwić elastyczność działań, w tym ewentualne szybkie zmiany w konfiguracji sieci. Zgodnie z przyjętym modelem biznesowym lider sieci powinien specjalizować się w tych aspektach świadczenia usług, które są podstawą osiągnięcia przez niego sukcesu. Pozostałe czynności powinny być realizowane przez niezależne, lecz współpracujące w ramach strategicznej sieci biznesowej podmioty.

Dużym wyzwaniem związanym z określeniem strategii działania na zagranicznym rynku usług jest nastawienie wszystkich podmiotów działających w ramach strategicznej sieci biznesowej na współpracę i unikanie oportunistycznych zachowań. Dobra atmosfera współpracy sprzyja budowaniu zaufania oraz tworzeniu nieformalnych relacji, które są istotne w transferze wiedzy służącym świadczeniu usług na poziomie odpowiednim z punktu widzenia lidera strategicznej sieci biznesowej. Celem współpracy w ramach strategicznej sieci biznesowej jest większa efektywność działań, podział ryzyka związanego z badaniem i rozwojem czy badań preferencji nabywców usług, dostęp do nowych rynków lub zdobycie nowych umiejętności. Zarządzanie współpracą przez lidera strategicznej sieci biznesowej opiera się na budowaniu organizacyjnego i emocjonalnego partnerstwa firm, głównie w zakresie mechanizmów tworzenia i rozwoju kapitału relacyjnego, „rozwijania międzyorganizacyjnych rutyn służących transferowi wiedzy oraz rozwijania zdolności przedsiębiorstwa do absorpcji wiedzy od partnerów zewnętrznych” [Głuszek 2002, s. 199]. Dzięki wspólnemu uczeniu się oraz rozwijaniu wewnętrznych relacji przedsiębiorstwa działające w sieci biznesowej mogą usprawniać istniejące usługi oraz szybciej rozwijać nowe usługi i w ten sposób osiągać korzyści na nowym rynku.

Drugim kluczowym wyzwaniem dla lidera strategicznej sieci biznesowej na rynku zagranicznym jest stworzenie warunków sprzyjających transferowi wiedzy umożliwiającej rozwój oferowanych usług. Obejmuje ono dwa zadania – wspieranie transferu na wszystkich poziomach powiązania sieciowego oraz likwidowanie barier w procesie transferu wiedzy. Ważną rolę w zapewnieniu skutecznego transferu wiedzy odgrywa odpowiednia architektura wewnętrzna oraz zewnętrzna lidera strategicznej sieci biznesowej. Ponadto należy zapewnić odpowiednie do typu wiedzy (jawna lub ukryta) narzędzia wspierające ten proces. Pracownicy powinni być odpowiednio motywowani i zachęceni do przekazywania wiedzy innym, gdyż przedsiębiorstwo więcej się uczy poprzez analizę własnych błędów i eksploatację istniejącej w nim

wiedzy niż poprzez nabywanie jej z zewnątrz. Wymiana wiedzy wśród pracowników umożliwia doskonalenie świadczonych usług. Skutkuje to możliwym polepszeniem pozycji konkurencyjnej lidera strategicznej sieci biznesowej na rynku zagranicznym. Oprócz rozwoju wiedzy w ramach własnych struktur lider może pozyskiwać ten zasób od podmiotów, które nie współpracują z nim bezpośrednio w strategicznej sieci biznesowej. Do narzędzi wykorzystywanych do pozyskiwania wiedzy spoza przedsiębiorstwa można zaliczyć: współpracę z innymi podmiotami działającymi na rynku, licencje, wywiad gospodarczy, korzystanie z usług firm konsultingowych, szkolenia, fuzje, przejęcia, aliansy strategiczne, korzystanie z pomocy agencji rządowych oraz zatrudnianie kluczowych pracowników innych firm. Innymi metodami wykorzystywanymi w pozyskiwaniu nowej wiedzy jest stosowanie programów edukacyjnych, korzystanie z ekspertów zewnętrznych (placówek naukowych, uczelni wyższych) lub też zakup *know-how* [Stankiewicz 2006, s. 339].

