

## Relacje sieciowe tworzone z udziałem gospodarstw z rasami zachowawczymi Zarys przebiegu badań z projektu NCBR – BIOSTRATEG 2\*

Marta Domagalska-Grędys, Janusz Żmija

Uniwersytet Rolniczy w Krakowie, Instytut Ekonomiki i Zarządzania Przedsiębiorstwami,  
Zakład Zarządzania i Marketingu, al. Mickiewicza 21, 31-120 Kraków

Współczesna myśl ekonomii instytucjonalnej (NEI) tłumaczy sytuację podmiotów rynkowych kosztami transakcyjnymi, które powstają w sieci relacji (Coase, 1988; Williamson, 1998). Relacje gospodarcze pełnią ważną rolę w gospodarce. Ashai i in. (2016, s. 128) wskazują, że „*tworzenie relacji z innymi podmiotami umożliwia przetrwanie w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu*”. Z kolei, na gruncie marketingu przemysłowego wyłoniła się teoria powiązań i wzajemnych relacji oparta na założeniu, że sprzedawcy i nabywcy są połączeni relacjami powstającymi w wyniku kontraktów z otoczeniem<sup>1</sup>, a relacje stanowią swoistego rodzaju konfrontację, w której partnerzy identyfikują i wykorzystują rozmaite aspekty posiadanych zasobów (Mikołajek-Gocejna, 2011, ss. 337–338).

Sytuacja gospodarstw prowadzących chów zwierząt ras zachowawczych wymaga wsparcia i rozwoju. W rejonie Polski południowo-wschodniej wspomniane gospodarstwa posia-

dają małe stada, słabsze warunki środowiskowe (tereny chronione, gorsze warunki klimatyczne) i niską produktywność.

Celem opracowania jest zaprezentowanie problematyki relacji międzyorganizacyjnych, w których uczestniczą gospodarstwa ze zwierzętami ras zachowawczych. Koncepcja sieciowa wskazuje, że niezależnie od posiadanych zasobów materialnych (tudzież zasobów gospodarstw hodowlanych) podmioty mogą wytwarzać efekty synergiczne<sup>2</sup> dzięki współpracy i wymianie<sup>3</sup>, a sukces rynkowy zależy w dużej mierze od umiejętności zarządzania zasobami (Laimer, 2015, s. 48; Romanowska, 2006, ss. 92–96; Sopińska, 2014, ss. 26–27). Tworzenie relacji sieciowych gospodarstw współdziałających wynika głównie z pobudek ekonomicznych, gdyż tu wymiar relacyjny (a nie zasobowy) decyduje o korzyściach (typu zysk ekonomiczny<sup>4</sup>). Przyczyny powstawania relacji mogą być złożone i na siebie oddziaływać (Dziurski, 2017, s. 101).

Identyfikacja relacji tworzonych przede wszystkim na bazie współpracy i ich ocena w du-

\*Praca wykonana w ramach projektu „Kierunki wykorzystania oraz ochrona zasobów genetycznych zwierząt gospodarskich w warunkach zrównoważonego rozwoju” współfinansowanego przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju w ramach Strategicznego programu badań naukowych i prac rozwojowych „Środowisko naturalne, rolnictwo i leśnictwo” – BIOSTRATEG, nr umowy: BIOSTRATEG2/297267/14/NCBR/2016. Zakres artykułu odnosi się do podzadania 4.4 projektu.

<sup>1</sup>Relacje II rzędu: technologiczne, materialne, marketingowe, oparte na wiedzy i zaufaniu.

<sup>2</sup>Jak również wszelkie inne korzyści ekonomiczne (przyp. aut).

<sup>3</sup>Nie wszystkie zasoby są do kupienia na rynku, a ich pozyskanie jest możliwe tylko na drodze współpracy (Laimer, 2015, s. 125).

