

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 450

Polityka ekonomiczna



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska, Aleksandra Śliwka

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych Wydawnictwa
www.pracenaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons

Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-617-6

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

| | |
|---|-----|
| Wstęp | 11 |
| Lyubov Andrushko: Prognozowanie pozyskania drewna w Polsce na podstawie danych GUS / Roundwood production forecasting in Poland, on the basis of the data of the central statistical office..... | 13 |
| Tomasz Bernat: Przedsiębiorczość i oczekiwania większych zarobków a ryzyko podjęcia działalności / Entrepreneurship and higher earnings expectations vs. risk of business set up..... | 25 |
| Beata Bieńkowska: Spółdzielnie socjalne – szanse i bariery rozwoju przedsiębiorczości społecznej w Polsce / Social cooperatives – opportunities and threats for social entrepreneurship development in Poland..... | 35 |
| Wioletta Bieńkowska-Gołasa: Produkcja i wykorzystanie energii elektrycznej na Mazowszu z uwzględnieniem OZE / Production and use of electricity in Mazowsze with the consideration of renewable energy sources..... | 46 |
| Agnieszka Biernat-Jarka: Dzierżawa jako sposób zwiększenia powierzchni gospodarstw rolnych w województwie mazowieckim / Leasing as a method of farms' area increase in Mazowsze Voivodeship..... | 56 |
| Krystyna Bobińska: Miejsce kraju w rankingach wieloczynnikowych jako podstawa do identyfikacji nieuruchomionych rezerw rozwoju gospodarczego / The place of the country in the multifactoral ratings as a basis for identification of the hidden reserves for economic growth..... | 68 |
| Malgorzata Bogusz, Sabina Ostrowska: Wybrane problemy polityki społecznej i zdrowotnej wobec osób starszych na poziomie lokalnym – sztuka partycypacji / Chosen problems of social and health policy for seniors at local level – the capability of participation..... | 82 |
| Przemysław Borkowski: Problemy prowadzenia rachunku kosztów i korzyści w inwestycjach infrastrukturalnych / Challenges in optimising cost-benefit analysis in infrastructure projects..... | 91 |
| Barbara Chmielewska: Dysproporcje w jakości życia ludności wiejskiej i miejskiej a polityka ich zmniejszania / Disparities in quality of life of rural and urban population vs. policy of its reduction..... | 103 |
| Kazimierz Cyran: Postrzeganie marek własnych produktów żywnościowych a perspektywy ich rozwoju / The perception of private labels of food products vs. the prospects for their development..... | 114 |
| Sławomir Dybka: Skuteczność promocji w Internecie – perspektywa klienta / Effectiveness of the Internet promotion – customer perspective..... | 125 |
| Malgorzata Gasz: Priorytety rozwoju innowacyjności polskiej gospodarki / Priorities of Polish economy innovation development..... | 138 |

| | |
|---|-----|
| Aleksandra Gąsior: Poziom rozwoju transportu jako determinanta procesu restrukturyzacji dużych przedsiębiorstw / The level of transport as a determinant of the process of large enterprises restructuring | 150 |
| Edyta Gąsiorowska-Mącznik: Przedsiębiorczość w strategiach gmin województwa świętokrzyskiego / Entrepreneurship in strategies of municipalities of Świętokrzyskie Voivodeship | 161 |
| Jarosław Górecki, Jadwiga Bizon-Górecka: Analiza zachowania inwestorów w odniesieniu do kryterium ceny za roboty budowlane / Behavior of investors and price for construction works..... | 172 |
| Artur Grabowski: Wolność prowadzenia działalności gospodarczej w obszarze sportu profesjonalnego / Freedom of business activity in the area of professional sport..... | 182 |
| Sylvia Guzdek: Kooperacja jako główna forma współpracy przedsiębiorstw w międzynarodowych sieciach biznesowych / Cooperation as the main form of cooperation in international networks of business | 191 |
| Marcin Halicki: The Foster-Hart measure as a tool for determining the set of risky portfolios that do not expose the investor to the bankruptcy / Miara Fostera-Harta jako narzędzie do wyznaczania zbioru ryzykownych portfeli, które nie narażają inwestora na bankructwo..... | 205 |
| Mateusz Halka: Wykonawcy robót budowlanych na rynku zamówień publicznych a ich kondycja ekonomiczno-finansowa / Construction contractors on the public procurement market vs. their economic and financial standing | 217 |
| Tomasz Holecki, Magdalena Syrkiewicz-Świtała, Agnieszka Bubel, Karolina Sobczyk: Finansowe konsekwencje realizacji dyrektywy transgranicznej w ochronie zdrowia / Financial consequences of the implementation of the cross-border healthcare directive | 229 |
| Żaklina Jabłońska: Marketing relacji i CSR jako narzędzia budowania przewagi konkurencyjnej przez franchyzodawców branży gastronomicznej w Polsce / Relationship marketing and CSR as tools for building of competitive advantage by franchisors of foodservice industry in Poland | 241 |
| Sławomir Jankiewicz: Wpływ bezpieczeństwa energetycznego na rozwój gospodarczy w Polsce / The impact of energy security to the economic development in Poland | 251 |
| Emilia Jankowska: Zróżnicowanie infrastruktury transportowej w kontekście polityki Unii Europejskiej / The diversity of transport infrastructure in the context of the EU policy | 260 |
| Bożena Karwat-Woźniak, Paweł Chmieliński: Przemiany w strukturze agrarnej polskiego rolnictwa i wpływ wybranych instrumentów WPR na te procesy / Changes in the agrarian structure of Polish agriculture and the impact of selected CAP measures on these processes | 272 |

| | |
|--|-----|
| Ewa Koloszyz: Światowy rynek mleka – wybrane zagadnienia / World dairy market – selected issues | 287 |
| Agnieszka Komor: Wybrane uwarunkowania strukturalne decyzji lokalizacyjnych małych i średnich przedsiębiorstw / Chosen structural conditions of localization decisions concerning small and midium enterprises..... | 298 |
| Aleksandra Koźlak, Barbara Pawłowska: Współczesne wyzwania europejskiej polityki transportowej / Current challenges of European transport policy | 311 |
| Hanna Kruk, Anetta Waśniewska: Parki krajobrazowe i narodowe jako element rozwoju zrównoważonego na przykładzie gmin województwa wielkopolskiego / National and landscape parks as part of sustainable development. Case study: Wielkopolska Voivodeship communes | 323 |
| Anna Krzysztofek: Dyrektywa 2014/95/UE oraz wynikające z niej zmiany / Directive 2014/95/EU, and changes resulting from it | 334 |
| Władysława Łuczka: Ekologiczna gospodarka żywnościowa w województwie wielkopolskim w okresie integracji z Unią Europejską / Ecological food economy in Wielkopolska Voivodeship in the time of accession into the European Union | 347 |
| Aleksandra Majda: The analysis of succession strategy, success determinants in Polish family business – case study / Analiza determinant sukcesu strategii sukcesyjnej w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych – studium przypadku..... | 357 |
| Janusz Majewski: Problem wyceny zapyłania jako usługi środowiskowej / The problem of the valuation of pollination as environment service | 369 |
| Arkadiusz Malkowski: Ruch graniczny jako czynnik rozwoju regionu przygranicznego na przykładzie pogranicza zachodniego Polski / Border traffic as a factor in the development of border regions on the example of the borderland of Western Poland..... | 378 |
| Grażyna Michalczuk, Agnieszka Zalewska-Bochenko: Platforma e-PUAP jako przykład elektroniczacji usług administracji publicznej dla ludności / e-PUAP as an example of electronic services of public administration for the citizens | 390 |
| Danuta Mierzwa, Małgorzata Krotowska: Czynniki ekonomiczno-społeczne integracji poziomej rolników – raport z badań / Economic and social factors of horizontal integration of farmers – study report | 399 |
| Karolina Olejniczak: Czynniki rozwoju obszarów funkcjonalnych w świetle badań empirycznych / Factors of functional areas development in the light of empirical research | 410 |
| Dorota Pasińska: Polski rynek drobiu po wstąpieniu do Unii Europejskiej / Polish poultry market after the accession to European Union | 421 |
| Ewa Polak, Waldemar Polak: Wskaźniki dotyczące zdrowia i opieki zdrowotnej jako mierniki jakości życia w Polsce na tle wybranych państw / | |

