

Milena Ratajczak-Mrozek

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

WYKORZYSTANIE PODEJŚCIA SIECIOWEGO DO ANALIZY MIĘDZYNARODOWEJ DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie: Celem artykułu jest zaproponowanie procedury badawczej dla analizy sieci biznesowej oraz przedstawienie korzyści wynikających z wykorzystania podejścia sieciowego do analizy międzynarodowej działalności przedsiębiorstw.

W artykule przedstawiono podstawowe założenia dotyczące podejścia sieciowego (*network approach*) - koncepcji współpracy między podmiotami. Następnie zaproponowano i omówiono etapy analizy sieci biznesowej przedsiębiorstwa, obejmujące: identyfikację powiązanych typów podmiotów, określenie powiązań bezpośrednich i pośrednich, wskazanie powiązań formalnych i nieformalnych oraz głównych przepływów w ramach powiązań, wizualizację sieci oraz ocenę. Na zakończenie wskazano korzyści, jakie płyną z wykorzystania podejścia sieciowego do analizy międzynarodowej działalności przedsiębiorstw, w postaci między innymi identyfikacji kluczowych podmiotów i zależności oraz potencjału rozwoju.

Słowa kluczowe: analiza sieciowa, podejście sieciowe, sieć biznesowa, analiza sieci biznesowej, analiza działalności zagranicznej.

Wstęp

W wyniku nawiązywanych transakcji, formalnych i nieformalnych relacji (powiązań), praktycznie każde przedsiębiorstwo z różną siłą i w różnym stopniu jest powiązane z innymi podmiotami rynkowymi [Blois 1997, s. 53-63; Ford i in. 2003, s. 37]. Pewien zakres współdziałania wręcz tkwi już w samej istocie przedsiębiorstw, polegającej na działalności zarobkowej, która wymusza stosunki towarowo-pieniężne [Kaczmarek 2000, s. 26]. Przedsiębiorstwa chcąc realizować własne cele i osiągać przewagę konkurencyjną, tworzą z innymi podmiotami sieci formalnych i nieformalnych powiązań, czyli sieci biznesowe (*business networks*).

Często te relacje rozciągają się ponad granice ich kraju macierzystego, tworząc sieci międzynarodowe. W związku z tak licznymi i różnorodnymi powiązaniem istotne jest, aby dla zrozumienia zależności towarzyszących międzynarodowej działalności przedsiębiorstw oraz usprawnienia ich decyzji podejmowanych w globalnym otoczeniu poznać ich sieci biznesowe.

Celem artykułu jest zaproponowanie procedury badawczej dla analizy sieci biznesowej oraz przedstawienie korzyści wynikających z wykorzystania podejścia sieciowego do analizy międzynarodowej działalności przedsiębiorstwa.

1. Podejście sieciowe (*network approach*) - podstawowe założenia

Podejście sieciowe (*network approach*) jako nowa koncepcja analizy rzeczywistości gospodarczej i współpracy między podmiotami powstało pod koniec lat siedemdziesiątych XX wieku w następstwie zmian technologicznych zachodzących na rynku przedsiębiorstw (*Business-to-Business, B2B*) oraz zwiększonej konkurencji międzynarodowej. Ekspozuje się w nim znaczenie całokształtu kontaktów przedsiębiorstwa z otoczeniem, tworzących rozbudowaną sieć powiązań. Przelomowe poglądy w tym zakresie¹ zaprezentowała Grupa IMP - Industrial Marketing and Purchasing Group [Ratajczak-Mrozek, 2010, s.9].

Podstawowym wyróżnikiem podejścia sieciowego jest uwzględnienie kontekstu społecznego zachowań przedsiębiorstw, który polega na tym, że są one postrzegane jako fragment szerszego systemu wielu aktorów, działań i zasobów, które wzajemnie na siebie wpływają [Gorynia 2007, s. 76].

Sieć biznesowa stanowi zbiór długoterminowych relacji formalnych oraz nieformalnych (bezpośrednich i pośrednich), jakie występują między dwoma lub więcej podmiotami [Håkansson i Snehota 1989, s. 187], a „siecistość” oznacza skupienie uwagi na powiązaniach występujących pomiędzy przedsiębiorstwem a podmiotami jego otoczenia. Uwzględniane są wszystkie związki, także wykraczające poza typowe struktury organizacyjne i kontrakty formalne, obejmując ogół istotnych dla przedsiębiorstwa relacji.

Powiązania przedsiębiorstw powstają w efekcie interakcji, powtarzających się kontaktów i współpracy, przez pojęcie której rozumiane jest długoterminowe partnerskie podejście wykraczające poza pojedyncze transakcje kupna-sprzedaży, a nabywca i odbiorca są postrzegani jako aktywni uczestnicy interakcji [Ritter i Ford 2004, s. 104]. Interakcja z pozostałymi podmiotami rynkowymi jest bowiem najbardziej fundamentalną działalnością przedsiębiorstw [Huemer 2004, s. 189].

