

---

# Spis treści

Wstęp	7	
<b>1. Sieci międzyorganizacyjne – istota i perspektywy badawcze</b>	<b>15</b>	
1.1. Pojęcie i rodzaje sieci międzyorganizacyjnych	15	
1.2. Sieć międzyorganizacyjna jako forma współdziałania przedsiębiorstw		19
1.3. Perspektywy i obszary badawcze sieci międzyorganizacyjnych	24	
<b>2. Intensywność powiązań w sieciach międzyorganizacyjnych</b>	<b>29</b>	
2.1. Istota i rodzaje relacji międzyorganizacyjnych	29	
2.2. Intensywność powiązań sieciowych – konceptualizacja konstruktów		36
2.3. Wymiary intensywności powiązań sieciowych	37	
<b>3. Elastyczność strategii i struktury organizacyjnej</b>	<b>41</b>	
3.1. Strategia organizacji – istota, wymiary, elastyczność	41	
3.1.1. Wybrane konceptualizacje strategii organizacji	41	
3.1.2. Strategia organizacji – typologie i wymiary	49	
3.1.3. Strategia organizacji – wyróżniki elastyczności	55	
3.2. Struktura organizacyjna – istota, wymiary, elastyczność	59	
3.2.1. Struktura organizacyjna jako obiekt badań w naukach o zarządzaniu		59
3.2.2. Istota i funkcje struktury organizacyjnej	60	
3.2.3. Czynniki strukturotwórcze	64	
3.2.4. Wymiary struktury organizacyjnej	66	
3.2.5. Ewolucja struktur organizacyjnych – w kierunku elastyczności	70	
3.3. Strategia i struktura organizacyjna – wzajemne interakcje	72	
<b>4. Projekt własnych badań empirycznych</b>	<b>76</b>	
4.1. Procedura postępowania badawczego	76	
4.2. Założenia metodologiczne postępowania badawczego		78
4.3. Metodyka własnych badań empirycznych	80	

4.3.1.	Metody i techniki badań	80
4.3.2.	Narzędzie badawcze i pomiar zmiennych	82
4.3.3.	Dobór i charakterystyka próby badawczej	84
<b>5.</b>	<b>Elastyczność strategii i struktury organizacyjnej w perspektywie intensywności powiązań sieciowych – wyniki badań</b>	<b>88</b>
5.1.	Wyniki badań ankietowych	88
5.1.1.	Statystyki opisowe konstruktów postępowania badawczego	88
5.1.2.	Empiryczna analiza zależności pomiędzy intensywnością powiązań sieciowych a elastycznością strategii i struktury organizacyjnej	89
5.2.	Wyniki badań terenowych – egzemplifikacje elastyczności w kontekście uczestnictwa w sieci	97
5.2.1.	Przedsiębiorstwo A	98
5.2.2.	Przedsiębiorstwo B	102
5.2.3.	Przedsiębiorstwo (grupa) C	108
5.2.4.	Przedsiębiorstwo D	117
5.2.5.	Przedsiębiorstwo E	122
5.2.6.	Przedsiębiorstwo F	128
5.2.7.	Podsumowanie badań terenowych	134
<b>6.</b>	<b>Wnioski i rekomendacje</b>	<b>140</b>
6.1.	Uczestnictwo w sieci – szansa czy zagrożenie?	140
6.2.	Korzyści i zagrożenia związane z uczestnictwem w sieci międzyorganizacyjnej	141
6.3.	Wybrane dylematy związane z uczestnictwem w sieci międzyorganizacyjnej	147
6.4.	Strategie wobec innych podmiotów sieci międzyorganizacyjnej – aspekty władzy i zaangażowania	155
<b>Zakończenie</b>		<b>160</b>
Literatura		165
Spis rysunków		184
Spis tabel		185
Summary		186