| | |
|---|-----|
| Indices referring to health care as the measure of life quality in Poland in comparison to selected countries..... | 433 |
| Adriana Politaj: Zakłady aktywności zawodowej oraz zakłady pracy chronionej jako pracodawcy osób niepełnosprawnych w Polsce / Vocational development centres and sheltered workshops as employers of handicapped persons in Poland | 446 |
| Iwona Pomianek: Klasyfikacja gmin miejsko-wiejskich w Polsce według poziomu rozwoju społeczno-ekonomicznego / Classification of semi-urban communes in Poland by the level of socio-economic development | 458 |
| Zdzisław W. Puślecki: Current re-shaping of international business / Obecne zmiany kształtu biznesu międzynarodowego | 471 |
| Magdalena Ratalewska: Rozwój sektora kreatywnego gier komputerowych w Polsce / The development of the creative industries sector of computer games in Poland..... | 491 |
| Jarosław Ropęga: Czynniki niepowodzeń gospodarczych małych przedsiębiorstw w aspekcie nowego paradygmatu cywilizacyjnego / Failure factors of small enterprises in the context of new paradigm of civilization ... | 501 |
| Robert Rusielik: Wykorzystanie alternatywnych indeksów produktywności do pomiaru efektywności rolnictwa w Polsce / Alternative productivity indexes for measuring agricultural efficiency in Poland..... | 514 |
| Izabela Serocka: Znaczenie czynników lokalizacji przedsiębiorstw a aktywność władz lokalnych gmin województwa warmińsko-mazurskiego / The importance of business location factors vs. the activity of Warmia and Mazury Voivodeship local authorities..... | 524 |
| Katarzyna Smędzik-Ambroży, Joanna Strońska-Ziemiann: Rozwój lokalny na obszarach wiejskich o zróżnicowanym rolnictwie (przypadek podregionu pilskiego na tle sytuacji w Wielkopolsce) / Local development in rural areas with diversified agriculture (the case of pilski subregion on the background of the situation in Wielkopolska)..... | 538 |
| Karolina Sobczyk, Tomasz Holecki, Joanna Woźniak-Holecka, Michał Wróblewski: Wykorzystanie środków publicznych w walce z wykluczeniem cyfrowym na poziomie samorządowym / Public funds use against digital exclusion at the level of self-government | 550 |
| Michał Świtłyk: Efektywność techniczna gospodarstw mlecznych w Polsce w latach 2009-2011 / Technical efficiency of dairy farms in Poland in 2009-2011..... | 561 |
| Dariusz Tłoczyński: Konkurencja pomiędzy przewoźnikami Ryanair i Wizz Air jako element rozwoju polskiego rynku usług transportu lotniczego / Competition between Ryanair and Wizz Air as an element of development of Polish air transport market | 570 |

| | |
|--|-----|
| Weronika Toszewska-Czerniej: Productivity of service delivery process as a factor affecting the level of differentiation / Produktywność procesu usługowego jako czynnik kształtujący poziom zróżnicowania | 584 |
| Roman Tylżanowski: Stymulatory procesów transferu technologii w przedsiębiorstwach przemysłowych wysokiej techniki w Polsce / Stimulators of technology transfer processes in high-tech manufacturing sector in Poland | 594 |
| Małgorzata Wachowska: Czas pozyskiwania cudzych idei przez przemysł. Doświadczenia Polski / Adoption time of others' ideas by industry. Experience of Poland | 606 |
| Agnieszka Werenowska: Kierunki zmian na rynku niskokosztowych linii lotniczych / Directions of changes in the market of low-cost airlines..... | 616 |
| Barbara Wieliczko: Wspólna Polityka Rolna a zarządzanie ryzykiem w rolnictwie / Common agricultural policy vs. risk management in agriculture | 626 |
| Artur Wilczyński: Progi rentowności w gospodarstwach mlecznych w latach 2013-2020 / Break-even point analysis for dairy farms in 2013-2020 | 633 |
| Jarosław Wołkonowski: Handel zagraniczny Litwy w latach 2012-2015 a sankcje gospodarcze przeciw Rosji / Lithuanian foreign trade in the years 2012-2015 vs. economic sanctions against Russia | 644 |
| Arkadiusz Zalewski: Uwarunkowania regionalnego zróżnicowania poziomu nawożenia mineralnego w Polsce / Determinants of regional differences of level of mineral fertilization in Poland..... | 658 |
| Anna Zielińska-Chmielewska, Mirosław Walawski: The use of futures rapeseed contracts exemplified by a trading company in Poland / Zastosowanie kontraktów <i>futures</i> na rzepak przez przedsiębiorstwa handlowe w Polsce | 669 |

Wstęp

Z wielką przyjemnością oddajemy w Państwa ręce publikację pt. *Polityka ekonomiczna*, wydaną w ramach Prac Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Opracowanie składa się z 58 artykułów (w tym 5 w języku angielskim), w których Autorzy prezentują wyniki badań dotyczących zagadnień związanych z funkcjonowaniem współczesnych systemów gospodarczych w zakresie polityki gospodarczej. Tematyka podjęta w artykułach jest stosunkowo szeroka – mieści się w czterech obszarach problemowych. Pierwszy przedstawia rozważania związane z polityką innowacyjną, wolnością prowadzenia działalności gospodarczej oraz formami współpracy przedsiębiorstw. Drugi obszar dotyczy polityki transportowej, w tym infrastruktury i konkurencji. Trzeci obejmuje opracowania z zakresu polityki społecznej i zdrowotnej państwa – na poziomie zarówno krajowym, jak i lokalnym. Czwartą grupę stanowią artykuły dotyczące rolnictwa, w tym szczególnie wspólnej polityki rolnej i przemian w strukturze agrarnej.

Publikacja przeznaczona jest dla pracowników naukowych szkół wyższych, specjalistów zajmujących się w praktyce problematyką ekonomiczną, studentów studiów ekonomicznych oraz słuchaczy studiów podyplomowych i doktoranckich.