Przyjmując perspektywę podejścia sieciowego, można w pewnym stopniu odnieść wrażenie, że „wszystko jest siecią”. Poprzez nawiązywane kontakty,

¹ Zjawisko występowania powiązań pomiędzy przedsiębiorstwami było wcześniej znane, jednak tradycyjnie koncentrowano się na analizie dwustronnych transakcji, a nie poświęcano uwagi całokształtowi wielopodmiotowych, skomplikowanych układów relacji.

podejmowane wspólnie działania oraz wzajemną adaptację zasobów każde przedsiębiorstwo tworzy swoje własne sieci powiązań, które łączą się z sieciami innych podmiotów, tworząc nieograniczoną quasi-strukturę. W związku z tym wyznaczenie granic sieci jest możliwe tylko na zasadzie arbitralnego osądu [Håkansson i Snehota 1989, s. 192; Forsgren i in. 1995, s. 36] i dlatego w rzeczywistości pozostają one relatywne [Forsgren i Johanson 1994, s. 9; Forsgren i in. 1995, s. 36]. W przytoczonym kontekście podejście sieciowe bardzo często dotyczy spojrzenia na cały rynek jako sieć podmiotów połączonych relacjami (*market as network approach*).

Można wyróżnić dwa podstawowe podejścia do tworzenia powiązań sieciowych i sieci biznesowych. Po pierwsze, istnieje grupa przedsiębiorstw, które poniekąd pasywnie stają się członkami sieci w wyniku powtarzanych długoterminowych transakcji. W tym wypadku system powiązań tworzy się niezależnie i nie wynika z podjętych strategicznych decyzji dotyczących stworzenia określonej struktury. Po drugie, są przedsiębiorstwa świadome korzyści wynikających z nawiązywania powiązań i tworzenia sieci. W sposób aktywny i strategiczny dobierają one partnerów oraz kierują i zarządzają swoimi relacjami, tworząc sieci strategiczne. Oczywiście mogą również istnieć przedsiębiorstwa tylko w pewnych wymiarach, w stosunku do wybranych podmiotów, aktywnie kształtujące swoje sieci powiązań, a w pozostałych wypadkach rezygnujące z tej możliwości [por. Ratajczak-Mrozek 2010, s. 15].

Należy podkreślić, że liczne pojęcia są łączone lub wręcz utożsamiane z zagadnieniem sieci biznesowych. Dotyczy to między innymi koncepcji klastrów, organizacji sieciowych i wirtualnych, aliansów strategicznych, sieci społecznych oraz sieci komputerowych (w tym Internetu). Ponownie powraca kwestia, że „wszystko jest siecią”. Tymczasem samo podejście sieciowe do współpracy przedsiębiorstw jest koncepcją, która nie ogranicza się do żadnego konkretnego rodzaju działalności firmy, formy współpracy lub struktury. Można ją natomiast zastosować do analizy każdego rodzaju tej działalności i każdej formy współpracy. Wszystkie z wymienionych powyżej zagadnień tworzą swego rodzaju sieć. Co więcej, każda z tych koncepcji może być częścią sieci biznesowej według podejścia sieciowego².

Podejście sieciowe jest więc całościowym podejściem do analizy rzeczywistości gospodarczej, współpracy przedsiębiorstw i związków przedsiębiorstw z otoczeniem. Koncentruje się na kompleksowych relacjach podmiotów niezależnie od formy współpracy, struktury organizacyjnej lub stopnia sformalizowania. W związku z tym wartość podejścia sieciowego polega na dużej uniwersalności oraz włączeniu do analizy interakcji zachodzących między przedsiębiorstwami i podmiotami ich otoczenia.

² Więcej na temat różnic i związków pomiędzy ideą sieci biznesowej a innymi koncepcjami kooperacji przedsiębiorstw zobacz w: [Ratajczak-Mrozek 2009].

2. Powiązania w międzynarodowej działalności przedsiębiorstw

Dzięki uwzględnieniu kompleksowych współzależności i interakcji podejście sieciowe tworzy interesującą perspektywę analizy i interpretacji działalności przedsiębiorstw (w tym ich aktywności międzynarodowej) oraz współczesnej rzeczywistości gospodarczej, w której coraz częściej nawet bardzo duże firmy są zmuszone budować swój potencjał konkurencyjny w powiązaniu z innymi podmiotami. Istotne jest, że przedsiębiorstwa rozszerzające swą działalność poza rynek lokalny zazwyczaj mają do czynienia z większą liczbą bardziej zróżnicowanych powiązań. Mogą to być między innymi relacje:

- lokalne (w kraju macierzystym), zagraniczne (w innym kraju) i globalne,
- bezpośrednie i pośrednie,
- formalne (wynikające z kontraktów, struktury organizacyjnej lub formy własności) i nieformalne (wynikające na przykład z kontaktów osobistych),
- strategiczne i pasywne (związane z dwoma podejściami do procesu tworzenia powiązań sieciowych),
- nawiązywane z różnymi podmiotami (nabywcami, dostawcami, ale i podmiotami spoza łańcucha dostaw), w tym z podmiotami na rynkach zagranicznych oraz z dużymi graczami globalnymi,
- o różnorodnych przepływach (koncentrujące się na przykład na przepływie rzeczowym, finansowym lub wiedzy),
- o różnej sile i poziomie zależności.

