

DOI: 10.18559/SOEP.2019.2.10

Agnieszka Zakrzewska-Bielawska[https:// orcid.org/0000-0001-8182-3591](https://orcid.org/0000-0001-8182-3591)

Politechnika Łódzka, Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji, Katedra Zarządzania

agnieszka.zakrzewska-bielawska@p.lodz.pl

**ATRYBUTY STRATEGII RELACYJNEJ
PRZEDSIĘBIORSTW W KONTEKŚCIE
ŚWIADOMOŚCI SIECIOWEJ MENEDŻERÓW**

Streszczenie: Strategia relacyjna jest oparta na współdziałaniu przedsiębiorstw, a przez to określają ją specyficzne atrybuty wynikające ze specyfiki nawiązywanych, utrzymywanych i rozwijanych relacji międzyorganizacyjnych, ich form i układów. To, czy strategię relacyjną firmy będzie charakteryzować wielość relacji z różnymi partnerami, czy będą to relacje długotrwałe, oparte na zaufaniu, czy formalne i kontraktowe – w znacznej mierze zależy od świadomości sieciowej menedżerów. Wyniki badań pilotażowych przeprowadzonych na próbie 53 przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce, obrazujące związek pomiędzy poszczególnymi atrybutami strategii relacyjnej tych firm a świadomością sieciową ich menedżerów, wskazują, że im większa świadomość sieciowa menedżerów, tym większa różnorodność, trwałość, oryginalność i mniejszy stopień sformalizowania cechuje strategię relacyjną przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: strategia relacyjna, świadomość sieciowa menedżerów, atrybuty relacji.

Klasyfikacja JEL: L14, L21.

**ATTRIBUTES OF AN ENTERPRISES RELATIONAL STRATEGY
IN THE CONTEXT OF MANAGERS' NETWORK AWARENESS**

Abstract: The relational strategy is based on a collaboration of enterprises, and thus it is determined by specific attributes resulting from the specificity of estab-

lished, maintained and developed inter-organizational relations, their forms and arrangements. Whether a company's relational strategy is characterized by the multiplicity of relationships with various partners, whether it is based on long-term relationships, on trust or whether it consists of formal and contractual relations depends on the extent of the network managers' awareness. The results of the pilot studies carried out on a sample of 53 enterprises operating in Poland illustrate the relationship between particular attributes of the relational strategy of these companies and the network awareness of their managers. The findings indicate that the greater network awareness of managers, the more a company's relational strategy is characterized by diversity, durability, originality and a smaller degree of formalization.

Keywords: relational strategy, network awareness of managers, relationship attributes.

Wstęp

Wraz z rozwojem zarządzania strategicznego ewoluowały spojrzenia na istotę strategii przedsiębiorstwa, podejmowane w jej ramach wybory i źródła przewagi konkurencyjnej. Współcześnie kluczowe znaczenie przypisuje się relacjom międzyorganizacyjnym i ich układom w postaci diad i sieci, a konkurencja o wartość z tych relacji jest kolejnym filarem w teorii strategii, po konkurencji o produkty i rynki oraz o zasoby i kompetencje (Stańczyk-Hugiet, 2012, s. 348). Wpływ na to ma niepewność otoczenia, w którym funkcjonują dzisiejsze przedsiębiorstwa i wynikające z niej konsekwencje dla ich rozwoju (Urbanowska-Sojkin, 2017, s. 53–64). Relacje międzyorganizacyjne jako zasób z natury idiosynkratyczny, wyjątkowy i osadzony w konkretnym kontekście, co uniemożliwia jego imitację, stają się źródłem uzyskiwania i utrzymania przewagi konkurencyjnej (Czakon, 2011, s. 3–6) oraz osiągnięcia renty ekonomicznej, tj. renty relacyjnej (Dyer i Singh, 1998, s. 662). Z tego powodu przedsiębiorstwa nawiązują, podtrzymują, rozwijają, ale też i zrywają relacje z różnymi partnerami (interesariuszami zewnętrznymi), a ich układ w postaci portfela relacji tworzącego wartość jest fundamentem strategii relacyjnej przedsiębiorstwa (Zakrzewska-Bielawska, 2018a, s. 6). Taka strategia ma określone atrybuty, które wynikają bezpośrednio z cech relacji międzyorganizacyjnych. Wśród nich za kluczowe można uznać: różnorodność, trwałość, oryginalność oraz stopień sformalizowania (Zakrzewska-Bielawska, 2018b; Czakon, 2018).