Artykuły składające się na niniejszy zbiór były recenzowane przez samodzielnych pracowników naukowych uniwersytetów, w większości kierowników katedr polityki ekonomicznej. W tym miejscu chcielibyśmy serdecznie podziękować za wnikliwe i rzetelne recenzje, często inspirujące do dalszych badań. Oddając powyższą publikację do rąk naszych Czytelników, wyrażamy nadzieję, że ze względu na jej wszechstronny charakter spotka się ona z zainteresowaniem i przyczyni do rozpoczęcia inspirujących dyskusji naukowych.

Jerzy Sokołowski, Grażyna Węgrzyn

Sylwia Guzdek

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

e-mail: sylwia.guzdek@uek.krakow.pl

**KOOPERACJA JAKO GŁÓWNA FORMA
WSPÓŁPRACY PRZEDSIĘBIORSTW
W MIĘDZYNARODOWYCH SIECIACH BIZNESOWYCH**

**COOPERATION AS THE MAIN FORM
OF COOPERATION IN INTERNATIONAL NETWORKS
OF BUSINESS**

DOI: 10.15611/pn.2016.450.17

Streszczenie: Kooperacja nie stanowi celu samego w sobie, lecz jest wykorzystywana przez przedsiębiorstwa jako specyficzne narzędzie strategiczne umożliwiające osiągnięcie określonych celów. Tradycyjny wizerunek przedsiębiorcy, który samodzielnie pokonuje bariery związane z rozwojem swojego przedsiębiorstwa, przechodzi do historii. Coraz częściej przedsiębiorcy dostrzegają możliwości udziału w sieci międzynarodowej i współpracy z innymi firmami, które niekiedy były nawet ich dotychczasowymi konkurentami. Prezentowana praca ma charakter teoretyczno-empiryczny. Postawiono hipotezę badawczą: kooperacja w ramach międzynarodowej sieci biznesowej przyczynia się do rozwoju firm w niej uczestniczących. Za cel postawiono omówienie najważniejszych kategorii związanych z badanym problemem oraz dokonanie identyfikacji kooperacyjnych powiązań w ramach międzynarodowej sieci utworzonej przez filię Poliss Trade.

Słowa kluczowe: sieci biznesowe, kooperacja, przedsiębiorstwo.

Summary: Cooperation is not an end in itself, but is used by a variety of businesses as a specific strategic tool to achieve certain goals. The traditional image of the entrepreneur, which alone overcomes barriers associated with the development of their company goes down in history. Increasingly, entrepreneurs see opportunities to participate in international networks and collaboration with other companies, which were sometimes even their existing competitors. The present work is a theoretical and empirical. Hypothesised research: cooperation within the international business network contributes to the development of companies involved in it. The aim was to discuss the most important categories related to study the problem and make the identification of cooperative relationships within the international network set up by Polisse Trade.

Keywords: business networks, cooperation, company.

1. Wstęp

Przedsiębiorstwa poprzez kooperację w międzynarodowych sieciach biznesowych mogą podnieść innowacyjność, skuteczność i efektywność swoich działań w tych obszarach, w których nie posiadają kluczowych umiejętności, potencjałów czy zasobów. Kooperacja niesie ze sobą wiele korzyści, ale także i kosztów.

Prezentowana praca ma charakter teoretyczno-empiryczny. Celem artykułu w części teoretycznej jest omówienie najważniejszych kategorii związanych z badanym problemem, natomiast w części empirycznej – dokonanie identyfikacji powiązań kooperacyjnych w ramach międzynarodowej sieci utworzonej przez filię Poliss Trade. Osiągnięcie tego celu umożliwiło postawienie następującej hipotezy badawczej: kooperacja w ramach międzynarodowej sieci biznesowej przyczynia się do rozwoju firm w niej uczestniczących. Podstawą badań były studia literatury przedmiotu oraz informacje uzyskane od dyrektora handlowego firmy Poliss Trade¹.

2. Międzynarodowe sieci biznesowe jako model kooperacji między przedsiębiorstwami

Powiązania kooperacyjne pomiędzy przedsiębiorstwami obejmują takie obszary, w których mają one na celu przede wszystkim podnieść konkurencyjność, powiększyć zysk partnerów układu. To powiązania dobrowolne, o charakterze formalnym lub nieformalnym, zmierzające do wypełnienia określonej funkcji lub zadania bądź też wspólnego koordynowania działalności, ale bez tracenia samodzielności ekonomicznej i prawnej.

W klasycznym ujęciu kooperację definiuje się w szerokim i wąskim znaczeniu. Przez kooperację w szerokim znaczeniu rozumie się współpracę przy wytwarzaniu wyrobów, świadczeniu usług i w zakresie zaopatrzenia materiałowo-technicznego. Natomiast kooperacja w wąskim znaczeniu ogranicza związki kooperacyjne jedynie do powiązań produkcyjnych przy wytwarzaniu produktów finalnych. To bezpośrednia współpraca wyspecjalizowanych przedsiębiorstw, między którymi występują przepływy elementów kooperacyjnych wykonywanych na specjalne zamówienie odbiorcy (w ramach umowy kooperacyjnej) z przeznaczeniem do wyprodukowania określonego produktu końcowego.

Najważniejsze cechy wyróżniające kooperację od innych typów relacji między firmami to: udział przynajmniej dwóch partnerów kooperacyjnych (w praktyce liczba kooperantów zależy od celu kooperacji i zadań szczegółowych); zachowanie własnej ekonomicznej samodzielności; wspólna realizacja zadań cząstkowych; dobrowolność współpracy rozumiana jako swoboda w zawieraniu i wypowiedaniu współpracy; umowny charakter współpracy partnerów kooperacyjnych, których rezultatem jest określenie celu wspólnego działania.

¹ Nazwa firmy została zmieniona na życzenie dyrektora handlowego Poliss Trade.

Sieci są charakterystyczną formą organizacyjną działalności, która bazuje na współpracy i podziale pracy między przedsiębiorstwami, na przykład w ramach omawianej w dalszej części opracowania międzynarodowej sieci biznesowej. Ostatnia dekada XX wieku i pierwsza obecnego to okres wzmożonego rozwoju związków kooperacyjnych między podmiotami gospodarczymi, co stało się przyczyną do spojrzenia na to zjawisko z perspektywy sieci.

Kluczowym pojęciem w podejściu sieciowym jest oczywiście **sieć** (*network*), która oznacza więzi oraz relacje, jakie występują między niezależnymi jej uczestnikami [Przybylska 2007]. Sieć jest modelem opisującym zwykle znaczną liczbę jednostek, które łączy system wielu różnych powiązań. W węższym ujęciu sieć obejmuje powiązania między przedsiębiorstwami: relacje wertykalne (w ramach określonego łańcucha wartości, jak to ma miejsce w ramach sieci firmy Poliss Trade) i relacje horyzontalne (czyli np. relacje z konkurentami²). Natomiast w szerszym znaczeniu sieć dodatkowo obejmuje relacje z jednostkami, które wspierają prowadzenie działalności gospodarczej, tj. rząd, agencje reklamowe, instytucje finansowe, instytucje naukowo-badawcze [Gorynia 2007].