Coraz więcej przedsiębiorstw angażuje się w wymianę zagraniczną, tym samym poszerzając obszar swojej aktywności, zwiększając liczbę podmiotów, z którymi mają kontakt oraz często zwiększając natężenie i różnorodność swoich powiązań. Co więcej, każda relacja przedsiębiorstwa z jednym podmiotem może mieć wymiary we wszystkich z wymienionych powyżej aspektów (na przykład bezpośrednie formalne powiązanie strategiczne z zagranicznym nabywcą o przepływach finansowych i rzeczowych oraz dużym poziomie zależności). Wymienione różnorodne relacje są omówione w części artykułu dotyczącej analizy sieci biznesowej.

3. Metodyka analizy sieci biznesowej

Cechą podejścia sieciowego jest wielość nurtów analizy - nie występuje jeden, jednoznacznie wykształcony paradygmat, który precyzyjnie definiowałby obszar badań [Gorynia 2007, s. 76]. Do analizy sieci jest wykorzystywane między innymi modelowanie matematyczne, bazujące na teorii grafów, oraz wywodząca się z socjologii analiza sieci społecznych (*Organizational Network Analysis*).

Modelowanie matematyczne ma najszersze zastosowanie w przypadku analiz o charakterze pewnych uogólnień teoretycznych. Istotnym ograniczeniem tej metody jest jej sprowadzenie do dwóch wymiarów (przy czym jeden wymiar może

składać się z kilku komponentów), co narzuca pewne uproszczenia. Na poziomie tworzenia teorii takie podejście jest jak najbardziej poprawne i przydatne. Jest ono jednak trudne do wykorzystania zarówno w przypadku analizy konkretnych przedsiębiorstw, jak i skomplikowanych wielowymiarowych układów relacji, w tym powiązań o charakterze jakościowym.

Analiza sieci społecznych ma najszersze zastosowanie w badaniach dotyczących wnętrza przedsiębiorstw i powiązań między pracownikami. Służy ona między innymi identyfikacji złożonych relacji społecznych oraz mapowaniu przepływu wiedzy i informacji w przedsiębiorstwie. Jednostką tej analizy są jednak ludzie a nie przedsiębiorstwa, a relacje mają charakter w dominującej mierze społeczny a nie biznesowy.

Wymienione metody mają ograniczone możliwości wykorzystania do analizy konkretnych przedsiębiorstw, a także różnorodnych i skomplikowanych układów relacji występujących między przedsiębiorstwami, a zwłaszcza podmiotami dużymi i/lub działającymi w skali globalnej. W związku z tym wskazuje się, że do analizy sieci biznesowych najbardziej odpowiednia jest metoda studium przypadku (*case study*) [Todeva 2006, s. 18], która opiera się na analizie wewnętrznych i zewnętrznych danych ilościowych i jakościowych oraz wiedzy eksperckiej. Wykorzystanie tej metody zdecydowanie dominuje w publikacjach badaczy związanych z Grupą IMP.

Mimo ograniczeń, z których najważniejszym jest brak możliwości stosowania uogólnień i wnioskowania na całą populację, zastosowanie metody studium przypadku ma w pewnych sytuacjach niewątpliwe zalety. Pozwala ona zbadać wielowymiarową istotę rzeczy i w sposób całościowy podejść do skomplikowanych i dynamicznych zjawisk, rozpoznając niuanse w działalności przedsiębiorstw. Analiza wielu aspektów pojedynczych relacji jest niemożliwa na poziomie uogólnienia. Jako metoda naukowa *case study* nadaje się najlepiej do badań eksploracyjnych. Nie bez znaczenia jest, że ta metoda umożliwi analizę konkretnych przedsiębiorstw, przynosząc im wymierne korzyści, co jest przedmiotem zakończenia niniejszego artykułu.

W podejściu sieciowym przedsiębiorstwa są analizowane w kontekście ich powiązań, a nacisk jest położony nie tylko na cechy jednostek, ale także na łączące je relacje i jakość tych relacji. Nasuwa się istotne pytanie, w jaki sposób usystematyzować analizę licznych i zróżnicowanych podmiotów oraz równie różnorodnych relacji pomiędzy nimi. Chcąc wskazać odpowiednie kroki badawcze, można zaproponować następujące etapy analizy sieci biznesowej przedsiębiorstwa, w której wykorzystuje się metodę *case study*:

- identyfikacja powiązanych typów podmiotów,
- określenie powiązań bezpośrednich i pośrednich,
- wskazanie powiązań formalnych i nieformalnych oraz głównych przepływów w ramach powiązań,
- wizualizacja - przedstawienie obrazu sieci,
- ocena siły powiązań, poziomu zależności oraz pozycji zajmowanej w sieci biznesowej.