Sieci międzyorganizacyjne są obecnie jednym z najszybciej rozwijających się obszarów w naukach o zarządzaniu<sup>1</sup>, a badania prowadzone w tym zakresie osiągają coraz wyższy poziom dojrzałości pod względem merytorycznym i metodycznym [Colquitt, Zapata-Phelan 2007; Czakon 2012; Gulati, Lavie, Madhavan 2011]. Są one również coraz częściej wykorzystywaną formą współdziałania podmiotów w praktyce zarządzania, cieszącą się szczególną popularnością w sektorach wysokich technologii, o wysokim stopniu skomplikowania procesów wytwórczych i dużej zmienności otoczenia. W dynamicznym otoczeniu to właśnie usieciowienie działalności pozwala na zwiększenie elastyczności i skali działania oraz osiąganie trwałej przewagi konkurencyjnej. Powstanie i upowszechnianie się sieci międzyorganizacyjnych zmienia warunki funkcjonowania współczesnych organizacji i wymusza zmianę sposobu zarządzania nimi. Zmiany te dotyczą nie tylko organizacji bezpośrednio włączanych do układów sieciowych, ale wszystkich uczestników rynku. Istotnie zmieniają się bowiem zasady i poziom konkurowania na rynku (konkurencja pomiędzy sieciami), przepływ informacji rynkowej czy dostęp do zasobów.

Jedną z najczęściej akcentowanych cech sieci międzyorganizacyjnych jest elastyczność organizacyjna, rozumiana jako zdolność do adaptacji w zmiennych warunkach oraz szybkość odpowiedzi na wyzwania zmieniającego się otoczenia [Borgatti, Foster 2003; Powell 1990; Zaheer, Gözübüyük, Milanov 2010]. W literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu sformułowano wiele definicji i wyróżniono wiele rodzajów elastyczności, aczkolwiek jak zauważają Sharma, Sushil i Jain [2010], pojęcie to jest często używane w kategoriach abstrakcyjnych i na wysokim poziomie ogólności, pozostając w wielu przypadkach niedoprecyzowane i stosowane jako tzw. słowo klucz. Autorzy prezentowanego opracowania przyjmują szerokie ujęcie elastyczności organizacyjnej i traktują ją jako *zdolność organizacji do dostosowywania się do zmian (wewnętrznych i zewnętrznych) i reagowania na sygnały z otoczenia, za pomocą działań*

---

<sup>1</sup> Zgodnie z obecną klasyfikacją dziedzin i dyscyplin naukowych (2018) jest to dyscyplina nauk o zarządzaniu i jakości, jednak badania literaturowe osadzone są w literaturze zagranicznej z obszaru *management science*, dlatego autorzy odnoszą się do nauk o zarządzaniu.

*adaptacyjnych i wyprzedzających, na poziomie strategicznym i operacyjnym, w każdym z obszarów funkcjonalnych organizacji* (na podstawie: [Ansoff 1965; Bahrami 1992; Eppink 1978; Krupski 2005a; Sharma i in. 2010; Volberda 1997]). Elastyczność w odniesieniu do obszarów strategii i struktury organizacyjnej, wraz ze sposobami jej badania i pomiaru, została szerzej scharakteryzowana w rozdziale 3 niniejszego opracowania.

O ile, jak zasygnalizowano, nie ma wśród autorów zgodności w kwestii pojmowania i definiowania elastyczności, jej zakresu i rodzajów, o tyle większość badaczy akcentuje potrzebę rozwoju tego atrybutu organizacji w warunkach dynamicznego i niepewnego otoczenia (szczególnie regulacyjnego i technologicznego) – jako koniecznego do przetrwania na rynku i budowania przewagi konkurencyjnej [Dreyer, Grønhaug 2004; Krupski 2005a; Strategor 2001; Volberda 1997].

Sieci międzyorganizacyjne traktowane są zatem jako forma współdziałania sprzyjająca zwiększeniu elastyczności organizacji [Williams 2005], a do powodów wzrostu adaptacyjności organizacji w warunkach współpracy sieciowej zalicza się między innymi: lepszy dostęp do rzadkich i cennych zasobów niż w przypadku pojedynczych organizacji [Gulati 1999], występowanie efektu synergicznego pomiędzy aktorami sieci [Burt 2000], uzyskiwanie korzyści wynikających z wymiany wiedzy i doświadczeń [Burt 1992; Uzzi 1997], a także z szybszego rozwoju innowacji [Ahuja 2000]. Czynniki te mogą sprzyjać zwiększeniu elastyczności organizacji – na poziomie zarówno strategicznym, jak i operacyjnym – jednak pewne wątpliwości w tym obszarze pozostają niewyjaśnione.