W literaturze przedmiotu można zidentyfikować trzy grupy definicji sieci produkcyjnych. Pierwsza skupia się na wzajemnych, dwustronnych związkach pomiędzy dwoma lub większą liczbą firm, druga koncentruje się na ważności relacji społecznych w sieciach, które są szczególnie ważne dla małych firm. Trzecia grupa definicji opisuje sieć jako model powiązań wielu przedsiębiorstw, dla których właśnie koordynacja ich systemów gospodarczych jest najlepszym sposobem osiągnięcia celu [Przybylska 2007].

Sieć współpracy między przedsiębiorstwami obejmuje takie elementy, jak więzi, strukturę, pozycję i proces [Gorynia 2007].

Nieco szerzej podchodzi do sieci J. Szarka, według którego „składają się one z określonego systemu powiązań między jej uczestnikami” i są one definiowane jako „specyficzny typ relacji łączących określoną grupę osób i organizacji, które cechuje niezależność” [Szarka 1990]. Definicja ta akcentuje istotną cechę, jaka charakteryzuje jednostki uczestniczące w sieci, a mianowicie niezależność podmiotu gospodarczego. Natomiast W.E. Baker traktuje sieć jako „układ poziomych związków między firmami, dający możliwość zdecentralizowanego planowania i kontroli poszczególnych elementów sieci” [Baker 1992]. W takim ujęciu definiowanie sieci odnosi się bardziej do korporacji transnarodowych, które posiadają niezależnie działające w wielu krajach filie, realizujące strategie, które zostały ustalone przez firmę matkę, będącą jednocześnie „centrum” sieci. Przykładem takowych poziomych powiązań sieciowych mogą być klastry zlokalizowane na jednym obszarze.

Wielu badaczy przy próbach definiowania i charakterystyce powiązań sieciowych używa terminu „organizacje sieciowe”. Według J.C. Jarillo, organizacja sie-

² W literaturze przedmiotu pojawiło się pojęcie kooperencji (*coopetition*), które oznacza układ jednoczesnych, współzależnych relacji konkurencji i kooperacji między konkurentami zachowującymi swoją odrębność organizacyjną.

ciowa to taka, w której „jedna z firm przyjmuje formę głównego kontrolera organizującego przepływ aktywów materialnych i niematerialnych pomiędzy innymi niezależnymi firmami, zapewniając efektywne zaspokajanie oczekiwań ostatecznych klientów” [Jarillo 2002, s. 160-162]. Zdaniem M. Castellsa właściwe funkcjonowanie organizacji sieciowej uzależnione jest od dwóch zasadniczych cech powiązań wielostronnych: stopnia zbieżności celów uczestników sieci rozpatrywanych zarówno indywidualnie, a także jako całość oraz możliwości komunikacji między podmiotami w ramach poszczególnych konstelacji [Cygler 2002, s. 148]. Z kolei J.B. Quinn określa taką organizację jako „pajęczynę” (*spider web organization*). Jego zdaniem organizacje pajęczynowe preferują zazwyczaj niesformalizowane powiązania między sobą, natomiast centrum sieci zbiera i rozprowadza informację zebraną od uczestników sieci, przyjmując rolę koordynatora transferu aktywów materialnych i niematerialnych. Dopuszczalne są tutaj bilateralne kontakty podmiotów sieci z wyłączeniem ośrodka centralnego. Dobrym przykładem takich organizacji (szczególnie w sferze działalności naukowej) mogą być ośrodki akademickie [Quinn 2000].

Charakter sieci produkcyjnej określony może być także przez cechy relacji między kooperującymi firmami, takie jak wielowymiarowość, wielokierunkowość powiązań, strukturalność, zróżnicowanie siły powiązań między uczestnikami sieci oraz ewolucyjność [Mouzas, Henneberg, Naudé 2008]. N. Nohria i S. Ghoshal zaproponowali definicję międzynarodowej sieci przemysłowej, która opiera się na identyfikacji jej najważniejszych cech. Wyróżnili następujące cechy sieci stworzonych w przestrzeni globalnej przez transnarodowe korporacje [Nohria, Ghoshal 1997]:

- transfer zasobów pomiędzy uczestnikami sieci, funkcjonujących w różnych krajach;
- zróżnicowanie powiązań między uczestnikami (poziome, pionowe, formalne i nieformalne, pośrednie i bezpośrednie, hierarchiczne);
- ograniczony zakres integracji jednostek tworzących sieć, którą jest najczęściej centrala korporacji albo jej filie;
- tworzenie i wzmacnianie kanałów informacyjnych i komunikacyjnych między podmiotami sieci.

Powiązania między firmami w ramach struktur sieciowych mają zazwyczaj długookresowy charakter. Przyczyną jest możliwość osiągnięcia zdecydowanie większych korzyści przez firmy, gdy horyzont czasu kontaktów jest odległy. Ponadto cechą omawianej relacji jest powtarzalność. Dzięki temu podmioty są w stanie wypracować najbardziej optymalne wspólne warunki i procesy współpracy, ograniczając w ten sposób koszty transakcyjne, które mogą wynikać z egoistycznych czy oportunistycznych zachowań partnerów lub z wielokrotnych renegotiacji warunków [Cygler 2002].

3. Korzyści i zagrożenia dla firm działających w międzynarodowych sieciach biznesowych

Niezależnie od rodzaju sieci, zawsze stanowią one system wzajemnych powiązań kształtowanych pod wpływem szeregu różnych czynników, z których najważniejsze to: czynniki biznesowe³, więzi społeczne, system komunikowania się oraz aspekt moralny [Donckeles, Lamberecht 1997].

Współdziałanie w ramach sieci biznesowych daje małym firmom wiele korzyści, zarówno tych materialnych (wzrost sprzedaży i zysków, obniżenie kosztów produkcji, dostęp do innowacyjnych technologii, możliwość wejścia na zagraniczne rynki), jak i niematerialnych (zdobycie doświadczenia i wiedzy, wzrost kwalifikacji pracowników, umiejętność adaptacji do zmieniającego się otoczenia).

J. Child i D. Faulkner wskazują na sześć podstawowych korzyści związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstw w ramach sieci, bez względu na ich typ i sposób powstania, a mianowicie:

- redukcja niepewności,
- zwiększenie elastyczności,
- możliwość pozyskania nowych zdolności rozwojowych,
- możliwość ułatwionego dostępu do deficytowych zasobów i umiejętności,
- zwiększenie szybkości działania,
- pozyskiwanie informacji [Child, Faulkner 1998].

Na podstawie badań przeprowadzonych wśród małych przedsiębiorstw działających w międzynarodowych sieciach, określono dodatkowo pięć pozytywnych skutków dla tych firm, a mianowicie [Przybylska 2005]:

- wzrost wiarygodności przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych,
- zwiększenie zakresu oraz intensywności wspólnych przedsięwzięć biznesowych w ramach sieci,
- pozyskanie wiedzy o rynkach zagranicznych,
- polepszenie kondycji finansowej firmy,
- zmiana sposobu myślenia i działania właścicieli i menedżerów małych firm po wejściu ich do międzynarodowej sieci.