Atrybuty strategii relacyjnej są więc konsekwencją kształtowania portfela relacji międzyorganizacyjnych przez przedsiębiorstwo, przy czym konieczne jest tu myślenie nie tylko o pojedynczych relacjach, ale również o ich wzajemnej współzależności, a struktura takiego portfela jest z natury dynamiczna i zmienia się w czasie w zależności od różnych warunków sytuacyjnych (Piwoni-Krzyszowska, 2014, s. 159). Jednym z takich czynników determinujących strukturę portfela relacji międzyorganizacyjnych jest świadomość sieciowa menedżerów, która wyraża stan wiedzy i poglądów menedżerów na temat funkcjonowania ich firm w układach i sieciach relacji oraz ich wpływu na przewagę konkurencyjną firmy (Zakrzewska-Bielawska, 2018c, s. 6).

Związek pomiędzy stanem świadomości sieciowej menedżerów a atrybutami strategii relacyjnej nie był jak dotąd przedmiotem głębszych eksploracji naukowych w szeroko dyskutowanej tematyce usieciowienia przedsiębiorstw, przez co wyłania się luka badawcza. Artykuł ma na celu jej wypełnienie poprzez diagnozę stanu świadomości sieciowej menedżerów i jej wpływu na atrybuty strategii relacyjnej zarządzanych przez nich przedsiębiorstw na podstawie badań pilotażowych, przeprowadzonych na próbie 53 średnich przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce.

W pierwszej części opracowania wyjaśniono istotę świadomości sieciowej menedżerów i jej wpływ na atrybuty strategii relacyjnej firmy. Następnie przedstawiono metodykę badań oraz uzyskane z nich wyniki. W podsumowaniu wskazano zaś główne wnioski, określono ograniczenia badawcze oraz zaproponowano kierunki dalszych badań.

1. Wpływ świadomości sieciowej menedżerów na atrybuty strategii relacyjnej przedsiębiorstw

Pojęcie świadomości człowieka nie jest jednoznaczne (Kawa i Pierański, 2015, s. 21). Rozumie się przez nią zdawanie sobie sprawy z czegoś, wspólne dla określonej grupy ludzi, poglądy i cele, stan przytomności czy charakterystyczną dla człowieka zdolność poznawania i oceniania siebie i otoczenia (Słownik, 2019). Wyraża ona również stan wiedzy, poglądów i wyobrażeń ludzi o danym zjawisku (Mirvis, 2008). Przyjmując to ostatnie ze znaczeń i odnosząc je do relacyjnej perspektywy osiągnięcia przewagi konkurencyjnej (tj. osadzenia przedsiębiorstwa w diadach i sieciach relacji oraz czerpania z tego tytułu korzyści), świadomość sieciową menedżerów zdefiniowano jako stan wiedzy i poglądów menedżerów na temat wpływu współdziałania

międzyorganizacyjnego na: przewagę konkurencyjną firmy (Lavie, 2006, s. 638–658; Kobayashi, 2014, s. 77–90), dostrzeżenie i wykorzystanie szans w otoczeniu (Krupski, 2011, s. 11–24), osiąganie korzyści zarówno z bezpośrednich relacji z dostawcami, klientami, konkurentami czy innymi interesariuszami zewnętrznymi (Zakrzewska-Bielawska i Fisiak, 2018, s. 14), jak i z relacji pośrednich (Kawa, 2017, s. 102), a także zdawanie sobie sprawy z faktu, że kształtowanie relacji międzyorganizacyjnych wymaga często ponoszenia dodatkowych nakładów (np. inwestycji w zasoby specyficzne, czasu, zaangażowania różnych zasobów) (Dyer i Singh, 1998, s. 661) oraz może przynieść nie tylko korzyści, ale także efekty negatywne (np. wyciek wiedzy, uzależnienie od partnera, ograniczoną elastyczność czy pojawienie się zachowań oportunistycznych) (Kawa, 2017, s. 144; Ratajczak-Mrozek, 2017, s. 223). Innymi słowy, świadomość sieciowa menedżerów określa stan rozpoznania przez kadrę kierowniczą opcji strategicznych w relacjach międzyorganizacyjnych (Czakon, 2017, s. 101).

Świadomość sieciowa menedżerów wpływa na budowany przez firmę portfel relacji międzyorganizacyjnych, określając tym samym atrybuty realizowanej strategii relacyjnej. Odnosząc się do czterech z nich, tj. różnorodności, trwałości, oryginalności i stopnia sformalizowania, określono kierunek tego wpływu.