Po pierwsze, w badaniach nad sieciami organizacyjnymi elastyczność jako atrybut sieci i jej uczestników (aktorów, węzłów, wierzchołków) najczęściej przyjmowana jest *a priori* lub wyprowadzana na bazie założeń teoretycznych (zob. np.: [Cook 1977; Jarillo 1988; Tapscott, Williams 2007; Thorelli 1986; Volberda 1997; Whetten 1981]). Rozważania te dostarczają ogromu wiedzy o czynnikach rozwoju i mechanizmach funkcjonowania sieci, jednak teza dotycząca większej elastyczności wynikającej z rozwoju współpracy sieciowej wymaga potwierdzenia empirycznego, czego w literaturze niewątpliwie brakuje.

Po drugie, w większości podejść elastyczność jest postrzegana z perspektywy sieci jako całości, a więc na płaszczyźnie międzyorganizacyjnej. Badana i opisywana jest zatem elastyczność całej sieci, a jednocześnie stosunkowo niewiele uwagi poświęca się elastyczności wewnętrznej uczestników sieci. Płaszczyzna wewnętrzna jest więc niedoceniona, a należy pamiętać, że to właśnie elastyczność wewnętrzna w obszarze strategii, zasobów i struktury organizacyjnej ma kluczowy wpływ na przebieg procesów, wydajność produkcji czy motywację i postawy pracowników, a w konsekwencji na efektywność organizacji *per se*. Ten rodzaj elastyczności, ukierunkowany na zmienne wewnętrzne pozostające pod kontrolą menedżerów, częściej przyjmuje postać aktywną niż pasywną [Ansoff 1965; Eppink 1978; Krupski (red.) 1997].

Biorąc pod uwagę zasygnalizowane wątpliwości i lukę badawczą, należy stwierdzić, że sformułowany przez autorów problem badawczy dotyczy zależności po-

między uczestnictwem organizacji w sieci międzyorganizacyjnej a elastycznością wewnętrzną organizacji, w obszarze jej strategii i struktury organizacyjnej. W badaniach przyjęto perspektywę badawczą pojedynczego wierzchołka i jego najbliższego otoczenia sieciowego, tzw. perspektywę egosieci (*ego-network; actor-perspective*), a zatem powiązania sieciowe i ich implikacje rozpatrywane są z punktu widzenia pojedynczego podmiotu, a badaną sieć stanowią podmioty, z którymi ma on bezpośrednie powiązania.

Celem głównym niniejszego opracowania jest identyfikacja zależności pomiędzy uczestnictwem organizacji w sieci międzyorganizacyjnej a elastycznością strategii i struktury organizacyjnej. Cele szczegółowe badań obejmują:

- a) zintegrowanie dorobku nauk o zarządzaniu w zakresie kategorii badawczych, takich jak: sieć międzyorganizacyjna, relacje międzyorganizacyjne, intensywność powiązań sieciowych, elastyczność strategii organizacji, elastyczność struktury organizacyjnej (cel teoriopoznawczy),
- b) ustalenie podejścia empirycznego adekwatnego dla badania zależności pomiędzy uczestnictwem w sieci międzyorganizacyjnej (szczególnie intensywności powiązań) a elastycznością strategii i struktury organizacyjnej przedsiębiorstw w sieci (cel metodologiczny),
- c) konceptualizację i operacjonalizację konstruktów: intensywność powiązań sieciowych, elastyczność strategii organizacji, elastyczność struktury organizacyjnej (cel teoriopoznawczy i metodologiczny),
- d) identyfikację współzależności pomiędzy intensywnością powiązań sieciowych a elastycznością strategii i struktury organizacyjnej w badaniach korelacyjnych (cel empiryczny),
- e) badanie współzależności pomiędzy strategią i strukturą organizacyjną w warunkach współpracy sieciowej, tj. wzajemnego dopasowania tych składników organizacji (cel empiryczny),
- f) identyfikację mechanizmów i związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy badanymi zmiennymi – w badaniach pogłębionych (cel empiryczny),
- g) identyfikację zagrożeń i słabości związanych ze wzrostem intensywności powiązań sieciowych i zakorzenienia organizacji w sieci, czyli tzw. ciemnych stron współpracy sieciowej (*dark sides of network cooperation*) (cel teoriopoznawczy i empiryczny).