Zastanawiając się nad tym, jakie czynniki warunkują możliwość czerpania tych korzyści i co decyduje o sukcesie ekonomicznym firm działających w ramach organizacji sieciowych, można wskazać na dość istotne determinanty, jakie pozwalają na osiągnięcie tego celu, a mianowicie [Przybylska 2007]:

- poparcie ze strony organizacji (centrum) zarządzającej siecią,
- zaufanie do partnerów w sieci,

³ Czynniki biznesowe z reguły najsilniej wpływają na strukturę sieci. Jak podkreśla J. Jarillo, „czynniki te determinują strategiczne powiązania między małymi firmami, dlatego że utworzone przez nie sieci są konsekwencją konieczności zwiększenia efektywności działania, budowania przewagi konkurencyjnej na krajowym, jak i na międzynarodowym rynku oraz dążenie do osiągnięcia lepszych wyników ekonomicznych w niestabilnym i ciągle zmieniającym się otoczeniu” [Jarillo 1988, s. 31].

- stopień zaangażowania w sieci (możliwość zwiększenia zdolności produkcyjnych),
- relacje z otoczeniem,
- bliskość geograficzna partnerów,
- kondycja ekonomiczna uczestników sieci,
- system komunikowania się i przepływu informacji w sieci.

Warto jednak także podkreślić, że tworzenie i zarządzanie międzynarodową siecią jest procesem niezwykle trudnym i złożonym, wymagającym dużej wiedzy i doświadczenia. Dlatego też, oprócz korzyści, należy wspomnieć także o kosztach wynikających ze współdziałania w ramach organizacji sieciowej, które mogą znacznie ograniczyć skalę korzyści. Opublikowane wyniki badań przeprowadzonych przez R. Axelroda [Axelrod 1984] wskazują, że „koszty transakcyjne współpracy w sieci rosną w tempie geometrycznym do liczby uczestników tej sieci”. Koszty takie wynikać mogą z:

- trudności zarządzania dużymi międzynarodowymi organizacjami sieciowymi,
- „wycieku” informacji uznanych za ważną dla organizacji sieciowej, na przykład na skutek współpracy jednej z firm z podmiotami spoza sieci,
- konfliktów interesów we współpracy pomiędzy koordynatorami sieci (centralą) a przedsiębiorstwami do niej należącymi,
- pojawiania się w sieci przedsiębiorstw, które mogą zachowywać się oportunistycznie i egoistycznie,
- trudności wynikające z różnic kulturowych oraz ze zróżnicowanych praktyk biznesowych w poszczególnych krajach, z których pochodzą uczestnicy sieci,
- niekorzystnych zmian zewnętrznych warunków działania (np. spadek popytu na produkty sieci, wprowadzenie mniej sprzyjających zasad prawnych),
- braku możliwości sfinansowania w małych firmach systemów informatycznych, które są niezbędne do szybkiego komunikowania się między centralą sieci a firmami, jak i między współpracującymi ze sobą przedsiębiorstwami.

Jednakże mimo wymienionych potencjalnych kosztów funkcjonowanie firmy w międzynarodowej sieci jest często jedynym możliwym sposobem na jej rozwój oraz internacjonalizację działalności gospodarczej.

4. Współpraca przedsiębiorstw w międzynarodowej sieci biznesowej firmy Poliss Trade – analiza przypadku

4.1. Charakterystyka przedsiębiorstwa

Firma Poliss Trade jest filią międzynarodowej korporacji, której centrala znajduje się w Grecji. W Polsce rozpoczęła działalność w 2002 roku. Jest to firma o charakterze produkcyjno-handlowym. Oprócz rynku polskiego obsługuje także: rosyjski, grecki, czeski, słowacki, węgierski, ukraiński, rumuński, łotewski, litewski, estoński, szwedzki, bułgarski, australijski, białoruski, włoski, maltański i chiński. Należy

do sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Poliss Trade oferuje szeroki wachlarz produktów. Główną ofertę firmy stanowią:

- przetwory owocowe i warzywne w detalicznych opakowaniach,
- komponenty dla cukiernictwa, piekarnictwa i gastronomii,
- półprodukty do produkcji dżemów, soków, napojów, wsadów do jogurtów i lodów,
- świeże oraz mrożone owoce i warzywa,
- produkty ekologiczne.

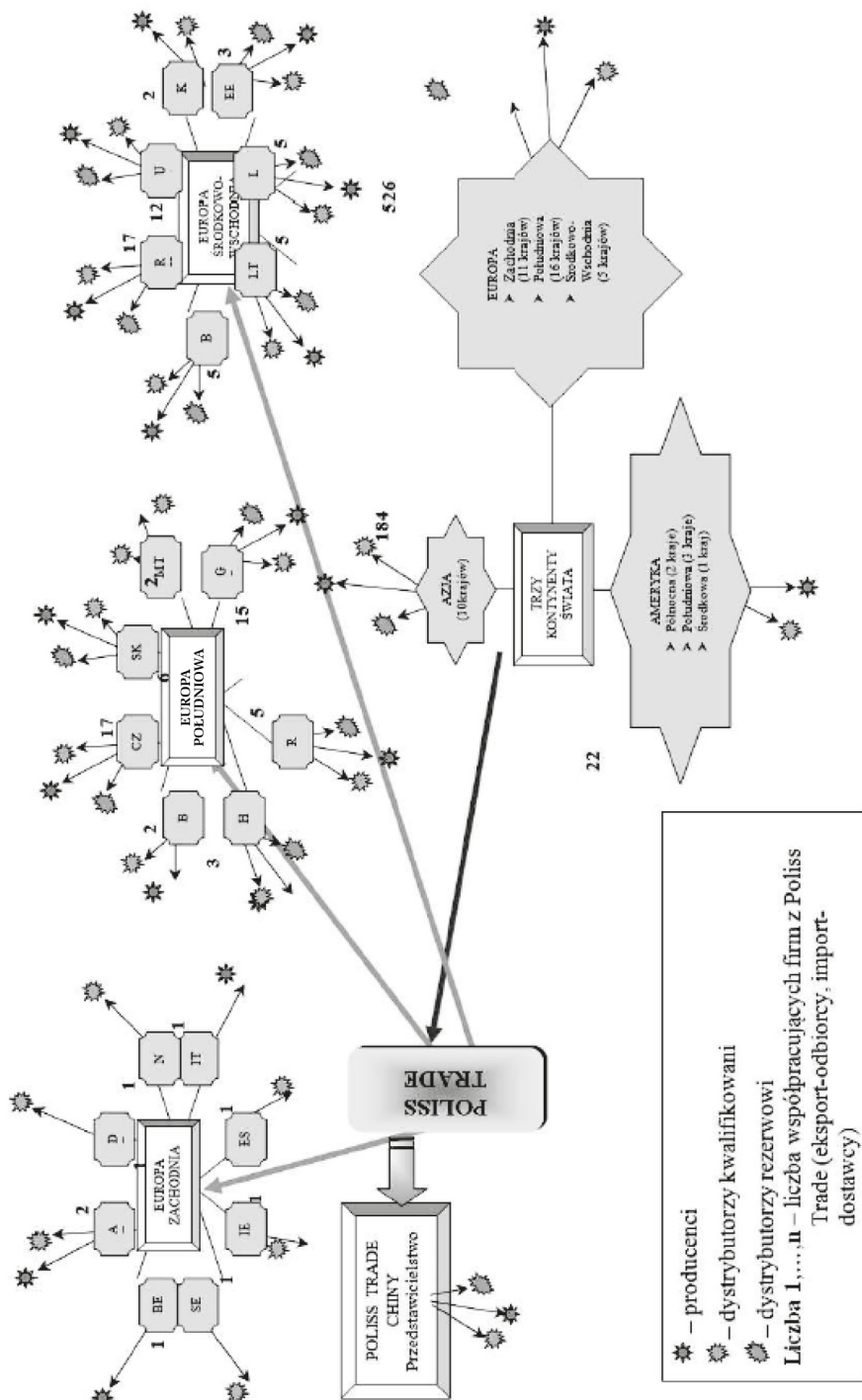
Firma produkuje i sprzedaje artykuły według własnych receptur, a także według zamówień odbiorców, którzy w specyfikacjach technicznych określają swoje wymagania. Celem wzrostu konkurencyjności i efektywności działalności firmy systematycznie przeprowadzane są analizy, zarówno rynków zbytu, jak i konkurencji, oraz satysfakcji krajowych oraz zagranicznych odbiorców i dostawców.