Różnorodność jako atrybut strategii relacyjnej wyraża wielość i złożoność nawiązywanych relacji międzyorganizacyjnych (Rengger, 2015, s. 32–39; Shipilov, Gulati, Kilduff, Stan i Wenpin, 2015, s. 90–100). Przedsiębiorstwa mogą tworzyć i rozwijać relacje z różnymi podmiotami, zarówno tymi ze ścieżki ekonomicznej, dostawcami, klientami czy konkurentami, jak i tymi spoza ścieżki, np. jednostkami naukowo-badawczymi, organizacjami społecznymi, branżowymi, finansowymi, organizacjami rządowymi i samorządowymi oraz przedsiębiorstwami z innych sektorów (Billington i Davidson, 2013, s. 1464–1465; Yan i Azadegan, 2017, s. 23). Relacje te mogą mieć charakter bezpośredni lub pośredni, przy czym te ostatnie dotyczą relacji z partnerami naszych partnerów, np. współpracy pomiędzy dostawcą dostawcy czy odbiorcą odbiorcy (Pierański, 2013, s. 160–161). Wreszcie złożoność relacji jako wyznacznik różnorodności strategii relacyjnej może się przejawiać w uwzględnieniu przez nią różnych form relacji, np. konsorcjum, klastra, franczyzy, outsourcingu. Menedżerowie o wysokim stopniu świadomości sieciowej zdają sobie sprawę, że maksymalizacja liczby różnych relacji z różnymi partnerami i w różnych formach będzie sprzyjała osiągnięciu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa poprzez wykorzystanie relacji międzyorganizacyjnych. Dlatego też starają się tak kształtować

strategię relacyjną firmy, by cechowała ją możliwie największa różnorodność. Przyjmując takie założenie, postawiono następującą hipotezę:

H1. Im większa świadomość sieciowa menedżerów, tym większa różnorodność cechuje strategię relacyjną przedsiębiorstwa.

Kolejnym atrybutem strategii relacyjnej jest trwałość, która oznacza, że strategia ta powinna być ukierunkowana na relacje długookresowe, które opierają się nie na transakcji, ale na wymianie relacyjnej, i których podstawą jest zaufanie, zaangażowanie i wzajemność (Czakon, 2005, s. 10–23). W związku z tym powinny być tu uwzględniane te relacje, z których przedsiębiorstwo czerpie korzyści bądź może je czerpać w przyszłości. Ponadto trwałość wiąże się także z chęcią utrzymania i rozwijania tych relacji, z których przedsiębiorstwo otrzymuje rentę, co oznacza przewyciężanie trudności, rozwiązywanie napięć i konfliktów czy ponoszenie długotrwałych wysiłków na rzecz trwania takich relacji. Menedżerowie o wysokim stopniu świadomości sieciowej koncentrują się na chęci utrzymania długotrwałych relacji z tymi partnerami, którym ufają, którzy są zaangażowani i którzy generują wartość, pokonując jednocześnie bieżące problemy we współdziałaniu. Tym samym kształtowana przez nich strategia relacyjna nabiera wymiaru trwałości. Dlatego też postawiono kolejną hipotezę:

H2. Im większa świadomość sieciowa menedżerów, tym większa trwałość cechuje strategię relacyjną przedsiębiorstwa.

Specyficznym atrybutem strategii relacyjnej jest oryginalność, która jest wynikiem z jednej strony atrybutów pojedynczych relacji (selekcji partnerów, kształtowania relacji z nimi, dynamiki tej relacji), a z drugiej atrybutów układów relacji (uporządkowania strukturalnego, kryterium tworzenia struktury, stopnia jej otwartości) (Czakon, 2018). Należy również podkreślić, że dobór unikalnych i cennych partnerów oraz konfigurowanie układów relacji z nimi na formach i zasadach współdziałania, które są trudne do imitacji, są źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (Zakrzewska-Bielawska, 2018b, s. 24). Dlatego też menedżerowie o wysokim stopniu świadomości sieciowej starają się zapewnić oryginalność w doborze partnerów oraz tworzeniu relacji międzyorganizacyjnych i ich układów, by uzyskiwać z nich maksymalne korzyści. W związku z tym postawiono kolejną hipotezę:

H3. Im większa świadomość sieciowa menedżerów, tym większa oryginalność cechuje strategię relacyjną przedsiębiorstwa.

Ostatnim rozważanym tutaj atrybutem strategii relacyjnej jest stopień jej sformalizowania. Relacje mogą mieć charakter formalny, i wówczas utożsamia się je z relacjami kontraktowymi (Kozmiński i Latusek-Jurczak,

2014, s. 54), lub też mogą mieć charakter nieformalny, gdy odnoszą się do relacji społecznych utrzymywanych przez kadrę kierowniczą i pracowników organizacji (Klimas, 2013, s. 149–160). Relacje nieformalne wymagają zaufania, zaangażowania, lojalności i wzajemności, jednak badania wskazują, że to właśnie one przyczyniają się do generowania wartości i uzyskiwania przez firmę przewagi konkurencyjnej (np. Pina-Stranger i Lazega 2011, s. 268–292; Krupski, 2012, s. 238–247). Wobec tego menedżerowie o wysokim stopniu świadomości sieciowej powinni budować taki portfel relacji międzyorganizacyjnych, w którym znaczące będą relacje osobiste oparte na wzajemnym zaufaniu i zaangażowaniu partnerów. Przyjmując takie założenie, postawiono kolejną hipotezę:

H4. Im większa świadomość sieciowa menedżerów, tym niższy stopień sformalizowania relacji cechuje strategię relacyjną przedsiębiorstwa.