Przyjęte w monografii cele stanowią o zakresie pracy. Zakres przedmiotowy opracowania obejmują rozważania podjęte w perspektywie sieci międzyorganizacyjnych i dotyczące zależności pomiędzy uczestnictwem w sieci międzyorganizacyjnej a elastycznością strategii i struktury organizacyjnej. Zakres podmiotowy w warstwie empirycznej stanowią przedsiębiorstwa zlokalizowane w Polsce (niemal w połowie o zasięgu międzynarodowym), reprezentowane przez właścicieli i menedżerów naj-

wyższego szczebla. Zakres czasowy opracowania, w warstwie teoretycznej, to okres od 1964 do 2019 roku (według dat przywoływanych publikacji), w warstwie empirycznej zaś, uwzględniając proces projektowania badania, wyznaczają go lata 2015-2019.

Aby zrealizować cele na płaszczyznach teoriopoznawczej i metodologicznej, przeprowadzono studia literatury polskiej i anglojęzycznej z wykorzystaniem metody analizy i krytyki piśmiennictwa oraz analizy semantycznej. Postępowanie badawcze w warstwie empirycznej oparto na dwuetapowym procesie, tj. zarówno na badaniach ankietowych przeprowadzonych na dużej próbie przedsiębiorstw ( $n = 182$ ) z wykorzystaniem techniki jawnego bezpośredniego wywiadu standaryzowanego i ankiety pocztowej, jak i badaniach terenowych przeprowadzonych w celowo dobranych przedsiębiorstwach ( $n = 6$ ) z zastosowaniem metody wielokrotnego przekrojowego studium przypadku (*cross case study research design*). W ramach badań pogłębionych wykorzystano jawny, częściowo ustrukturyzowany wywiad bezpośredni i analizę dokumentacji organizacyjnej. Do analizy danych empirycznych wykorzystano metody opisu i wnioskowania statystycznego, tj. statystyki opisowe, współczynnik korelacji liniowej  $r$ -Pearsona i porównania międzygrupowe (w badaniach ankietowych), oraz narracyjną syntezę o charakterze swobodnym (w badaniach pogłębionych). Szczegółową charakterystykę projektu własnych badań empirycznych przedstawiono w rozdziale 4.

Studia literatury z zakresu zarządzania strategicznego i sieci międzyorganizacyjnych prowadzą do wniosku, że współpraca sieciowa związana jest ze wzrostem elastyczności organizacji (zob. m.in.: [Borgatti, Foster 2003; Coleman 1988; Easley, Kleinberg 2010; Emirbayer 1997; Ma, Yao, Xi 2009; Niemczyk, Stańczyk-Hugiet, Jasiński (red.) 2012; Powell 1990; Williams 2005]), można zatem na tej podstawie przyjąć, że większej intensywności powiązań sieciowych towarzyszy wyższy poziom elastyczności organizacyjnej węzłów, co dało podstawę do sformułowania hipotez badawczych odnoszących się do związków pomiędzy usieciowieniem a elastycznością strategii i struktury organizacyjnej, a także do wzajemnego dopasowania tych składników w warunkach współpracy sieciowej. Należy podkreślić, że autorzy koncentrują się na analizie współwystępowania badanych zjawisk (współzmienności), a nie na relacjach przyczynowości, mając świadomość złożonego charakteru relacji i wzajemnego wpływu pomiędzy badanymi zmiennymi. Związki przyczynowo-skutkowe analizowane są w badaniach pogłębionych, z uwzględnieniem mechanizmów i szerszego osadzenia w kontekście (podrozdziały 5.2.1-5.2.7).