4.2. Sieciowe powiązania firmy Poliss Trade

Organizacja systemu eksportu i importu w firmie Poliss Trade opiera się na korzystaniu z ogniw pośrednich, takich jak dystrybutorzy handlowi (kwalifikowani i rezerwowi), producenci słodczy, ciast. Celem przejrzystego przedstawienia struktury sieci powiązań biznesowych, jaką tworzy firma Poliss Trade w ramach eksportu, dokonano podziału rynków europejskich na: Europę Zachodnią, Europę Południową oraz Europę Środkowo-Wschodnią, natomiast w ramach importu dokonano podziału krajów na trzy kontynenty świata, a mianowicie na Azję, Amerykę (Północną, Środkową i Południową) oraz Europę (Zachodnią, Południową i Środkowo-Wschodnią). Schemat struktury sieci powiązań biznesowych przedstawiono na rys. 1.

Na przedstawionym poniżej rysunku i w tabeli powiązań sieciowych (tab. 1) można zauważyć, iż firma Greek Trade eksportuje głównie do krajów Europy Południowej oraz Środkowo-Wschodniej, przy czym najwięcej dystrybutorów oraz producentów firma posiada na rynku czeskim (17), greckim (15), w Rosji (17) oraz na Ukrainie (12). W Europie Zachodniej firma współpracuje wyłącznie z tzw. dystrybutorami kwalifikowanymi, co świadczy o dobrych i trwałych relacjach pomiędzy nimi. Rozwój powiązań sieciowych w Poliss Trade postępował zgodnie z koncepcją dystansu psychicznego, która zakłada najpierw wejście na rynki zagraniczne bliskie pod względem praktyk biznesowych, kulturowym i językowym. Dopiero w miarę zdobywania doświadczenia i wiedzy o tych rynkach rozwija działalność na tych, które charakteryzują się większym dystansem.

Drugim kierunkiem działalności zagranicznej Poliss Trade jest import towarów z wielu krajów, takich jak: Sri Lanka, Papua Nowa Gwinea, Indonezja, Tajlandia, Panama, Ekwador, Filipiny, Egipt i innych. Jednak najwięcej towarów importuje się z kontynentu europejskiego, na który przypada aż 526 dystrybutorów i producentów, gdzie jedną z silnych pozycji zajmuje Grecja, która stanowi najmocniejsze ogniwo powiązań sieciowych firmy. Wiele towarów importuje się również z regionu azjatyckiego (184 partnerów z 10 krajów), którego najważniejszym przykładem są Chiny (108 partnerów) oraz Indie (27 partnerów).



Rys. 1. Struktura sieci powiązań biznesowych firmy Poliss Trade

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 1. Uczestnicy powiązań sieciowych firmy Poliss Trade w Europie

| Kraje | Kod | Liczba odbiorców | Dystrybutor kwalifikowany | Dystrybutor rezerwowy | Producent |
|----------------------------|-----|------------------|--|-----------------------|--|
| Europa Zachodnia: | | | | | |
| Austria | AT | 2 | „Stojan Maister” | | „Felix Austria” |
| Belgia | BE | 1 | | | „Pinguin” |
| Irlandia | IE | 1 | „Daly Foods Ireland Ltd” | | |
| Hiszpania | ES | 1 | „Distribuidora Carbonari Ltd” | | |
| Włochy | IT | 1 | | | “Mantua Surgelati S.P.A.” |
| Holandia | NL | 1 | „BS Foods BV” | | |
| Szwecja | SE | 1 | „Skogsmat i Uddeholm AB” | | |
| Niemcy | DE | 1 | „Otto Franck Import KG” | | |
| Europa Południowa: | | | | | |
| Czechy | CZ | 17 | m.in.: „Fantasy Food s.r.o.”, „Trias CR s.r.o.”, „Ventus Aliance s.r.o.”, „Ekomilk s.r.o.” | | |
| Słowacja | SK | 6 | m.in.: „Ekvia s.r.o.”, „KB Frutos s.r.o.”, „Juraj Kukucka”, „M+S Trading SK” | | |
| Bułgaria | BG | 2 | „ET Todor Dimitrov-Dichri” | | „Philicon-97 S.A.” |
| Malta | MT | 2 | „Mac Bake Co Limited”, „J. Sammut Imports Malta” | | |
| Węgry | HU | 3 | „Alcanor Kft” | „Mifrovit kft.” | „Galla Társas kft.” |
| Grecja | GR | 15 | m.in.: „Saradis S.A. Food Industry”, „Agrifreda S.A.”, „Haitoglou Bros S.A.”, „Tracofin Ltd” | | |
| Rumunia | RO | 5 | m.in.: „Darpex s.r.l.”, „SC Sophyana s.r.l.”, „Betarom Impex s.r.l.” | | |
| Europa Środkowo-Wschodnia: | | | | | |
| Rosja | RU | 17 | m.in.: „Baltagrotorg Ltd”, „OOO Agro”, „OOO Chleb-Sol”, „Petrodom Ltd” | | |
| Ukraina | UA | 12 | m.in.: „Agro-Comers”, „PP Agroenergoinvest”, „Sanata L”, „TOB ARTI” | | |
| Białoruś | BY | 5 | m.in.: „ITP Five Stars”, „ABC Plus”, „OAO ValŽan” | | |
| Kazachstan | KZ | 2 | „TOO Konditer Snab” | | „Individualnyj predprinimatel Aktionov S.V.” |
| Litwa | LT | 5 | m.in.: „UAB Alvas ir Ko”, „UAB Leipurin” | | |
| Łotwa | LV | 5 | m.in.: „SIA Blasko”, „SIA Raugs un Citas Preces” | | |
| Estonia | EE | 3 | „Toikako Kaubandus OU” | „OU Food Intergration | „AS Uvic” |

Źródło: opracowanie własne.