3.1. Identyfikacja powiązanych typów podmiotów

W podejściu sieciowym uwaga badawcza jest skupiona na relacjach przedsiębiorstwa określanego firmą centralną (*focalfirm*) z innymi podmiotami. Firma centralna nie musi być głównym uczestnikiem sieci pod względem kontroli i władzy. Jest ona wyłącznie podmiotem, z którego perspektywy rozpatruje się sieć biznesową.

Sieci biznesowe, a zwłaszcza sieci międzynarodowe mogą się charakteryzować dużą liczbą różnorodnych podmiotów (pod względem między innymi wielkości, typu, kraju pochodzenia itp.). Powiązania sieciowe wykraczają poza relacje kupna-sprzedaży i dotyczą nie tylko sprzedających i nabywców, ale obejmują również pozostałe podmioty otoczenia rynkowego firmy. Połączenia w sieci mogą mieć kierunek wertykalny (odzwierciedlające klasyczny łańcuch dostaw) i horyzontalny (z konkurentami, firmami konsultingowymi).

W związku z powyższym pierwszy etap analizy sieci biznesowej wymaga zidentyfikowania wszystkich powiązanych podmiotów - przedsiębiorstw i innych instytucji lub organizacji (zarówno krajowych - w kraju macierzystym, zagranicznych - w innym kraju, jak i graczy globalnych). Mogą to być między innymi dostawcy, podwykonawcy, odbiorcy, konkurenci, organizacje branżowe, inne zrzeszenia przedsiębiorstw lub przedsiębiorców (na przykład konfederacje pracodawców, izby zawodowe), organizacje samorządowe, instytucje badawczo-rozwojowe i naukowe, podmioty opiniotwórcze (na przykład media) i inne organizacje wpływowe. Wskazane jest, aby każdy ze zidentyfikowanych podmiotów dodatkowo został scharakteryzowany pod względem kraju pochodzenia, wielkości i formy własności.

Postrzeganie przez przedsiębiorstwo powiązanych podmiotów, wywierających wpływ na jego działalność (w tym aktywność międzynarodową) odwołuje się do pojęcia kontekstu sieci (*network context*). Kontekst sieci danego przedsiębiorstwa tworzy całkowita liczba powiązanych ogniw sieci, ukonstytuowana przez podmioty świadomie wymieniane przez to przedsiębiorstwo jako oddziałujące (bezpośrednio i pośrednio) na jego sytuację i działalność [Blankenburg 1995, s. 377]. Poza kontekstem sieci znajdują się podmioty, które nie są bądź nie mogą być zidentyfikowane (menedżerowie mogą nie mieć całkowitego obrazu dotyczącego wszystkich powiązań sieciowych przedsiębiorstwa). W związku z tym można przyjąć, że sieć biznesową przedsiębiorstwa tworzą podmioty wchodzące w skład jego kontekstu sieci.

3.2. Określenie powiązań bezpośrednich i pośrednich

Relacje w działalności międzynarodowej przedsiębiorstw są daleko bardziej złożone od bezpośrednich więzi między najbliższymi ogniwami w łańcuchu dostaw, ponieważ na ich funkcjonowanie wpływają również powiązania z innymi krajowymi i zagranicznymi podmiotami rynkowymi.

Każde przedsiębiorstwo w mniejszym lub większym stopniu jest powiązane z innymi podmiotami wchodzącymi w skład jego otoczenia (relacje bezpośrednie), mającymi łączność z innymi uczestnikami rynku (relacje pośrednie). Tym samym

sieć biznesowa składa się z dwóch typów powiązań - bezpośrednich relacji wymiany oraz związków pośrednich nawiązywanych poprzez kolejne ogniwa w sieci [Blankenburg 1995, s. 377 i 378]. Relacje pośrednie prowadzą do dalszych podmiotów, powiązanych z bezpośrednimi partnerami. Mogą one wywierać wpływ na przedsiębiorstwo i jego wyniki, stanowić potencjał rozwoju i przyczynę utrzymania powiązania bezpośredniego. Na przykład świadomość tego, że partner ma kontakty i powiązania z innymi podmiotami na rynkach zagranicznych może być dla przedsiębiorstwa i menedżerów nim zarządzających bodźcem do zbliżenia się do niego i w konsekwencji dokonania ekspansji zagranicznej lub poszerzenia rynków zbytu. W związku z tym trzeba zaznaczyć, że podejście sieciowe tworzy interesującą perspektywę na ujmowanie i interpretowanie procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw. W konwencji modeli sieciowych internacjonalizacja firmy oznacza nawiązywanie i umacnianie pozycji w powiązaniu z innymi zagranicznymi partnerami w sieci [Gorynia 2007, s. 79; Ratajczak-Mrozek 2010, s. 30].