<sup>4</sup>Zysk w kontekście korzyści z relacji sieciowych można przyjąć jako kwoty po odjęciu od przychodów jednostki gospodarczej (tudzież gospodarstwa) wszystkich kosztów.

żej mierze pozwalają określić warunki tworzenia sieci (Domagalska-Grędyś, 2014, ss. 148–149, 2016, ss. 293–295). Pytania badawcze, jakie postawiono to m.in.: Jakie są płaszczyzny współpracy gospodarstw w sieci, w której występują? Jaki podmiot(-y) występuje(-ą) w roli koordynatora tej sieci? Czy jest to osoba czy organizacja (np. branżowa)? Jakie są atrybuty tworzonych relacji (częstotliwość, współzależność, nieskończoność)? Czy ocena jakości relacji gospodarstw z innymi podmiotami koresponduje ze stopniem nasilenia i ważności tworzonych relacji?

W literaturze brakuje wyników badań dotyczących sieci gospodarczych tworzonych z udziałem gospodarstw ze zwierzętami ras zachowawczych – stąd też identyfikacja relacji i określenie warunków powstawania wspomnianej sieci stanowią **lukę badawczą**. Dostarczenie wyników badań, przynajmniej wstępnych ma wartość praktyczną, **interesujący szersze grono odbiorców** (rolników, organizacje współpracujące, np. związki branżowe, banki, instytucje o charakterze publicznym i firmy prywatne dostarczające środki produkcji).

Według Mileny Ratajczak-Mrozek (2009, s. 141, 2010, s.16) „*podejście sieciowe (network approach), jako nowa koncepcja współpracy między podmiotami gospodarczymi, powstało pod koniec lat siedemdziesiątych XX wieku w następstwie zmian zachodzących na rynku przedsiębiorstw (business-to-business; B2B), jak również postępu technologicznego i zwiększonej konkurencji międzynarodowej. Zjawisko występowania sieci powiązań między przedsiębiorstwami było wcześniej znane, jednak tradycyjnie nie poświęcano uwagi całokształtowi wielopodmiotowych układów relacji pomiędzy podmiotami. Przełomowe poglądy<sup>5</sup> zaprezentowała Grupa IMP<sup>6</sup> –*

<sup>5</sup>Przełomowe poglądy potwierdzające teorię relacji (komentarz autorski).

<sup>6</sup>Grupa IMP została utworzona w 1976 r. Obecnie stanowi forum wymiany myśli i wyników badań dla naukowców z 42 krajów z całego świata, a jej główni przedstawiciele to: H. Håkansson, D. Ford, J. Johanson, L.G. Mattson oraz I. Snehota (cyt. za: M. Ratajczak-Mrozek, 2010, s.16). Według przedstawicieli głównego nurtu badań Grupy IMP, sieć biznesowa (*business network*) jest zbiorem długoterminowych powiązań formalnych i nieformalnych, jakie występu-

*Industrial Marketing and Purchasing Group*”.

Adresowanie badań z podejściem sieciowym specyficznej grupie gospodarstw z chowem zwierząt ras zachowawczych wynika z ograniczeń rynkowych i mentalnych, na jakie napotykają te podmioty. Przewyciężenie ich jest możliwe przy wykorzystywaniu współpracy i poprawie relacji między gospodarstwami, związkami branżowymi i instytucjami.

### **Relacje sieciowe z perspektywy teorii i praktyki hodowców ras zachowawczych**

Badania dowodzą, że charakter sieci, w które angażują się jednostki „*ma wpływ praktycznie na wszystko, od zdrowia, przez sukces zawodowy, aż do tożsamości*” (Batorski, 2008, s. 167). Cytując Magdalenę Mikołajek-Gocejną (2011, s. 332) należy też uznać, że „*wytworzenie wartości dodanej, bez względu na to czy dotyczy zagadnień związanych z medycyną, nowymi technologiami czy marketingiem, staje się tak bardzo kosztowne i skomplikowane, że praktycznie niemożliwe do wytworzenia przez pojedynczą organizację, stąd też decydują się one na współpracę sieciową*”.