Wartość dodaną firmy stanowi włączenie się w bezpośredni proces przetwarzania importowanych produktów i ich późniejszy eksport i sprzedaż na polskim rynku, m.in. do sieci handlowych, zakładów piekarniczych, cukierniczych itd.

Biorąc pod uwagę charakter związków pomiędzy uczestnikami tworzącymi sieć, można ją sklasyfikować jako **łańcuch dostawców**, co wynika z faktu, iż firma Poliss Trade, będąc producentem nadzień owocowych dla branży cukierniczo-piekarniczej – współpracuje z różnymi poddostawcami składników niezbędnych do produkcji danego wyrobu.

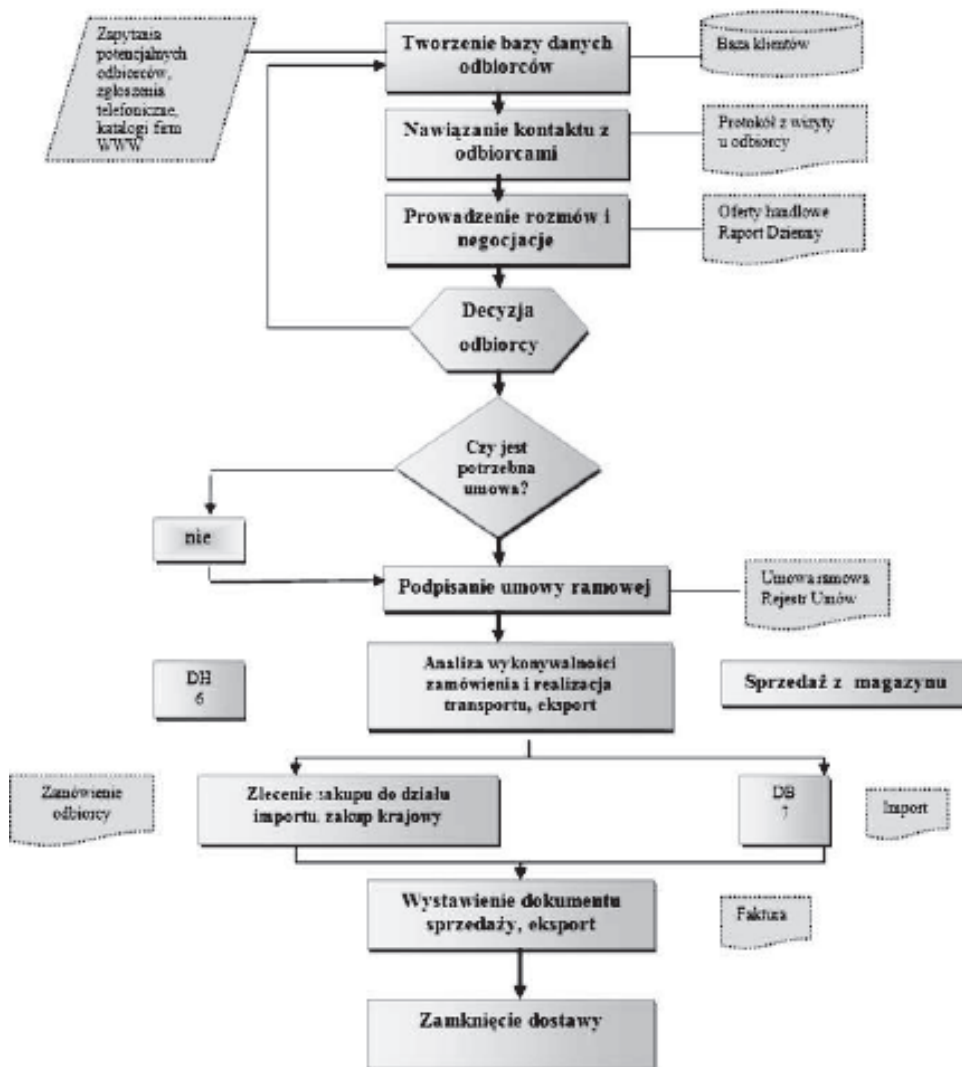
Warto podkreślić, że sieć powiązań biznesowych, w jakiej funkcjonuje firma Greek Trade, wykazuje się dość dużym poziomem elastyczności i ciągłości przekształcania się celem dostosowania się do warunków i potrzeb środowiska rynkowego. Zatem biorąc pod uwagę kryterium dynamiki rekonfiguracji sieci, można ją zaliczyć do dynamicznej organizacji sieciowej, gdyż charakteryzuje się ona niestabilnymi związkami pomiędzy uczestnikami oraz brakiem dominacji jednego spośród nich, przy czym partnerzy ci są z reguły jednocześnie partnerami w innych sieciach biznesowych.

W 2008 roku firma zdecydowała się na utworzenie przedstawicielstwa w Chinach. Ta forma ekspansji jest skutecznym instrumentem prowadzenia biznesu, pozwala na zdobycie doświadczenia i lepszego zrozumienia wielkości i potencjału tego rynku. Przedstawicielstwo w Chinach stwarza dla firmy szereg korzyści, przejawiających się między innymi w:

- możliwości skutecznego nawiązywania i utrzymywania bezpośrednich kontaktów z przedsiębiorcami oraz odbiorcami chińskimi,
- rozszerzeniu kontaktów z odbiorcami i dostawcami nie tylko w Chinach, ale w sąsiednich krajach Azji Południowo-Wschodniej,
- możliwości bezpośredniego kontrolowania jakości zamówionych produktów przed wysyłką ich do Polski,
- budowaniu trwałej konkurencyjności.

4.3. Organizacja współpracy z odbiorcami produktów na rynku krajowym i zagranicznym

Firma sprzedaje swoje produkty zarówno dla odbiorców krajowych, jak i zagranicznych. Wszyscy odbiorcy traktowani są zgodnie z przyjętą procedurą (rys. 2). Sprzedaż prowadzona jest do następujących grup klientów: hurtownie, sieci handlowe, zakłady cukierniczo-piekarnicze, zakłady przetwórstwa owocowo-warzywnego, pośrednicy – dystrybutorzy.



Rys. 2. Schemat systemu sprzedaży na rynku krajowym i zagranicznym

Źródło: opracowanie własne. Poliss Trade prowadzi sprzedaż na rynki krajowe na podstawie umowy, a także wykorzystuje metodę „sprzedaży z półki” (*just in time*). Natomiast eksport odbywa się tylko na podstawie kontraktów handlowych.

4.4. Organizacja współpracy z dostawcami krajowymi i zagranicznymi

Dokonując oceny poszczególnych dostawców, firma uwzględni następujące kryteria:

- cenę i jakość dostarczanych produktów;
- dokumentację potwierdzającą jakość dostaw (certyfikaty, świadectwa jakościowe partii produkcyjnych);
- terminowość realizacji dostaw;
- warunki płatności;
- elastyczność w reagowaniu na zmiany zamówienia.