Pierwsza hipoteza badawcza dotyczy elastyczności strategii organizacji i została sformułowana w następujący sposób: (H1) **Im większa intensywność powiązań sieciowych, tym bardziej elastyczna strategia organizacji.** Istota i sposób rozumienia intensywności powiązań sieciowych, a także wymiary i sposób badania tego konstruktury zostały przybliżone w rozdziale 2 opracowania. Elastyczność strategii określa na jest przez natężenie następujących wymiarów: horyzont czasowy (długookresowy

vs krótkookresowy), alokacja zasobów (własne vs obce), zgodność działań z planem (działania synoptyczne vs inkrementalne), znaczenie indywidualnych menedżerskich dążeń i wartości (duże vs małe), poziom szczegółowości i formalizacji (szczegółowa i sformalizowana vs ogólna i niesformalizowana) – zob. m.in. [Chandler 1962; Beer, Davis 1976; Frery 2006; Grant 2010; Miles, Snow 2003; Mintzberg 1978; Pearce, Robinson 2003], wyprowadzonych z literatury w rozdziale 3.

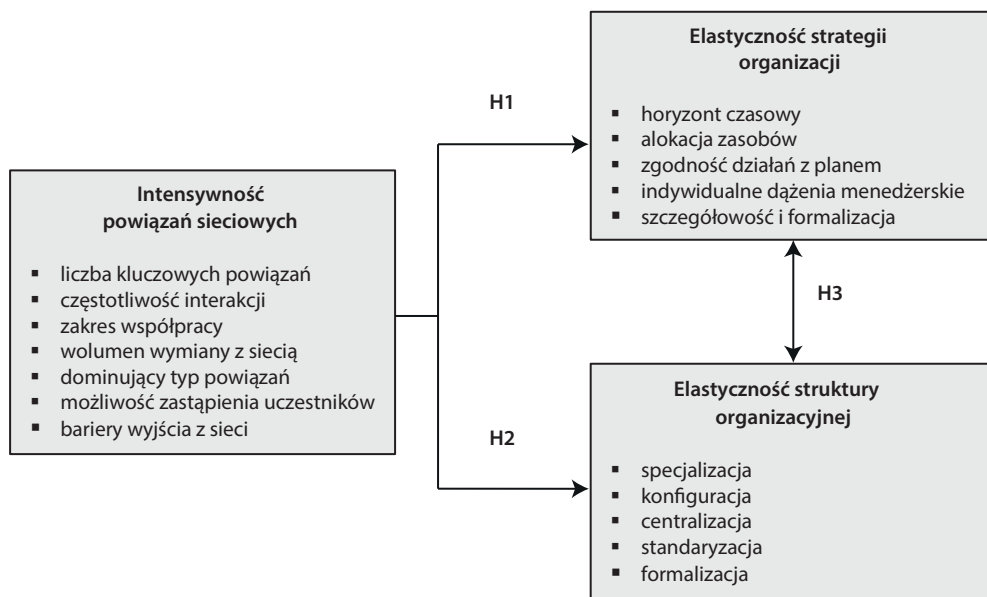
Druga hipoteza badawcza dotyczy elastyczności struktury organizacyjnej: (H2) **Im większa intensywność powiązań sieciowych, tym bardziej elastyczna (organiczna) struktura organizacyjna.** Poziom elastyczności struktury organizacyjnej także określany jest przez natężenie pięciu wymiarów strukturalnych, wytypowanych przez przedstawicieli tzw. szkoły astońskiej i jej kontynuatorów, a mianowicie: specjalizacji (wąska specjalizacja vs uniwersalizacja), konfiguracji (struktura prosta/płaska vs złożona/smukła), centralizacji (struktura scentralizowana vs zdecentralizowana), standaryzacji (działania powtarzalne vs działania *ad hoc*) oraz formalizacji (rozbudowana i szczegółowa dokumentacja organizacyjna vs brak zakodowanych wzorców działania) (m.in.: [Hage 1980; Kieser, Kubicek 1992; Pugh, Hinings (red.) 1976]).