Dzięki wykorzystaniu danych o relacjach można zbadać strukturę powiązań między jednostkami, a także zależności struktury od atrybutów jednostek i wpływ na procesy, które zachodzą poprzez relacje (transakcje, przepływ informacji, kooperacja). Jak podają Bengtsson i Kock (2000, s. 411), „*z reguły efektem działalności uczestników sieci biznesowej jest relacja jednoczesnej konkurencji i współpracy (kooperacja)*”. Relacje sieciowe i sieci biznesowe są opisywane przez model ARA (*Actor-Resources-Activities*), zgodnie z którym **powiązania sieciowe** powstają w wyniku procesu ciągłych interakcji i wymiany zasobów pomiędzy współpracującymi uczestnikami sieci i składają się z powiązań między aktorami (*actor bonds*), związków wynikających z działalności (*activity links*) oraz zależności zasobowych (*resources ties*). Na powiązania składają się: treść relacji i funkcje relacji. **Treść relacji** wypełniają powiązania w zakresie podmiotów, działań i zasobów (jak w modelu ARA).

ją między dwoma lub więcej podmiotami (Håkansson i Snehota, 1989, s. 187).

**Funkcje relacji** koncentrują się z kolei na trzech aspektach: tworzeniu nowego jakościowego układu (*quasi-organizacji*), wpływie relacji na wyniki przedsiębiorstwa, oddziaływaniu na członków sieci (Fonfara, 2004, s. 48). Ratajczak-Mrozek (2010, s.17) proponuje cztery poziomy analizy współpracy w ramach sieci, zgodnie z **podejściem sieciowym**: przedsiębiorstwo centralne, kontekst sieci (sama sieć), otoczenie dalsze (związane z powiązaniem pośrednimi, których przedsiębiorstwo nie jest świadome), makrootoczenie. Warto zaznaczyć, że granice przedsiębiorstwa, sieci i otoczenia zewnętrznego wyraźnie przenikają się, stąd też wydzielenie czterech poziomów analizy może stanowić problem badawczy i wymaga większej uwagi. Badacz często więc skupia się na relacjach centralnego przedsiębiorstwa (np. wybranego gospodarstwa ze zwierzętami ras zachowawczych) z innymi podmiotami. Przy czym, firma centralna nie musi być głównym uczestnikiem sieci pod względem kontroli i władzy. Stanowi ona wyłącznie podmiot, z którego perspektywy rozpatruje się sieć biznesową i przyjmuje jego kontekst sieci, wyznaczając **granice sieci**. Stąd też, jedna sieć może mieć kilka przedsiębiorstw centralnych. Na przykład, jedna sieć gospodarstw z rasami zachowawczymi może mieć kilka centralnych podmiotów (innych gospodarstw, reprezentantów instytucji). **Kontekst sieci** (*network context*) danego gospodarstwa z rasami zachowawczymi tworzy całkowita liczba powiązanych ogniw sieci, wskazanych świadomie (przez hodowcę) „jako oddziaływujące na jego sytuację i działalność”. W konsekwencji nieskończonych powiązań sieciowych i licznych związków z otoczeniem wyznaczenie granic sieci jest możliwe tylko na zasadzie relatywnego i arbitralnego osądu. W związku z tym obraz sieci (*network picture*) nakreślony przez różne podmioty (np. gospodarstwa i współpracujące z nimi instytucje) może być odmienny.