W celu przetestowania postawionych hipotez oraz określenia wpływu świadomości sieciowej menedżerów na poszczególne atrybuty strategii relacyjnej przedsiębiorstwa podjęto badania empiryczne.

2. Metodyka badań

Badania były prowadzone w ramach projektu finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki (nr UMO-2015/17/B/HS4/00982) i miały charakter pilotażu testującego narzędzie do badania treści, cech i efektów strategii relacyjnej przedsiębiorstw, które opracowano na podstawie wcześniejszych etapów postępowania badawczego, tj. badań terenowych (I etap badań) i eksperckich (II etap badań). Prezentowane w artykule wyniki badań dotyczą dwóch konstruktów: świadomości sieciowej menedżerów oraz atrybutów strategii relacyjnej, które opisano przez zestaw twierdzeń, które respondenci oceniali w 7-stopniowej skali Likerta, od *zdecydowanie się nie zgadzam* (ocena 1) do *zdecydowanie się zgadzam* (ocena 7).

Badania pilotażowe przeprowadzono od października do grudnia 2018 r., przy wykorzystaniu metody badań ankietowych. Próba badawcza obejmowała 53 średnie¹ przedsiębiorstwa diagnozowane na pierwszym i trzecim (pilotażowym) etapie postępowania badawczego. Dobór próby był probabilistyczny, losowo-warstwowy. Operat losowania stanowiła baza Re-

¹ Wybór do badań przedsiębiorstw średniej wielkości był celowy, bowiem tę grupę firm cechuje największe zróżnicowanie, co oznacza, że występują tu zarówno przedsiębiorstwa o cechach przypisywanych firmom małym, jak i te, którym bliżej do specyfiki przedsiębiorstw dużych.

jestru Gospodarki Narodowej (REGON). Respondentami byli właściciele lub kadra kierownicza najwyższego szczebla. Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety, który rozesłano respondentom drogą elektroniczną.

Badaną populacją były przede wszystkim podmioty dojrzałe, tj. funkcjonujące na rynku ponad 20 lat, czyli z odpowiednim doświadczeniem w zakresie tworzenia, rozwijania czy też wycofywania się z relacji międzyorganizacyjnych. Przeważały przedsiębiorstwa produkcyjne (28 firm) oraz takie, które działały na rynku krajowym (31 firm).

3. Świadomość sieciowa menedżerów a atrybuty strategii relacyjnej – wyniki badań empirycznych

W pierwszej kolejności sprawdzono, jaki jest poziom świadomości sieciowej menedżerów. W tym celu obliczono statystyki opisowe i wskaźniki struktury dla poszczególnych twierdzeń opisujących ten konstrukt. Respondenci, jak wspomniano wcześniej, do każdego z twierdzeń wyrażali swoją opinię w 7-stopniowej skali Likerta, od *zdecydowanie się nie zgadzam* (1) do *zdecydowanie się zgadzam* (7). Dla uproszczenia dokonano pogrupowania odpowiedzi w trzy grupy: (1) *nie zgadzam się* (oceny respondentów od 1 do 3), (2) *trudno powiedzieć* (ocena 4) oraz (3) *zgadzam się* (oceny od 5 do 7). Wyniki prezentuje tabela 1.

Badanych menedżerów cechuje wysoki poziom świadomości sieciowej, o czym świadczy wartość mediany równej 6 dla większości przedstawionych twierdzeń. W największym stopniu zdają oni sobie sprawę z faktu, że relacje z dostawcami i klientami są źródłem dodatkowych korzyści (średnia z uzyskanych odpowiedzi wyniosła odpowiednio 5,77 i 5,72), oraz z tego, że relacje międzyorganizacyjne mogą sprzyjać wykorzystaniu szans. Ponadto mają również wysoką świadomość konieczności ponoszenia dodatkowych nakładów na tworzenie i rozwój relacji międzyorganizacyjnych (51 z 53 firm zgodziło się z tą opinią). Z kolei stosunkowo mniej są świadomi tego, że relacje z konkurentami mogą przynieść dodatkowe korzyści (20 respondentów nie zgadza się z tą opinią), a także zagrożeń wynikających ze współdziałania, które mogą przynieść nie tylko pozytywne, ale i negatywne efekty, jak np. uzależnienie od partnerów, wyciek know-how czy pojawienie się zachowań oportunistycznych. Należy również zauważyć, że menedżerowie badanych przedsiębiorstw zdają sobie sprawę, że relacje pośrednie mogą przynieść firmie korzyści (44 przedsiębiorstwa zgadzają się z tą opinią). W związku z tym wyniki tych badań wskazują na wyższą świadomość me-