Odpowiadając na pytanie - kluczowe na tym etapie analizy - dotyczące tego, które z licznych podmiotów powiązanych pośrednio powinny zostać włączone do analizy danej sieci, należy wskazać na dwa warunki. Po pierwsze, są to relacje możliwe do zidentyfikowania (choćby ze względu na dostępne informacje i wiedzę menedżerów), czyli kontekst sieci. Po drugie, są to powiązania, z którymi wiąże się potencjał wymiernych korzyści dla analizowanej firmy (aktualnych i przyszłych). Można zatem stwierdzić, że mnogość powiązań sieciowych wymaga identyfikacji możliwie największej liczby relacji i następnie wyeksponowania tych najbardziej istotnych dla przedsiębiorstwa. Pozwala to na poddanie ich dokładnej i szczegółowej ocenie.

3.3. Wskazanie powiązań formalnych i nieformalnych oraz głównych przepływów w ramach powiązań

Relacje sieciowe tworzą się między innymi w wyniku wymiany technologicznej, towarowej, zasobowej, finansowej, dotyczącej wiedzy i know-how, a także - społecznej. Sama sieć zaś jest sposobem koordynacji działań firm do niej należących. Koordynacja ta odbywa się poprzez rozmaite więzi - technologiczne, planistyczne, społeczne, ekonomiczne, prawne, wiedzy [Gorynia 2007, s. 77]. Zatem na kolejnym etapie analizy istotne jest wskazanie głównych przepływów w zidentyfikowanych powiązaniach. Ponadto konieczne jest określenie formy współpracy towarzyszącej danej relacji. W biznesie międzynarodowym powiązania mogą przyjąć formę joint venture, franchisingu, aliansu strategicznego, kontraktu menedżerskiego, a także innych kontraktów i umów.

Określając przepływy w ramach powiązań, ważne jest zaznaczenie ich kierunku (wychodzące, przychodzące, dwustronne). Dzięki współpracy możliwe jest:

- pozyskanie zasobów, umiejętności i kompetencji od partnerów relacji (jak i dopiero ich kolejnych partnerów),

- przekazywanie własnych zasobów i umiejętności,
- wspólne dokonanie inwestycji w nowe zasoby i umiejętności, dotąd niedostępne dla działających samodzielnie podmiotów.

Wymiana zasobów i umiejętności między podmiotami często wymaga poniesienia specyficznych dla danej relacji inwestycji (*relation-specific investment*), potrzebnych ze względu na heterogeniczność zasobów różnych przedsiębiorstw i konieczność ich wzajemnego dostosowania celem późniejszego wspólnego użytkowania. Są to inwestycje (nie tylko dotyczące zasobów), których wartość dla podmiotu jest równa zero, jeśli dane powiązanie zostanie zerwane [Forsgren i in. 1995, s. 41]. Wzajemne adaptacje (techniczne, logistyczne, administracyjne, finansowe) i wspomniane inwestycje modyfikują układ sieci, zwiększają trwałość więzi i tworzą współzależność. Ponadto zaangażowanie inwestycyjne jest silnym mechanizmem zabezpieczającym przed oportunizmem stron relacji.

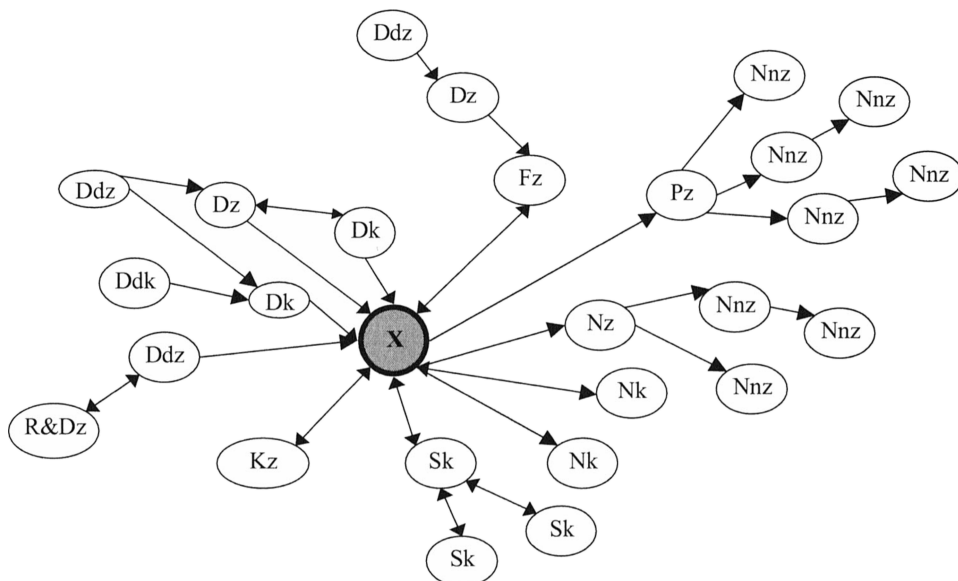
Oprócz analizy strony formalnej międzynarodowej sieci biznesowej bardzo istotne jest określenie powiązań nieformalnych, mogących wspierać kontakty formalne lub tworzyć niezależne relacje z podmiotami, z którymi współpraca nie jest sformalizowana. Powiązania sieciowe mogą mieć charakter bezumowny i wyrażać się jedynie w wymianie relacyjnej. Spowodowane jest to włączeniem do analizy tych związków, których nie można ująć w ramach formalnych - na przykład tworzonych sieci społecznych (*social networks*), czyli kontekstu społecznego współdziałania przedsiębiorstw.