### Opis koncepcji badawczej relacji sieciowych

Ze względu na aspekt sieciowy w odniesieniu do procesów rozwojowych gospodarstw hodujących zwierzęta ras zachowawczych w Polsce ważne jest zidentyfikowanie atrybutów relacji (powiązań sieciowych) gospodarstw i ocena jakości sieci tworzonej z ich udziałem. Wskaźniki,

takie jak: samoocena gospodarstw, moc zależności i długotrwałość tworzonych relacji w ujęciu gospodarstw według gatunków zwierząt (bydła, trzody i owiec) stanowiły wytyczne do badań (z projektu NCBR) zjawisk sieciowych, dotąd nie opisywanych w polskiej literaturze naukowej (schemat 1).

**Pierwszy etap** prowadzonych badań stanowi identyfikacja relacji, w których uczestniczą gospodarstwa (1.). Z uwagi na rzadkość zespołowych form działania hodowców zwierząt ras zachowawczych odniesiono się do wszelkich form współdziałania (poza gpr<sup>7</sup>) dających okazję do tworzenia relacji. Pytano hodowców, z jakimi organizacjami współpracują (bądź do jakich należą), uwzględniając w największym stopniu relacje formalne, ale też nieformalne (np. z innymi gospodarstwami o podobnym profilu działalności). Współpraca mogła przybierać różne formy zależności (od dobrowolnych do obowiązkowych, wynikających z prawa, np. relacje ze związkami hodowców poszczególnych ras, Inspekcją Weterynaryjną czy ARiMR). Z punktu widzenia jakości sieci, wszelkie relacje tworzą więzi i „klimat” do wymiany zasobów materialnych i niematerialnych (np. wiedzy).

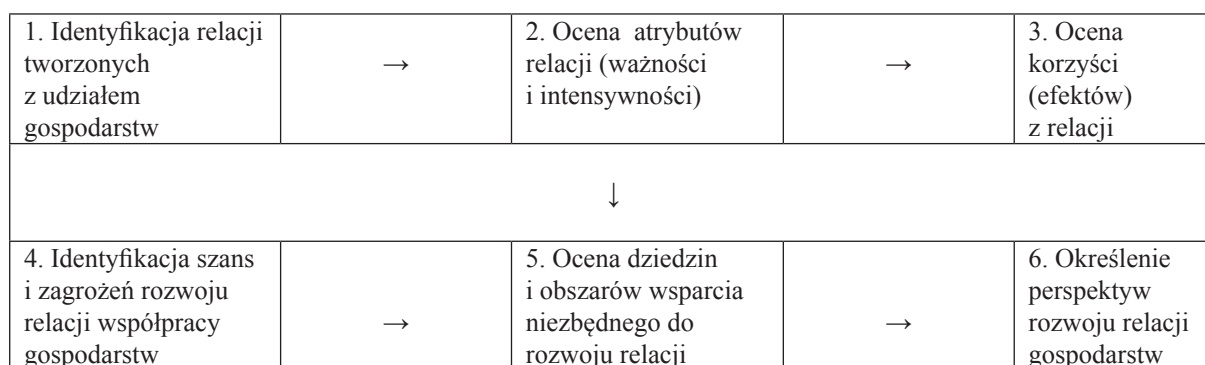
W **drugim etapie** (2.) zostaną ocenione cechy relacji (atrybuty), takie jak ważność, intensywność i zależność. Im ważniejsze i intensywniejsze są tworzone relacje, tym większe są ich trwałość i perspektywy rozwoju. Rzadkie i mało istotne relacje nie roszą rozwoju podmiotom w nich uczestniczącym, nie są miejscem realizacji wspólnych celów, a więc łatwo zanikają (zamierają). Zależność, jako trzeci atrybut badanych relacji, świadczy o sile wpływu na podejmowane decyzje w relacjach, jak również na pozycję partnerów (gospodarstw). W relacjach niezależnych rolnicy mogą zachowywać się swobodnie, ale też nieodpowiedzialnie (bo nie ponoszą za to konsekwencji). Zależność hierarchiczna w relacjach (np. z Inspekcją Weterynaryjną czy Instytutem Zootechniki PIB w Balicach, wydającymi opinie i decyzje wiążące) jest elementem dyscyplinującym do działań formalnych i ostrożności (np. w celu unikania kar). Relacje hierarchiczne mogą ograniczać swobodę i kreatywność, ale