Tabela 1. Świadomość sieciowa menedżerów w badanych firmach

Twierdzenia w kwestionariuszu		M	Sd	Nie zgadzam się N	Trudno powie- dzieć N	Zgadzam się N
1. Relacje z podmiotami otoczenia wpływają na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw	5,51	6	1,07	4	3	46
2. Relacje międzyorganizacyjne pozwalają dostrzec więcej szans w otoczeniu	5,53	6	0,97	3	4	46
3. Relacje międzyorganizacyjne mogą sprzyjać wykorzystaniu szans w otoczeniu	5,64	6	0,92	2	3	48
4. Relacje międzyorganizacyjne są źródłem dodatkowych korzyści związanych, np. z lepszym dostępem do zasobów, obniżeniem kosztów, dostępem do nowych rynków, wzajemnym uczeniem się w tym: z dostawcami z klientami z konkurentami z innymi podmiotami (np. jednostkami B+R, organizacjami branżowymi, organizacjami społecznymi, finansowymi itp.)	5,77 5,72 4,42 5,51	6 6 5 6	1,10 1,12 1,35 1,07	4 5 20 5	3 2 0 2	46 46 33 46
5. Relacje pośrednie (partnerzy naszych partnerów) są źródłem dodatkowych korzyści	5,58	6	1,08	3	6	44
6. Relacje międzyorganizacyjne wymagają ponoszenia dodatkowych nakładów (np. inwestycji w zasoby specyficzne, czasu i zaangażowania, dodatkowych zasobów ludzkich, finansowych)	5,43	5	0,57	0	2	51
7. Relacje z podmiotami otoczenia mogą wiązać się z negatywnymi efektami współdziałania (np. uzależnieniem od partnerów, ich nietypowymi zachowaniami, ograniczoną elastycznością firmy, wyciekami wiedzy)	4,81	5	1,14	13	0	40

nadzierską w tym zakresie, niż jak to ustalili Kawa i Pierański (2015, s. 24). Badacze, na podstawie badań na próbie losowo dobranych 303 przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce, stwierdzili, że tylko połowa z nich ma świadomość istnienia relacji pośrednich, co oznacza, że co drugie przedsiębiorstwo nie jest w stanie w pełni wykorzystać potencjału relacji tkwiącego w sieci (Kawa i Pierański, 2015, s. 25).

Kolejno sprawdzono trafność i rzetelność badanego konstruktów świadomości sieciowej menedżerów, przeprowadzając eksploracyjną analizę czynnikową przy wykorzystaniu analizy głównych składowych oraz obliczając współczynnik α Cronbacha. Analiza czynnikowa potwierdziła, że przedstawione twierdzenia tworzą jeden czynnik, a poszczególne ładunki czynnikowe wynoszą od 0,7 do 0,97, wyjaśniając przy tym 72,73% całkowitej wariancji, zaś α Cronbacha wyniosło 0,91, co oznacza rzetelność narzędzia i wysoką spójność poszczególnych twierdzeń opisujących konstrukt świadomości sieciowej menedżerów.

Podobnie dokonano analizy cech strategii relacyjnej badanych przedsiębiorstw. Tabela 2 przedstawia statystyki opisowe oraz strukturę odpowiedzi respondentów. Również w tym przypadku dokonano uproszczenia i pogrupowano poszczególne odpowiedzi w trzy grupy.

Strategie relacyjne badanych firm charakteryzuje przede wszystkim różnorodność wyrażająca się w uwzględnianiu wielu relacji, i to z różnymi partnerami, przy czym stosunkowo rzadko ujmująca relacje koopetycji (tj. relacje konkurentami). Ta różnorodność wyraża się także w nastawieniu na różne formy współdziałania, jednak w mniejszym stopniu uwzględniają relacje pośrednie. Z pewnością strategią relacyjną badanych podmiotów cechuje trwałość, tj. nastawienie na relacje długoterminowe, uwzględnianie relacji z partnerami, do których ma się zaufanie, którzy wykazują zaangażowanie i z których można uzyskać korzyści, przy czym 41 respondentów nie uwzględnia w niej relacji z partnerami, którzy obecnie nie generują korzyści, ale mogą je przynieść w przyszłości, nie buduje więc perspektywicznych relacji. Z drugiej strony te relacje, które uwzględniono w strategii, zdecydowana większość respondentów stara się utrzymać poprzez rozwiązywanie pojawiających się napięć czy konfliktów. Kluczowi dla strategii relacyjnej są partnerzy, a badane firmy starają się zapewnić jej oryginalność poprzez dobór wyjątkowych, cennych partnerów, w mniejszym zaś stopniu poprzez formy i zasady współpracy trudne do imitacji. Biorąc zaś pod uwagę stopień sformalizowania strategii relacyjnej, tylko 20 respondentów nie podzieliło opinii, że opiera się ona przede wszystkim a relacjach formalnych (umowach, kontraktach), co może oznaczać, że w procesie jej kształtowania