Dzielenie się wiedzą oraz jej pozyskiwanie służące polepszeniu oferowanych usług mogą napotkać problemy<sup>5</sup>. Wykrywanie oraz likwidacja barier w transferze wiedzy jest kolejnym kluczowym wyzwaniem dla lidera strategicznej sieci biznesowej w kontekście osiągnięcia przez niego sukcesu na nowym rynku usług. Jedną z głównych barier jest niechęć lub brak motywacji pracowników do dzielenia się wiedzą. Pracownicy świadczący usługi mogą także nie dysponować odpowiednimi zdolnościami absorpcyjnymi, aby móc przyswajać i przekazywać nową wiedzę oraz świadczyć usługi na wymaganym poziomie. Kolejne istotne bariery w transferze stanowią wykorzystanie nieodpowiedniego zestawu narzędzi wspierających transfer wiedzy, nadmierna formalizacja komunikacji i istnienie wielu procedur czy zasad regulujących ten proces. Stąd też kluczową rolę odgrywa zarówno dopasowanie typu wiedzy do potrzeb konkretnych pracowników, jak i stworzenie odpowiedniego zaplecza technicznego umożliwiającego jej transfer do różnych działów przedsiębiorstwa.

Dzięki odpowiedniemu wykorzystaniu wiedzy i jej rozpowszechnieniu w ramach stworzonego powiązania lider może umacniać pozycję konkurencyjną. Jak wykazują badania w organizacjach połączonych sieciowo transfer wiedzy jest łatwiejszy i bardziej skuteczny niż pomiędzy niezależnymi firmami [Argote i Ingram 2002, s. 150–169]. Można wnioskować, że jest to wynik długotrwałej współpracy, a tym samym budowania zaufania wśród podmiotów powiązania. Firmy, które nigdy ze sobą nie współpracowały nie

---

<sup>5</sup> Więcej na temat barier w transferze wiedzy w strategicznej sieci biznesowej działającej na rynku zagranicznym w pracy A. Hauke [2009, s. 84–101].

mają wypracowanych schematów kooperacji, co może powodować opóźnienia w realizacji zadania, a nawet jego przerwanie. Powstałe w wyniku tego przeszkody hamują swobodną wymianę wiedzy. Uwaga jest wtedy skierowana na rozwiązywanie zaistniałych problemów, a nie na promowanie zachowań sprzyjających transferowi wiedzy między współpracującymi podmiotami. Ponadto dzielenie się wiedzą sprawia, że inne przedsiębiorstwa nie powielają tych samych błędów, mogąc korzystać z doświadczenia i wiedzy o rynku od innych.

Kluczowymi wyzwaniami stojącymi przed liderem strategicznej sieci biznesowej działającej na zagranicznym rynku usług są: przyjęcie i realizacja odpowiedniej strategii oraz zapewnienie transferu wiedzy w ramach istniejącego powiązania. Lider powinien stale być aktywny w obu obszarach, gdyż dzięki temu może umacniać swoją pozycję konkurencyjną na rynku zagranicznym. Specyfika usług sprawia, że są one w wysokim stopniu uzależnione od osób je świadczących. Dlatego lider powinien w szczególności dbać o to, aby wiedza wzbogacająca kluczowe kompetencje oraz umożliwiająca oferowanie usług na wymaganym przez lidera poziomie mogła swobodnie być wymieniana między pracownikami. W efekcie, dzięki nieustannym interakcjom służącym wymianie wiedzy, dbaniu o zaufanie oraz wspieraniu nieformalnych relacji, możliwe będzie umacnianie pozycji konkurencyjnej lidera na zagranicznym rynku usług.

## **Podsumowanie i implikacje menedżerskie**

Podejściem optymalizującym działalność przedsiębiorstwa na zagranicznym rynku usług jest strategiczna sieć biznesowa. Odpowiednia konfiguracja wewnętrzna, a także oparte na strategii budowanie relacji z kooperantami umożliwiają koncentrację na kluczowych kompetencjach, a tym samym osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na zagranicznym rynku usług. Ponadto wymiana doświadczeń z innymi podmiotami w sieci, budowanie zaufania służącego wymianie wiedzy czy też występujące pomiędzy pracownikami nieformalne powiązania ułatwiają liderowi działalność na obcym kulturowo, ekonomicznie i prawnie rynku. Dzięki wymianie wiedzy przedsiębiorstwo szybciej zapoznaje się ze specyfiką nowego rynku i może szybciej dostosować się do wymagań zagranicznych nabywców usług.