<sup>7</sup>Skrót: gpr = grupy producentów rolnych.

wspierają złożone działania wymagające procedur (np. realizację projektu, gdy zabezpieczają przed rozprzestrzenianiem się groźnych chorób zakaźnych). Wchodzenie w sieć relacji dla hodowców zwierząt rzadkich ras (zachowawczych) oznacza wyzwania (podejmowanie dodatkowych działań proceduralnych, swoiste ryzyko rynkowe – produkcja „rzadkich dóbr” obcych/nieznanych dla konsumentów). Stąd też, ważne jest określenie efektów i korzyści współdziałania dla hodowców.

**Trzeci etap badań (3. Ocena korzyści...)**

w powiązaniu z dwoma poprzednimi określa siłę motywacji wchodzenia w relacje i przybliża **szanse** rozwojowe, jak też **zagrożenia układów współdziałania (4.)** Przy założeniu, że rozwój relacji może wymagać wsparcia (intensyfikacji zaangażowania struktur instytucjonalnych, prawa, wzrostu pomocy marketingowej, finansowej, szkoleniowej), oceniono ważność **obszarów (czynników) rozwojowych (5.)**, by wskazać perspektywy (przyszłość) relacji z udziałem hodowców zwierząt ras zachowawczych (**etap 6.**; schemat 1).



Schemat 1. Koncepcja badawcza relacji sieciowych tworzonych z udziałem gospodarstw hodujących zwierzęta ras zachowawczych

*Scheme 1. Research concept of network relations created with the participation of farms with animals of conservation breeds*

Budowanie relacji sieciowych decyduje współcześnie o przewadze konkurencyjnej podmiotów rynkowych. Współpraca, zarówno w układach poziomych, jak i pionowych relacji tworzy struktury dla gospodarstw posiadających rasy rodzime zwierząt. W tym kontekście również przynależność hodowców do organizacji branżowych, kontakty z instytucjami państwowymi (ARiMR, ośrodkami doradztwa rolniczego), politykami, bankami, przedsiębiorstwami (dostawcami środków produkcji) i innymi hodowcami sprzyja budowie sieci. Liczebność i intensywność tych relacji określa miejsce w sieci dla gospodarstw i ich konkurencyjność (ze względu np. na położenie względem węzła sieci).

Ze wstępnych obserwacji badawczych wynika, że hodowcy niektórych ras zachowawczych nie uwzględniają w swoim postępowaniu znaczenia relacji. Funkcjonują dość biernie, nie angażują się w rozwój swoich powiązań uznając, że po wyczerpaniu dopłat do utrzymywania ras zachowawczych raczej nie będą rozwijać hodow-

li. Obecność strategii działania „tu i teraz” wskazuje na wygodny mechanizm uzyskania i wykorzystania pomocy finansowej bez konieczności zaangażowania się beneficjentów w działania rozwojowe.

W rezultacie prowadzonych badań można wyróżnić modelowe formy relacji z udziałem gospodarstw spełniających kryteria węzłów w sieci (rolę koordynatorów działań rynkowych, posiadających większą siłę wpływu na dyktowanie cen). W modelu sieci relacji gospodarstw z chowem zwierząt ras zachowawczych wyróżniono trzy grupy podmiotów:

1. Podmioty współuczestniczące we wprowadzaniu zwierząt określonych ras (np. IZ BIP w Balicach, ARiMR, organizacje branżowe skupiające hodowców bydła, trzody i owiec);
2. Podmioty towarzyszące gospodarstwom posiadającym zwierzęta (IZ BIP w Balicach, doradcy środowiskowi z ODR, Inspekcja Weterynaryjna, Urzędy Gminy,