Trzecia hipoteza badawcza dotyczy wzajemnych relacji pomiędzy strategią i strukturą organizacyjną w warunkach współpracy sieciowej: (H3) **Im większa intensywność powiązań sieciowych, tym mniejsze wzajemne dopasowanie wewnętrzne (*inter-organizational fit/strategic alignment*) pomiędzy strategią a strukturą organizacyjną.** Wzajemne dopasowanie wewnętrzne (spójność, zgodność) rozpatrywane jest z perspektywy elastyczności badanych konstruktów i określane jest przez współzależność pomiędzy wyróżnionymi wymiarami strategii i struktury organizacyjnej.

W opracowanym modelu badawczym intensywność powiązań sieciowych, elastyczność strategii oraz elastyczność struktury organizacyjnej stanowią zagregowane zmienne (w badaniach analizowano również współzależności pomiędzy wytypowanymi wymiarami intensywności powiązań sieciowych a poszczególnymi wymiarami strategii i struktury organizacyjnej). Proponowany model badawczy przedstawiono na rys. 1.

W badaniach pogłębionych (jakościowych) z kolei jako punkt wyjścia sformułowano osiem zagregowanych pytań badawczych, a mianowicie:

1. Czy uczestnictwo w sieci międzyorganizacyjnej wiąże się ze zmianami elastyczności w obszarze strategii i struktury organizacyjnej badanych przedsiębiorstw? A jeśli tak, to jaki jest kierunek zależności (związek przyczynowo-skutkowy)?
2. Jakie są przyczyny i mechanizmy zmian elastyczności strategii i struktury organizacyjnej w warunkach współpracy sieciowej (dlaczego)?
3. Jakie są przejawy zmian w obszarze elastyczności strategii, np. w zakresie wymiarów strategii, zachowań strategicznych i typologii strategii (według Portera, Mileasa i Snowa)?



Rys. 1. Model badawczy

Źródło: opracowanie własne.

4. Jakie są przejawy zmian w obszarze organiczności (elastyczności) struktury organizacyjnej, np. w ramach poszczególnych wymiarów i typów struktury organizacyjnej?
5. W jakim stopniu wielkość organizacji, rodzaj działalności i inne podstawowe charakterystyki moderują wpływ uczestnictwa w sieci na elastyczność strategii i struktury organizacyjnej?
6. Czy i w jaki sposób pozycja przedsiębiorstwa w sieci (intergator vs satelita) ma wpływ na zmianę elastyczności strategii i struktury organizacyjnej po jego wejściu do sieci międzyorganizacyjnej?
7. W jaki sposób uczestnictwo w sieci międzyorganizacyjnej wpływa na wzajemne dopasowanie strategii i struktury organizacyjnej?
8. W jakich okolicznościach uczestnictwo przedsiębiorstwa w sieci międzyorganizacyjnej prowadzi do zbytznego zakorzenienia i uzależnienia od sieci i czy zarządzający mają świadomość zachodzących procesów?

Przedstawione pytania stanowiły podstawę do sformułowania pytań szczegółowych zawartych w kwestionariuszu wywiadu. Zostały zdezagregowane i uzupełnione o pytania dotyczące m.in. kontekstu sytuacyjnego, w tym: cech badanych przedsiębiorstw i ich otoczenia, własności sieci międzyorganizacyjnych, do których należą,



charakteru i efektów współpracy międzyorganizacyjnej itd. W trakcie prowadzenia badań pogłębionych wyłoniły się także dodatkowe pytania badawcze, a mianowicie:

1. Jakie słabości i zagrożenia związane są z intensyfikacją współpracy sieciowej i czy zarządzający mają świadomość ich istnienia?
2. Jakie strategie przyjmują uczestnicy sieci międzyorganizacyjnych wobec pozostałych partnerów sieciowych w kontekście władzy i zaangażowania?

Poszukiwanie odpowiedzi na wszystkie postawione pytania badawcze było przedmiotem badań jakościowych z wykorzystaniem metody *case study*. Odpowiedzi zostały zawarte w syntetycznej formie w opisie badanych przypadków, wnioskach z badań i rekomendacjach (odpowiednio podrozdziały od 5.2 do 6.4).