Tabela 2. Cechy strategii relacyjnej badanych firm

Twierdzenia w kwestionariuszu			M	Sd	Nie zgadzam się N	Trudno powie- dzieć N	Zgadzam się N
Różnorodność	1. Nasza strategia relacyjna uwzględnia relacje z wieloma podmiotami (nie tylko kluczowymi dla nas)	4,94	5	1,05	9	0	44
	2. Nasza strategia relacyjna uwzględnia relacje z: dostawcami	5,19	6	1,14	9	0	44
	dbiorcami/klientami	5,23	6	1,19	9	0	44
	konkurentami	3,34	3	1,24	38	1	14
	innymi podmiotami, z którymi współpracujemy	4,62	5	1,29	18	0	35
Trwałość	3. Nasza strategia relacyjna uwzględnia różnorodne formy relacji (np. konsorcja, klastry, franczyzę, outsourcing)	4,23	4	1,23	23	4	26
	4. Nasza strategia relacyjna uwzględnia relacje pośrednie, tj. partnerów naszych partnerów	3,58	3	1,35	38	0	15
	1. Nasza strategia relacyjna uwzględnia wyłącznie relacje długoterminowe	5,09	5	1,11	9	0	44
	2. Nasza strategia relacyjna uwzględnia relacje: w których stopień zaufania do partnera jest wysoki	5,08	5	1,17	10	1	42
	w których partner wykazuje zaangażowanie we współpracy	5,13	6	1,19	10	1	42
	z których czerpiemy korzyści	5,09	5	1,11	9	0	44
	które obecnie nie generują dodatkowych korzyści, ale mogą je przynieść w przyszłości	3,17	3	1,30	41	1	11

Twierdzenia w kwestionariuszu			M	Sd	Nie zgadzam się N	Trudno powie- dzieć N	Zgadzam się N
Oryginal- ność	3. W przypadku napięć/konfliktów staramy się je roz- wiązywać w celu utrzymania relacji	5,72	6	1,41	9	0	44
	1. Nasza strategia relacyjna opiera się na doborze wy- jątkowych/cennych partnerów	5,17	6	1,16	9	0	44
	2. Nasza strategia relacyjna opiera się na formach i za- sadach współpracy trudnych do imitacji	3,47	3	1,31	38	0	15
Stopień sformalizowania	1. Nasza strategia relacyjna opiera się przede wszystkim na relacjach formalnych (umowy, kontrakty)	4,43	5	1,32	20	0	33
	2. Nasza strategia relacyjna opiera się przede wszystkim na relacjach osobistych utrzymywanych przez kadrę kierowniczą	2,62	3	0,49	53	0	0
	3. Nasza strategia relacyjna opiera się przede wszyst- kim na relacjach osobistych utrzymywanych przez poszczególnych pracowników	2,53	3	0,50	53	0	0

\bar{X} – średnia, M – mediana, Sd – odchylenie standardowe, N – liczba firm.

wykorzystywano również relacje oparte na kontaktach osobistych utrzymywanych zarówno przez kadrę kierowniczą, jak i pracowników. Jednak, jak pokazują dane z tabeli 2, żaden z respondentów nie podzielił opinii, że strategia relacyjna opiera się przede wszystkim na kontaktach osobistych, co oznacza, że jest ona w pewnym stopniu sformalizowana.

Ponownie i w tym przypadku sprawdzono trafność i rzetelność konstruktów odnoszących się do poszczególnych cech strategii relacyjnej, wykonując eksploracyjną analizę czynnikową oraz obliczając α Cronbacha. Wyniki przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Analiza czynnikowa i rzetelność konstruktów opisujących cechy strategii relacyjnej

Twierdzenia w kwestionariuszu		Ładunek czynnikowy	α Cronbacha
Różnorodność	1. Nasza strategia relacyjna uwzględnia relacje z wieloma podmiotami (nie tylko kluczowymi dla nas)	0,72	0,83
	2. Nasza strategia relacyjna uwzględnia relacje z:	0,86	
	dostawcami	0,83	
	odbiorcami / klientami	0,51*	
	konkurentami	0,82	
	3. Nasza strategia relacyjna uwzględnia różnorodne formy relacji (np. konsorcja, klastry, franczyzę, outsourcing i inne)	0,86	0,82
	4. Nasza strategia relacyjna uwzględnia relacje pośrednie tj. partnerów naszych partnerów	0,89	
Trwałość	1. Nasza strategia relacyjna uwzględnia wyłącznie relacje długoterminowe	0,97	0,97
	2. Nasza strategia relacyjna uwzględnia relacje: w których stopień zaufania do partnera jest wysoki	0,97	
	w których partner wykazuje zaangażowanie we współpracy	0,97	
	z których czerpiemy korzyści	0,96	
	3. W przypadku napięć/konfliktów staramy się je rozwiązywać w celu utrzymania relacji	0,92	
	4. Nasza strategia relacyjna uwzględnia relacje, które obecnie nie generują dodatkowych korzyści, ale mogą je przynieść w przyszłości	Czynnik obejmujący jedną zmienną obserwowalną	