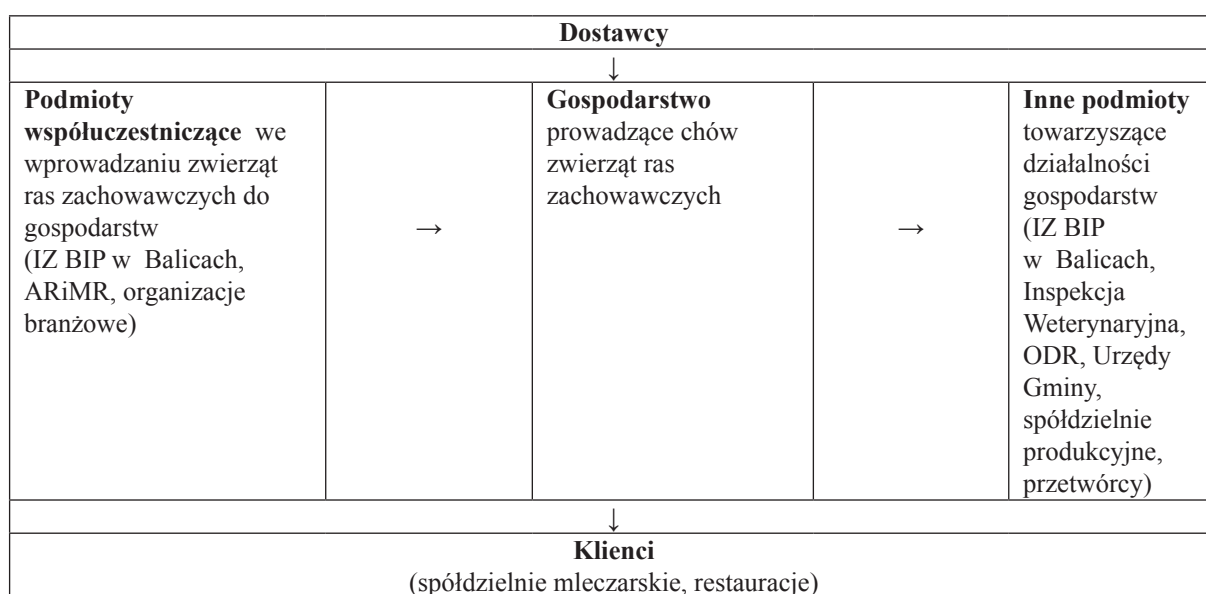


- spółdzielnie, przetwórcy);
3. Dostawcy i klienci (odbiorcy, np. spółdzielnie mleczarskie, przetwórcy czy restauracje; schemat 2). Niektóre podmioty występują w podwójnej roli (np. IZ BIP w Balicach – instytucja wprowadzająca zwierzęta i towarzysząca gospodarstwom już je posiadającym).

W celu wskazania modelowych relacji sieciowych gospodarstw rodzimych z podmiotami otoczenia rynkowego została wybrana próba gospodarstw i jednostek z nimi współpracujących

(związki branżowe, instytucje publiczne, np. Instytut Zootechniki PIB, ARiMR, ODR, instytucje finansowe, np. banki). Próbę dobrano celowo na podstawie cech poświadczających doświadczenie w hodowli zwierząt ras rodzimych (bydła, świń i owiec) oraz stosowanie dobrych praktyk współpracy z „otoczeniem” o znamionach powiązań sieciowych (ciągła interakcja, współzależność, nieskończoność powiązań).

Narzędziem badawczym były kwestionariusze wywiadu z właścicielami gospodarstw i instytucjami wchodzącymi w relacje wymiany.



Schemat 2. Ogólny model sieci relacji gospodarstwa ze zwierzętami ras zachowawczych  
*Scheme 2. General model of a relationship network of a farm with animals of conservation breeds*

Porównanie wybranych ocen z opinii dwóch stron (gospodarstw i instytucji) pozwala na wyznaczenie „luki” ocen i wskazanie najlepszych relacji, rokujących na rozwój.