Układ niniejszego opracowania podporządkowany został celom badań, modelowi badawczemu i logice postępowania badawczego. Monografia składa się z sześciu dopełniających się rozdziałów, wstępu i zakończenia. Pierwszy rozdział stanowi ogólne wprowadzenie do problematyki, ukazując między innymi istotę, cechy i rodzaje sieci międzyorganizacyjnych, a także przegląd głównych nurtów badawczych w obszarze sieci. Zakres tematyczny pierwszego rozdziału jest nieco szerszy, niż wynika to bezpośrednio z potrzeb prowadzonych badań (konceptualizacja i operacjonalizacja głównych konstruktów jest przedmiotem kolejnych rozdziałów). Intencją autorów było poprzedzenie rozważań związanych *stricte* z prowadzonymi badaniami szerszym tłem teoretycznym w obszarze sieci międzyorganizacyjnych, między innymi w celu pokazania ich różnorodności i złożoności. Na potrzebę zarysowywania szerszego kontekstu w badaniach nad sieciami międzyorganizacyjnymi – w badaniach zarówno teoretycznych, jak i empirycznych – wskazuje wielu badaczy podejmujących problematykę współpracy przedsiębiorstw (zob. np.: [Halinen, Törnroos 2005; Williams 2005]). Drugi rozdział poświęcony został kwestiom relacji międzyorganizacyjnych w sieciach, a następnie konceptualizacji i operacjonalizacji konstruktów, jakim jest intensywność powiązań sieciowych. W trzecim rozdziale scharakteryzowano odpowiednio strategię i strukturę organizacyjną, wraz z ich wzajemnymi interakcjami (dopasowaniem). Uwaga autorów skoncentrowana została w głównej mierze na aspekcie elastyczności tych składników organizacji i identyfikacji wymiarów niezbędnych do badania jej poziomu. Każdy z trzech podrozdziałów rozdziału 3 kończy się wyprowadzeniem z literatury hipotezy badawczej, odpowiednio od H1 do H3. Czwarty rozdział ma charakter metodyczny i przybliżono w nim zastosowaną procedurę badawczą, etapy postępowania badawczego, założenia metodologiczne, wykorzystane metody i narzędzia do badań empirycznych, techniki zbierania i analizy danych, a także charakterystykę prób badawczych. Piąty rozdział jest prezentacją wyników badań empirycznych, zarówno korelacyjnych (ilościowych), jak i terenowych (jakościowych). Ostatnia część opracowania zawiera syntetycznie zaprezentowane wnioski wynikające z przeprowadzonych badań, ich podsumowanie oraz wybrane rekomendacje praktyczne.

Przeprowadzone i przedstawione w opracowaniu badania finansowane są ze środków Narodowego Centrum Nauki w ramach projektu badawczego pt. „Sieć międzyorganizacyjna a strategia i struktura organizacji”, nr 2015/17/B/HS4/00248.

Niniejsza publikacja adresowana jest nie tylko do środowiska akademickiego, ale także do praktyków zarządzania. Przedstawione wyniki badań ukazują bowiem wielorakie następstwa uczestnictwa w sieci międzyorganizacyjnej, nie tylko związane bezpośrednio z elastycznością strategii i struktury organizacyjnej. Jest to spojrzenie o tyle istotne, że w nurcie sieciowym badane i opisywane są przede wszystkim korzyści wynikające ze współpracy sieciowej, z jednoczesnym niedostatkiem w obszarze identyfikacji potencjalnych zagrożeń i słabości uczestnictwa w sieciach międzyorganizacyjnych. Uzyskane wyniki częściowo wpisują się w nurt związany z ciemnymi stronami współpracy sieciowej, a wiedza z tego obszaru wydaje się kluczowa w sytuacjach podejmowania decyzji dotyczących włączenia przedsiębiorstwa do sieci międzyorganizacyjnej, zacieśniania lub rozluźniania istniejących relacji, poszukiwania nowych partnerów sieciowych czy opuszczania sieci międzyorganizacyjnej.