Twierdzenia w kwestionariuszu		Ładunek czynnikowy	α Cronbacha
Oryginalność	1. Nasza strategia relacyjna opiera się na doborze wyjątkowych/ cennych partnerów	0,84	0,70
	2. Nasza strategia relacyjna opiera się na formach i zasadach współpracy trudnych do imitacji	0,84	
Stopień sformalizowania	1. Nasza strategia relacyjna opiera się przede wszystkim na relacjach formalnych (umowy, kontrakty)	Czynnik obejmujący jedną zmienną obserwowalną	
	2. Nasza strategia relacyjna opiera się przede wszystkim na relacjach osobistych utrzymywanych przez kadrę kierowniczą	0,93	0,80
	3. Nasza strategia relacyjna opiera się przede wszystkim na relacjach osobistych utrzymywanych przez poszczególnych pracowników	0,88	

* Wartość ładunków czynnikowych powinna być $> 0,5$, a najlepiej $> 0,7$ (Konarski, 2009). Z uwagi na fakt, że wskazane twierdzenie osiągnęło minimalną wartość ładunku czynnikowego, postanowiono je pozostawić.

Metoda ekstrakcji: analiza głównych składowych. Metoda rotacji: Varimax z normalizacją Kaisera. Wartość procentowa wyjaśnionej wariancji dla: różnorodności = 74,12%, trwałości = 94,10%, oryginalności = 72,07%, stopnia sformalizowania = 91,22%

Wyniki uzyskanych analiz wskazują, że tylko oryginalność strategii relacyjnej jest konstruktem jednoczynnikowym, pozostałe zaś jej cechy to konstrukty składające się z dwóch czynników, przy czym w przypadku trwałości i stopnia sformalizowania jeden z czynników obejmuje tylko jedno twierdzenie, traktowane jako zmienna obserwowalna. W związku z tym w konstruktach dwuczynnikowych poszczególne czynniki nazwano odpowiednio:

- w przypadku różnorodności: czynniki 1 jako WiRP (wielość i różnorodność partnerów), zaś czynnik 2 jako RF (różnorodność form relacji);
- w przypadku trwałości: czynnik 1 jako W (więzi, które cechuje długoterminowość, zaangażowanie, zaufanie, wzajemność i chęć utrzymania), zaś czynnik 2 jako RP (relacje perspektywiczne, które mogą przynieść korzyści w przyszłości);
- w przypadku stopnia sformalizowania: czynnik 1 jako RF (relacje formalne oparte na umowach), zaś czynnik 2 jako RO (relacje osobiste utrzymywane przez kadrę kierowniczą i pracowników).

W celu przetestowania postawionych hipotez sprawdzono korelacje pomiędzy zmiennymi latentnymi (ukrytymi) oraz zmiennymi obserwowalnymi stanowiącymi poszczególne czynniki. Tabela 4 prezentuje korelacje pomiędzy świadomością sieciową menedżerów a różnorodnością jako cechą strategii relacyjnej.

Tabela 4. Świadomość sieciowa menedżerów a różnorodność strategii relacyjnej

	WiRP	RF
Świadomość sieciowa menedżerów	0,683**	0,269*

*Korelacja jest istotna dla $p < 0,05$.

** Korelacja jest istotna dla $p < 0,01$.

Uzyskane wyniki wskazują na dodatnie i istotne statystycznie korelacje pomiędzy świadomością sieciową menedżerów a czynnikami opisującymi różnorodność strategii relacyjnej, tym samym hipotezę H1 należy potwierdzić, bowiem im większa świadomość sieciowa menedżerów, tym większa różnorodność cechuje strategię relacyjną przedsiębiorstwa. Należy przy tym zauważyć, że korelacja ta jest silna w przypadku uwzględniania w strategii relacyjnej wielu relacji i z różnorodnymi partnerami oraz słaba w odniesieniu do form relacji.

Związek pomiędzy trwałością strategii relacyjnej a świadomością sieciową menedżerów obrazuje tabela 5.

Tabela 5. Świadomość sieciowa menedżerów a trwałość strategii relacyjnej

	W	RP
Świadomość sieciowa menedżerów	0,635**	0,763**

* Korelacja jest istotna dla $p < 0,05$.

** Korelacja jest istotna dla $p < 0,01$.

Również w tym przypadku korelacje pomiędzy świadomością sieciową menedżerów a czynnikami trwałości strategii relacyjnej są dodatnie i istotne statystycznie, co potwierdza hipotezę H2, stanowiącą, że im większa świadomość sieciowa menedżerów, tym większa trwałość cechuje strategię relacyjną przedsiębiorstwa, przy czym tu obie korelacje są silne.