Za „otoczenie” gospodarstw przyjęto (wg teorii NEI) podmioty głównie o charakterze formalnym. Przypadkowe (sporadyczne, incydentalne) relacje z rynkiem nie były brane pod uwagę. Badania zaplanowano na próbie około 80 gospodarstw spełniających powyższe warunki. Wielkość próby podmiotów reprezentujących otoczenie (instytucje) uzależniono od intensywności powiązań z gospodarstwami. Do badania relacji sieciowych gospodarstw przewidywane jest wybranie około 10 podmiotów (z ok. 30 wy-

wiadów), w tym: związki hodowców, zakłady doświadczałne (np. IZ PIB), ODR, ARiMR, Inspekcja Weterynaryjna i in.

Do analizy uzyskanych wyników planowane są statystyki opisowe i modelowanie statystyczne (równania strukturalne ze zmiennymi ukrytymi, określającymi przesłanki efektywności ekonomicznej<sup>8</sup> z relacji w sieci). Syntetyczną miarą efektywności relacji będzie wskaźnik obliczony na bazie zmiennych ilościowych i jakościowych dobranych metodą ekspercką w wywiadach

<sup>8</sup>Pojęcie efektywności ekonomicznej rozumiano jako działanie, którego celem jest osiągnięcie danego efektu przy wykorzystaniu jak najmniejszej ilości dostępnych zasobów.

bezpośrednich w przodujących (specjalistycznych) gospodarstwach z rasami rodzimymi. Dodatkowo, zostanie podjęte badanie trwałości relacji z wykorzystaniem zmiennych jakościowych, świadczących o charakterze kontraktu, czasie współpracy z odbiorcami, zależności (władzy) w relacji współpracy.

### Podsumowanie

Teoretyczne uzasadnienie badań relacji ma uzasadnienie praktyczne. Opisane w artykule badania powinny uzupełnić lukę badawczą, która dotyczy kontekstu relacji tworzonych z udziałem gospodarstw z rasami zachowawczymi. Identyfikacja powiązań tworzonych przede wszystkim na bazie współpracy i ich ocena pozwalają w dużej mierze określić warunki tworzenia sieci. Z uwagi na brak badań w kontekście sieci tworzonej z udziałem gospodarstw ze zwierzętami ras zachowawczych – identyfikacja relacji i określenie warunków powstawania sieci uzupełnia zaobserwowaną lukę badawczą. Przedsięwzięcie bazu-

jące na bardzo cennym<sup>9</sup> materiale badawczym, jakim są kwestionariusze ankiet, ma dostarczyć m.in. przykładów modelowych relacji sieciowych gospodarstw z otoczeniem reprezentowanym przez instytucje. Weryfikacji będą poddane m.in.: liczebność, intensywność, zależność relacji w kontekście ich skuteczności gospodarczej (realizacji celów współpracy i czasu współpracy).

Odbiorcami wyników (publikowanych przede wszystkim w krajowych wydawnictwach) powinny być przede wszystkim badane podmioty. Ze względu na wagę społeczną problemów gospodarstw z rasami zachowawczymi wyniki są nieobojętne dla wszelkich ugrupowań zajmujących się rolnictwem (związków branżowych, jednostek samorządowych, dostawców środków produkcji, polityków, naukowców).

Odkryty stan relacji stanowi wytyczną do określenia sposobów na rozwój relacji w sieci z udziałem gospodarstw z rasami rodzimymi zwierząt.

<sup>9</sup>Badania kwestionariuszowe (zwłaszcza z wykorzystaniem wywiadu bezpośredniego) dostarczają bardzo cennych danych, znacznie poszerzających wiedzę na temat zjawisk mało znanych i zrozumiałych.