Działania lidera strategicznej sieci biznesowej na nowym rynku zagranicznym powinny się skupiać na dwóch kluczowych obszarach: strategii oraz transferze wiedzy. W ramach tych obszarów lider powinien określić odpowiedni do

strategii model biznesowy, dbać o rozwój współpracy w ramach strategicznej sieci biznesowej działającej na rynku zagranicznym, aktywnie wspierać transfer wiedzy w ramach stworzonego powiązania oraz likwidować bariery utrudniające ten proces. Jednoczesne i stałe działanie w czterech wymienionych obszarach umożliwi lepszą realizację zaplanowanych celów strategicznych w działalności na zagranicznym rynku usług.

Odpowiednio skonfigurowana strategiczna sieć biznesowa powinna umożliwiać liderowi rozwój własnych kluczowych kompetencji oraz dbanie o dobrą współpracę z innymi podmiotami działającymi w powiązaniu sieciowym. Dzięki temu będzie mógł on niwelować ryzyko wystąpienia negatywnych efektów konkurencji oraz wzmocni poczucie jedności wśród przedsiębiorstw działających w ramach stworzonej strategicznej sieci biznesowej, co w efekcie pozwoli umocnić przewagę konkurencyjną na zagranicznym rynku usług.

## Bibliografia

- Argote, L., Ingram, P., 2002, *Knowledge Transfer – a Basis for Competitive Advantage in Firms*, Organizational Behavior and Human Decision Processes, vol. 82, no. 1, May, s. 150–169.
- Bengtsson, M., Kock, S., 1999, *Cooperation and Competition in Relationships Between Competitors in Business Networks*, Journal of Business and Industrial Marketing, vol. 14, no. 3, s. 178–194.
- Barney, J., 1991, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, vol. 17, no. 1, s. 99–120.
- Czakon, W., 2005, *Ku systemowi teorii przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji, nr 5, s. 5–8.
- Ebers, M. (red.), 2002, *The Formation of Inter-organizational Networks*, Oxford University Press.
- Ebers, M., Jarillo, C., 1997/1998, *The Construction, Forms and Consequences of Industry Networks*, Interactions Studies of Management and Organization, vol. 27, no. 4, s. 3–21.
- Fonfara, K., 2013, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Fonfara, K., Ratajczak-Mrozek, M., Hauke, A., 2009, *Proces internacjonalizacji firmy w świetle podejścia sieciowego*, w: Fonfara, K. (red.), *Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, PWE, Warszawa, s. 27–52.
- Ford, D., Gadde, L.-E., Håkansson, H., Snehota, I., 2003, *Managing Business Relationships*, Wiley.
- Głuszek E., 2002, *Architektura przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, w: Dworzeczki, Z. (red.), *Przedsiębiorstwo kooperujące*, EuroExpert Grupa Doradcza, Warszawa.
- Gulati, R., Nohria, N., Zaheer, A., 2000, *Strategic Networks*, Strategic Management Journal, vol. 21, no. 3, s. 203–215.
- Håkansson, H., 1982, *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, John Wiley, Chichester.
- Håkansson, H., Ford, D., 2002, *How Should Companies Interact in Business Networks?* w: Ford, D. (red.), *Understanding Business Marketing and Purchasing*, 3rd ed. Thomson Learning, s. 78–87.