Każdemu z powyższych kryteriów oceny przypisuje się określoną liczbę punktów – od 1 do 8. Suma uzyskanych punktów z pięciu ocenianych kryteriów wynosi 40. Według dokonanej oceny, dostawców zalicza się do następujących grup:

A – od 30 do 40 pkt – dostawca „kwalifikowany”,

B – od 20 do 29 pkt – dostawca „rezerwowy”,

C – poniżej 20 pkt – dostawca „nieodpowiedni”.

Powyższa ocena, która jest prowadzona corocznie, znacznie wpływa na liczbę oraz strukturę dostawców dla firmy Poliss Trade.

Natomiast **procedura importu** określa sposób postępowania specjalistów z działu importu. Karta okresowej oceny dostawcy prowadzona jest także w przypadku importu. Określone liczby punktów są przypisane następującym kryteriom:

- cena importowanego towaru – od 1 do 9 punktów;
- jakość dostarczanych towarów (reklamacje) – od 1 do 6 punktów;
- prawidłowe udokumentowanie towarzyszące wysyłce (certyfikaty, świadectwa jakościowe, dokumenty logistyczne) – od 1 do 6 punktów;
- warunki płatności – od 1 do 6 punktów;
- terminowość załadunków i rozładunków – od 1 do 6 punktów;
- elastyczność w reagowaniu na zmiany zamówienia – od 1 do 6 punktów.

Łączna suma punktów wynosi 39. Kryteria oceny dostawcy kształtują się następująco:

• **A** – od 29 do 39 – dostawca „kwalifikowany”,

• **B** – od 12 do 28 – dostawca „rezerwowy”,

• **C** – poniżej 12 pkt – dostawca „nieodpowiedni”.

Przedstawione procedury „przyłączania” eksporterów, importerów i firm produkcyjnych do sieci biznesowej Poliss Trade pozwalają na wyciągnięcie wniosku, że firma ta dba o jakość współpracy między jej partnerami. Jest to gwarancja rozwoju samej sieci, jak i jej głównego organizatora.

5. Zakończenie

Międzynarodowe sieci są szczególnie atrakcyjne dla mniejszych przedsiębiorstw, gdyż dzięki zaangażowaniu się w relacje z dużą firmą zagraniczną mogą skuteczniej i szybciej konkurować na globalnym rynku.

Analizowana sieć biznesowa, utworzona przez filię Poliss Trade w Polsce, ma charakter sieci otwartej dla wszystkich firm, które chcą ze sobą współpracować, lecz oczywiście muszą one spełniać wysokie wymagania koordynatora sieci. Ustawiczne badania skuteczności relacji między dostawcami, odbiorcami, producentami i centralą pozwalają na utrzymanie wysokiej jakości oferowanych produktów, wzmacniają relacje między współpracującymi podmiotami oraz służą przepływowi informacji wiedzy.

Jak podkreślał dyrektor Poliss Trade, bardzo ważne w rozwoju relacji między uczestnikami tej sieci jest zaufanie między jej parterami, którego wymierną oceną jest długotrwałość większości relacji sieciowych. Współpraca oparta tylko na formalnych umowach, bez wzajemnego zaufania, jest mniej owocna.

Oczywiście kluczowe znaczenie w rozwoju współpracy w ramach sieci mają czynniki ekonomiczne, a wśród nich system cen stosowany między odbiorcami a dostawcami. Utworzenie bazy dostawców i odbiorców w Poliss Trade sprzyja także rozwojowi sieci i uczestniczących w niej podmiotów. Z bazy tej mogą korzystać, oprócz centrali, także przedsiębiorstwa współpracujące ze sobą w sieci, co przyczynia się do szybszego znalezienia dodatkowych partnerów w biznesie.

Funkcjonowanie firm w ramach międzynarodowej sieci biznesowej stworzonej przez Poliss Trade redukuje ryzyko działalności gospodarczej zaangażowanych w niej podmiotów, gdyż długoterminowe kontrakty zapewniają ciągłość współpracy. Sieć wpływa na zwiększenie zakresu oraz intensywności wspólnych przedsięwzięć biznesowych, a więc sprzyja zwiększeniu zdolności do szybkiego reagowania na sygnały z otoczenia, co stanowi jedno ze źródeł przewagi konkurencyjnej. W ramach powiązań sieciowych istnieje możliwość szybkiej mobilizacji oraz możliwości realizacji określonych projektów, dzięki czemu firma osiąga korzyści skali i zasięgu, zarówno w aspektach geograficznych (zwiększenie rynków zagranicznych), jak i poszczególnych segmentów branżowego rynku.

Tworzenie i zarządzanie międzynarodową siecią jest procesem niezwykle złożonym, wymagającym specyficznej wiedzy i doświadczenia. Oprócz korzyści należy także pamiętać o kosztach wynikających ze współdziałania w ramach organizacji sieciowej, które mogą znacznie ograniczyć skalę korzyści, a także związanych z wymaganiami stawianymi przez koordynatora sieci.

Literatura

- Axelrod R., 1984, *The Evolution of Cooperative*, Basic Books, London.
- Baker W.E., 1992, *The network organization in theory and practice*, [w:] *Network and Organizations*, N. Nohria, B. Eccles, Harvard Business School Press, Cambridge.
- Child J., Faulkner D., 1998, *Strategies of Co-operation. Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*, Oxford University Press, Oxford.
- Cyglar M.J., 2002, *Organizacje sieciowe jako forma współdziałania przedsiębiorstw*, [w:] *Przedsiębiorstwo partnerskie*, red. M. Romanowska, M. Trocki, Difin, Warszawa.
- Donckeles R., Lamberecht J., 1997, *The network position of small business: An explanatory model*, *Journal of Small Business Management*, vol. 35, no 2.
- Gorynia M., 2007, *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Jarillo J.C., 1988, *On strategic networks*, *Strategic Management Journal*, vol. 9, no 1.
- Jarillo J.C., 2002, *Strategic Networks. Creating the Borderless Organization*, Butterworth-Heinemann, Oxford, Auckland, Boston.
- Mouzas S., Henneberg S., Naudé P., 2008, *Developing network insight*, *Industrial Marketing Management*, vol. 37, iss. 2.
- Nohria N., Ghoshal S., 1997, *The Differentiated Network: Organizations Knowledge Flows in Multinational Corporations*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Przybylska K., 2005, *Korzyści małych przedsiębiorstw działających w międzynarodowych sieciach produkcyjnych*, [w:] *Problemy regionalne i globalne we współczesnej gospodarce światowej*, red. J. Rymarczyk, W. Michalczyk, AE we Wrocławiu, Wrocław.
- Przybylska K., 2007, *Proces internacjonalizacji małych przedsiębiorstw w teorii sieci produkcyjnych*, *Studia i Prace Wydziału Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych*, nr 1.
- Quinn J.B., 2000, *Outsourcing innovation: The new engine of growth*, *Sloan Management Review*, vol. 41, iss. 4.
- Szarka J., 1990, *Networking and small firms*, *International Small Business Journal*, vol. 2, no 3.