Kontakty nieformalne przedsiębiorstw mogą obejmować zarówno proste kontakty osobiste między ich przedstawicielami, jak i dalej idącą formę współpracy ekspertów, szczególnie istotną w przypadku złożonych procesów produkcyjnych [Fonfara 2004, s. 53]. Analiza kontaktów nieformalnych jest o tyle istotna, że wspierają one zaufanie, redukują asymetrię informacji i w następstwie zmniejszają koszty transakcyjne (między innymi poprzez skracanie czasu i zmniejszanie zakresu czynności wykonywanych podczas transakcji). Co więcej, przyczyniają się do poprawy koordynacji działań firm wchodzących w skład sieci i usprawniają transfer informacji i know-how. Silne społeczne relacje dają dostęp do godnych zaufania informacji, a bardziej dokładna informacja poprawia proces podejmowania decyzji i ogranicza ryzyko, co jest tym bardziej istotne przy działalności przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych. Należy jednak zauważyć, że w biznesie międzynarodowym istnieje silniejsza tendencja do wykorzystania formalnej kooperacji [Håkansson i Johanson 1993, s. 466] ze względu na mniej rozwinięte (niż w danym kraju) kanały nieformalnej komunikacji rynkowej ponad granicami różnych krajów.

Powiązania nieformalne, często niedoceniana forma wymiany między przedsiębiorstwami, są ważną częścią relacji biznesowych. Identyfikacja powiązań nieformalnych przysparza jednak problemów. Kontakty nieformalne wiążą się w świadomości menedżerów z działaniami nieoficjalnymi lub nie zawsze legalnymi i ci nie chcą o nich mówić. Co więcej, kontakty nieformalne są związane często z jedną konkretną osobą - pracownikiem przedsiębiorstwa i ich pełen obraz może być bardzo trudny do nakreślenia.

3.4. Wizualizacja - przedstawienie obrazu sieci

Istotnym etapem analizy sieci biznesowej jest schematyczna wizualizacja sieci - jej ogniw i połączeń, czyli przedstawienie obrazu sieci (porównaj rysunek). Wizualizacja ma na celu klarowne przedstawienie układu zależności, a następnie usystematyzowanie oraz uproszczenie procesu wyciągania wniosków i podejmowania decyzji strategicznych.



z - podmiot zagraniczny, k - podmiot krajowy, X - analizowana firma centralna, D - dostawca, Dd - dostawca, dostawcy, R&D - centrum badawczo-rozwojowe, F - filia, P - pośrednik, N - nabywca, Nn - nabywca nabywcy, K - konkurent, S - stowarzyszenie i jego uczestnicy, —> powiązania sieciowe (każdorazowo dodatkowo opisane, wraz z kierunkiem)

Obraz sieci biznesowej firmy X

Należy pamiętać, że obraz tej samej sieci (*network picture*) nakreślony przez różne podmioty może być w pewnym stopniu odmienny, ponieważ wiele firm nie zna pełnej listy uczestników sieci biznesowej, w której funkcjonują (zwłaszcza w zakresie powiązań pośrednich). Z drugiej jednak strony, obrazy sieci tworzone przez przedsiębiorstwa stanowią podstawę ich zarządzania i postępowania [Ratajczak-Mrozek, 2010, s. 26].

Ze względu na zachodzące interakcje, które stale prowadzą do powstawania nowych relacji, obraz sieci danego przedsiębiorstwa jest aktualny w danym momencie analizy. Jednakże regularne wizualizowanie sieci pozwala zrozumieć zarówno warunki wywierające wpływ na przedsiębiorstwo, jak i daleko idące konsekwencje jego decyzji i działań podejmowanych na arenie międzynarodowej.

3.5. Ocena siły powiązań, poziomu zależności oraz pozycji zajmowanej w sieci biznesowej

Po dokonaniu wizualizacji sieci jest możliwe przeprowadzenie oceny siły powiązań, poziomu zależności (zarówno na poziomie jednego powiązania, jak i całej sieci) oraz pozycji zajmowanej przez przedsiębiorstwo w sieci biznesowej.