- Håkansson, H., Snehota, I., 2002, *No Business is an Island: The Network Concept of Business Strategy*, w: Ford, D. (ed.), *Understanding Business Marketing and Purchasing*, 3rd ed., Thomson Learning.
- Hamel, G., Doz, Y., Prahalad, C., 2000, *Collaborate with Your Competitors – and Win*, w: Bartlett, Ch., Ghoshal, S. (red.), *Transnational Management. Text, Cases and Readings in Cross-Border Management*, 3rd ed., Irwin McGraw-Hill, s. 495–502.
- Hauke, A., 2009, *Wpływ transferu wiedzy na sukces rynkowy przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji*, w: Fonfara, K. (red.), *Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, PWE, Warszawa, s. 84–101.
- Hauke-Lopes, A., 2011, *Współpraca przedsiębiorstw w strategicznej sieci biznesowej działającej na rynku zagranicznym. Determinanty sukcesu*, w: Stępień, B. (red.), *Współpraca i strategie marketingowe przedsiębiorstw na arenie międzynarodowej*, Zeszyty Naukowe nr 198, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 29–38.
- Jarillo, J.C., 1995, *Strategic Networks – Creating the Bordless Organization*, Butterworth – Heinemann.
- Kaletka, A., 2000, *Strategia konkurencji w przemyśle*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Kotler, Ph., 2005, *Marketing*, Rebis, Warszawa.
- Koźmiński, A.K., Jemieliński, D., 2008, *Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki*, Warszawa.
- Krupski, R., 2012, *Badanie zasobów przedsiębiorstw z perspektywy strategicznej*, *Organizacja i Kierowanie* 1A (149), s. 133–141.
- Łobos, K., 2005, *Organizacje sieciowe*, w: Krupski, R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, PWE, Warszawa, s. 161–194.
- Mazur, J., 2007, *Umiejętność międzynarodowe przedsiębiorstw usługowych a ich strategie marketingowe*, w: Duliniec, E. (red.), *Marketing międzynarodowy. Uwarunkowania, instrumenty, tendencje*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa, s. 181–181.
- Mitrega, M., 2010, *Zdolności sieciowe małych i średnich przedsiębiorstwa a jakość relacji z klientami*, *Handel Wewnętrzny*, wrzesień – październik (tom 2), s. 27–32.
- Mitrega, M., Ramos, C., Forkmann, S., Henneberg, S., 2012, *Measurement Model for Inter-Organizational Networking*, 28th International IMP Conference, Rome.
- Obłój, K. 2002, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa.
- Perechuda, K., 2007, *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Prahalad, C.K., Hamel, G., 1990, *The Core Competence of the Corporation*, *Harvard Business Review*, May-June, s. 79–90.
- Ratajczak-Mrozek, M., 2013, *The Effect of Companies „Simultaneous Embeddedness” in Different Local and Global Networks – a SME Perspective*, w: *Building and Managing Relationships in a Global Network: Challenges and Necessary Capabilities*, 29th International IMP Conference, Atlanta.
- Ritter, T., Ford, D., 2004, *Interactions Between Suppliers and Customers in Business Markets*, w: Håkansson, H., Harrison, D., Waluszewski, A. (eds.), *Rethinking Marketing. Developing a new understanding of markets*, John Wiley & Sons, Ltd, s. 99–116.
- Stankiewicz, M.J., 2006, *Próba modelowania procesów zarządzania konkurencyjnym potencjałem wiedzy w polskich przedsiębiorstwach*, w: Stankiewicz, M.J. (red.), *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, TNOiK, Dom Organizatora, Toruń, s. 335–372.
- Sudolska, A., 2006, *Zasoby wiedzy jako strategiczny czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, w: Stankiewicz, M.J. (red.), *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, TNOiK, Dom Organizatora, Toruń, s. 63–114.

- Tsai, W., 2001, *Knowledge Transfer in Interorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance*, *Academy of Management Journal*, vol. 44, no. 5, s. 996–1004.
- Todeva, E., 2006, *Business Networks. Strategy and Structure*, Routledge.
- Turnbull, P., Ford, D., Cunningham, M., 2002, *Interaction, Relationships and Networks in Business Markets: An Evolving Perspective*, w: Ford, D. (red.), *Understanding Business Marketing and Purchasing*, 3rd ed., Thomson Learning, s. 3–18.
- Welch, D., Welch, L., 1996, *The Internationalization Process and Networks: A Strategic Management Perspective*, *Journal of International Marketing*, vol. 4, no. 3, s. 11–28.
- Wilkinson, I., Ritter, T., Jonhston, W., 2002, *Measuring Network Competence: Some International Evidence*, *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 17 (2/3), s. 119–138.
- Zydlewska, A., 2003, *Powiązania sieciowe na rynku instytucjonalnym*, w: Gołębiowski, T. (red.), *Marketing na rynku instytucjonalnym*, PWE, Warszawa, s. 163–174.