### Literatura

- Ashai B., Henneberg S.C., Naudé P., Francescucci A. (2016). Inter-personal and Inter-organizational trust in business relationship: An attitude-behavior-outcome model, *Industrial Marketing Management*, 52: 128.
- Batorski D. (2008). Metody analizy sieci i ich zastosowanie. W: Środowisko i warsztat ewaluacji, A. Haber, M. Szałaj (red.), PAPR, Warszawa, 167.
- Bengtsson M., Kock S. (2000). Coopetition in business networks – to cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management. Int. J. Mark. Industr. High-Tech. Firms*, 5: 411–426.
- Coase R.H. (1988). *The firm, the market, and the law*. The University of Chicago Press, Chicago and London.
- Domagalska-Grędys M. (2014). Relacje sieciowe z udziałem grup producentów rolnych – identyfikacja i ocena zróżnicowania. W: Współczesne formy relacji międzyorganizacyjnych. Współpraca-Kooperacja-Sieci, R. Borowiecki, T. Rojek (red.). Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, ss. 147–156.
- Domagalska-Grędys M. (2016). Mikro-konteksty kształtowania zmian relacji w sieci grup producentów rolnych. W: Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem. Uwarunkowania. Trendy. Perspektywy. W. Sroka (red. nauk.), Wyd. Tonik, Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń, ss. 293–295.
- Dziurski P. (2017). Zaufanie a osiągnięcie korzyści z relacji międzyorganizacyjnych. W: Organizacja w sieci relacji, S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), Monografia Politechniki Łódzkiej, 2223: 101.
- Fonfara K. (2004). Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw. PWE, Warszawa, 48.
- Håkansson H., Snehota I. (1989). No business is an island: The network concept of business strategy. *Scand. J. Manag.*, 5, 3: 187–200.
- Laimer C.G. (2015). Determinant of interorganizational relationships in science and technology parks. Theoretical and empirical evidence. *Gestão & Regionalidade*, 31, 91: 125–128.
- Mikołajek-Gocejna M. (2011). Wybrane teorie wyjaśniające powstawanie i funkcjonowanie organizacji sieciowych. *Zesz. Nauk. Kolegium Gospodarki Światowej*, Warszawa, 32. W: <http://yadda.icm.edu.pl/bazhum/>

- element/bwmeta1.element.dl-catalog-b29afa31-93a1-4186-baaf-9326447da755/c/Zeszyty\_Naukowe\_Kolegium\_Gospoda-r2011-t32-s332-349.pdf
- Ratajczak-Mrozek M. (2009). Relacje sieciowe w działalności zagranicznej polskich przedsiębiorstw high-tech. W: Szoki technologiczne w gospodarce światowej. E. Mińska-Struzik, T. Rynarzewski (red.). Wyd. UE w Poznaniu, Poznań, ss. 140–154.
- Ratajczak-Mrozek M. (2010). Podejście sieciowe do współpracy przedsiębiorstw. Marketing i Rynek, 8: 16–19.
- Romanowska M. (2006). Dostosowanie strategii przedsiębiorstwa do jego zasobów. W: Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe. R. Krupski (red.), Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, ss. 92–96.
- Sopińska A. (2014). Impact of the crisis on resources management, J. Manag. Financ. Sci., 18: 26–27.
- Williamson O.E. (1998). Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. PWN, Warszawa.

## NETWORK RELATIONSHIPS CREATED WITH FARMS WITH CONSERVATIVE BREEDS. OUTLINE OF THE NCBR PROJECT – BIOSTRATEG 2

### Summary

The purpose of the paper is to present the problems of interorganizational relations in which farms with animals of conservation breeds participate. The situation of farms keeping livestock races requires support and development. Network theory assumes that the source of economic benefits are relationships (not resources). The six-step concept of research is designed to identify the most desirable, collaborative, farm-based models for farm development.

**Key words:** network approach, economic relations (inter-organizational and intra-organizational)



Owce czarnogłówki – *Blackheaded sheep* (fot. B. Borys)