Do oceny siły powiązań można wykorzystać między innymi liczbę zawieranych transakcji (w skali roku), dotychczasowy czas trwania współpracy, poczynione wzajemne inwestycje, stopień sformalizowania (forma współpracy). Wskazane jest, aby dokonując oceny, jednocześnie zastosować kilka z wymienionych zmiennych, zwłaszcza że ocena ta ma w dużym stopniu charakter relatywny i subiektywny. Ocena siły powiązania jest ważna zwłaszcza w przypadku kluczowych (pod względem otrzymywanych zasobów lub wpływu na wyniki i działalność) podmiotów i relacji analizowanego przedsiębiorstwa. Słabe powiązania mogą zostać szybko zerwane.

Poziom zależności przedsiębiorstwa wynika z zajmowanej pozycji w sieci, kontroli nad najważniejszymi, krytycznymi zasobami oraz formy współpracy lub formy prowadzenia działalności zagranicznej (na przykład franczyzobiorca jest w swych działaniach bardziej zależny niż przedsiębiorstwo współpracujące na zasadzie długoterminowych powtarzających się umów w handlu międzynarodowym). Poziom zależności wpływa między innymi na swobodę działań i podejmowania decyzji strategicznych, na przykład dotyczących ekspansji zagranicznej (czy i jak wchodzić na nowe rynki) lub kształtowania narzędzi marketingu międzynarodowego (jak działać na innych rynkach). Stanowi on również możliwość oddziaływania na decyzje i działania innych podmiotów. Istnienie coraz większej liczby powiązań kwestionuje tradycyjne znaczenie granic pomiędzy przedsiębiorstwem a jego otoczeniem. Relacje umożliwiają wywieranie choć ograniczonego wpływu na inne podmioty, co oznacza, że każde przedsiębiorstwo otrzymuje kontrolę chociaż nad częścią własnego otoczenia, jednocześnie jednak oddając również część kontroli nad sobą [Anderson, Håkansson i Johanson 1994, s. 2].

Pozycja w sieci charakteryzuje relacje w stosunku do pozostałych uczestników sieci i jest efektem przede wszystkim wcześniejszych interakcji. Pozycja określa możliwości oraz ograniczenia rozwojowe przedsiębiorstwa. W tym kontekście rozróżnia się pozycję mikro i makro. Pozycja mikro odnosi się do relacji podmiotu w stosunku do konkretnego innego uczestnika sieci. Natomiast pozycja makro odwołuje się do relacji z siecią biznesową jako całością lub jej wyznaczoną częścią [Johanson i Mattsson 1988, s. 297-306]. Pozycja przedsiębiorstwa stale się zmienia i rozwija w wyniku ciągłych interakcji, co powoduje, że nie jest ona wyłącznie wynikiem niezależnej strategii przedsiębiorstwa, ale jest kreowana również przez pozostałych uczestników sieci międzynarodowej [Ratajczak-Mrozek 2010, s. 12]. Biorąc pod uwagę pozycje przedsiębiorstw w sieci, można wyróżnić sieci silnie i słabo ustrukturyzowane. Wysoki stopień strukturyzacji oznacza silne współzależności między przedsiębiorstwami i ich pozycjami. W sieciach charakteryzujących

się niskim stopniem strukturyzacji pozycje poszczególnych przedsiębiorstw nie są wyraźne, a związki między nimi są słabsze [Gorynia 2007, s. 78].

Pojęcia siły relacji, poziomu zależności i pozycji w sieci są ze sobą wyraźnie powiązane. Strategia firmy działającej w sieci międzynarodowej jest procesem budowania, zarządzania i wykorzystywania krajowych i zagranicznych relacji, identyfikowania zakresu możliwości do podjęcia działań w obecnych i potencjalnych powiązaniach oraz efektywnego operowania w ramach wewnętrznych i zewnętrznych ograniczeń otoczenia międzynarodowego [Gadde, Huemer i Håkansson 2003, s. 357]. Działania przedsiębiorstwa są więc uwarunkowane jego pozycją, siłą relacji, poziomem zależności oraz aktywnością pozostałych podmiotów i sytuacją w sieci.

Zakończenie - korzyści wynikające z wykorzystania podejścia sieciowego do analizy międzynarodowej działalności przedsiębiorstw

Na zakończenie, jako uzupełnienie przedstawionego postępowania badawczego, warto zwrócić uwagę na korzyści, jakie płyną dla przedsiębiorstwa z wykorzystania zaprezentowanego podejścia sieciowego do analizy własnej działalności międzynarodowej. Są to między innymi:

- zidentyfikowanie krajowych, zagranicznych i globalnych podmiotów oraz relacji wchodzących w skład międzynarodowej sieci powiązań, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo (formalnych i nieformalnych, bezpośrednich i pośrednich) - wskazanie podmiotów mogących wywierać wpływ na działalność firmy (także powiązanych pośrednio lub na zasadach nieformalnych) oraz wyznaczenie podmiotów kluczowych dla międzynarodowej działalności przedsiębiorstwa,
- identyfikacja potencjału kooperacyjnego wśród powiązanych podmiotów oraz możliwość osiągnięcia wymiernych korzyści (potencjału rozwoju) z powiązań w postaci między innymi: dostępu do zasobów, obniżenia kosztów, wykorzystania okazji rynkowych, specjalizacji, zmniejszenia ryzyka i ekspansji zagranicznej,
- wskazanie relacji, w które należy inwestować (zasoby materialne, czas i środki finansowe) ze względu na ich znaczenie dla działalności strategicznej przedsiębiorstwa, potencjał rozwoju lub/i możliwość ekspansji zagranicznej,
- wskazanie tzw. wąskich gardeł sieci i możliwość antycypowania problemów z zakresu kontaktów z podmiotami zagranicznymi (na przykład duży popyt pochodny zależny od tylko jednego klienta zagranicznego),
- ocena pozycji zajmowanej przez przedsiębiorstwo w międzynarodowej sieci biznesowej,
- lepsze przygotowanie do podejmowania strategicznych decyzji związanych z aktywnością na rynkach zagranicznych oraz zrozumienie zależności towarzyszących międzynarodowej działalności przedsiębiorstwa.

Należy podkreślić, że analiza własnej sieci międzynarodowych powiązań może przynieść wymienione korzyści wszystkim przedsiębiorstwom, niezależnie od ich wielkości, skali aktywności na rynkach zagranicznych lub formy działalności. Jest to niewątpliwa zaleta zaprezentowanej metody analizy, zapewniająca szerokie zastosowanie praktyczne.

Bibliografia

- Anderson, J., Håkansson H., Johanson J., 1994, *Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context*, Journal of Marketing vol. 58, no. 10.
- Blankenburg, D., 1995, *A network approach to foreign market entry*, w: K. Molier, D.T. Wilson (eds.), *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective*, Kluwer Academic Publishers, USA.
- Blois, K.J., 1997, *When is a Relationship „ A Relationship ”*, w: H.G. Gemünden, T. Ritter (eds.), *Relationships and Networks in International Markets*, Walter, Elsevier Science, Oxford.
- Fonfara, K., 2004, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Ford, D., Gadde L.E., Håkansson H., Snehota I., 2003, *Managing Business Relationships*, Wiley.
- Forsgren, M., Hagg I., Håkansson H., Johanson J., Mattson L.G., 1995, *Firms in Networks. A New Perspective on Competitive Power*, Uppsala University, Uppsala.
- Forsgren, M., Johanson J., 1994, *Managing Internationalization in Business Networks*, w: M. Forsgren, J. Johanson (eds.), *Managing Networks in International Business*, Gordon and Breach Science Publishers.
- Gadde, L.E., Huemer L., Håkansson H., 2003, *Strategizing in Industrial Networks*, The International Journal of Marketing for Industrial and High-Tech Firms vol. 32, no 5.
- Gorynia, M., 2007, *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Håkansson, H., Johanson J., 1993, *Formal and Informal Cooperation Strategies in International Industrial Networks*, w: D. Ford (ed.), *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*, Academic Press Harcourt Brace & Company Publishers, London.
- Håkansson, H., Snehota I., 1989, *No Business in an Island: The Network Concept of Business Strategy*, Scandinavian Journal of Management vol. 5, no. 3.
- Huemer, L., 2004, *Activating Trust: The Redefinition of Roles and Relationships in an International Construction Project*, International Marketing Review vol. 21, no 2.
- Johanson, J., Mattsson L.G., 1988, *Internationalisation in Industrial Systems-A Network Approach*, w: N. Hood, J.E. Vahlne (eds.), *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, New York.

- Kaczmarek, B., 2000, *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Ratajczak-Mrozek, M., 2009, *Sieci biznesowe na tle innych koncepcji kooperacji przedsiębiorstw*, Gospodarka Narodowa nr 7-8.
- Ratajczak-Mrozek, M., 2010, *Sieci biznesowe a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Ritter, T., Ford, D., 2004, *Interactions Between Suppliers and Customers in Business Markets*, w: H. Håkansson, D. Harrison, A. Waluszewski (eds.), *Rethinking Marketing: Developing a New Understanding of Markets*, John Wiley & Sons, Chichester, UK.
- Todeva, E., 2006, *Business Networks, Strategy and Structure*, Routledge, New York.

THE USE OF NETWORK APPROACH IN THE ANALYSIS OF COMPANIES' INTERNATIONAL ACTIVITY

Summary: The aim of the article is to suggest the research procedure of business networks analysis and to present the benefits of the use of network approach in the analysis of companies' international activity.

The article presents the main assumptions of the network approach - a concept of cooperation between business entities. Next the research procedure of company's business network analysis is suggested and discussed. This is: to identify connected entities, to define direct and indirect links, to indicate formal and informal links, to prepare the network picture and to evaluate. In the concluding part of the article the benefits of the use of network approach in the analysis of companies' international activity are presented. These, among others, are identification of key influential entities, interdependences and potential of development.