W tabeli 6 przedstawiono łącznie korelacje pomiędzy świadomością sieciową menedżerów a oryginalnością i stopniem sformalizowania strategii relacyjnej, przy czym tą ostatnią cechę określają dwa czynniki.

Tabela 6. Świadomość sieciowa menedżerów a oryginalność i stopień sformalizowania strategii relacyjnej

	Oryginalność	Stopień sformalizowania	
		RF	RO
Świadomość sieciowa menedżerów	0,460**	-0,257*	0,308*

* Korelacja jest istotna dla $p < 0,05$.

** Korelacja jest istotna dla $p < 0,01$.

Odnosząc się do wpływu świadomości sieciowej menedżerów na oryginalność strategii relacyjnej, jest on umiarkowanie silny, jednak dodatni i istotny statystycznie, co potwierdza hipotezę H3, że im większa świadomość sieciowa menedżerów, tym większa oryginalność cechuje strategię relacyjną przedsiębiorstwa. Natomiast w przypadku stopnia sformalizowania należy zauważyć, że korelacja pomiędzy świadomością sieciową menedżerów a relacjami formalnymi jest ujemna i słaba, co oznacza, że im większa świadomość sieciowa menedżerów, w tym mniejszym stopniu strategia relacyjna opiera się przede wszystkim na relacjach formalnych. Z drugiej strony, analizując związek świadomości sieciowej menedżerów z czynnikiem relacji osobistych, można zauważyć, że korelacja ta jest dodatnia, chociaż słaba, co oznacza że im wyższa świadomość sieciowa menedżerów, tym częściej strategia relacyjna opiera się przede wszystkim na relacjach osobistych. Jednak wyniki badań z tabeli 2 wskazują, że żaden respondent nie zgodził się z opinią, że strategia relacyjna jego firmy opiera się przede wszystkim na takich relacjach, zatem korelacja ta oznacza to, że badani menedżerowie przy wyższej świadomości sieciowej częściej wyrażali opinię *raczej się nie zgadzam*, niż *nie zgadzam się*. Nie oznacza to jednak, że przy kształtowaniu strategii relacyjnej brano były pod uwagę przede wszystkim relacje osobiste. Mimo to, w świetle uzyskanych wyników, można się zgodzić ze stwierdzeniem, że im większa świadomość sieciowa menedżerów, tym niższy stopień sformalizowania relacji cechuje strategię relacyjną przedsiębiorstwa, co potwierdza hipotezę H4.

Podsumowanie

Strategia przedsiębiorstwa wymaga dokonywania właściwych wyborów strategicznych, takich, które przyniosą firmie korzyści i przyczynią się do jej rozwoju. Strategia relacyjna wymaga zaś kształtowania odpowiedniego

portfela relacji międzyorganizacyjnych, co się wiąże z podejmowaniem wyborów w zakresie partnerów relacji, zwłaszcza tych cennych i unikalnych, ich form, czasu trwania czy sposobu ich tworzenia, tak by były one źródłem renty relacyjnej. Wybory przedsiębiorstwa określające treść strategii relacyjnej z jednej strony determinują takie jej cechy, jak: różnorodność, trwałość, oryginalność i stopień sformalizowania, zaś z drugiej są determinowane przez świadomość sieciową menedżerów wyrażającą się w ich wiedzy i poglądach na temat tworzenia i rozwijania relacji międzyorganizacyjnych oraz związanych z tym efektów. Wyniki przedstawianych tu badań potwierdzają związek pomiędzy stanem świadomości sieciowej menedżerów a atrybutami strategii relacyjnej, jednocześnie wskazując na wysoki poziom tej świadomości. Im ona jest wyższa, tym większa różnorodność, trwałość, oryginalność i mniejszy stopień sformalizowania charakteryzowały strategię relacyjną badanych firm, a zatem są to atrybuty, które sprzyjają uzyskaniu wysokiej renty i zdobyciu przewagi konkurencyjnej.

Przedstawione tu badania nie są jednak pozbawione ograniczeń, które wynikają przede wszystkim z zastosowanej metody badawczej (subiektywnych opinii respondentów, stosunkowo małej próby, ograniczonej wyłącznie do średnich firm), jak i zawężonego wyboru atrybutów strategii relacyjnej do czterech najbardziej wyrazistych jej cech. Dlatego też dalsze kierunki badań mogłyby obejmować szerszy zestaw cech strategii relacyjnej, odnoszących się do różnych atrybutów relacji międzyorganizacyjnych, i uwzględniać ich związek nie tylko ze świadomością sieciową menedżerów, ale także z konkretnymi wyborami strategicznymi czy uzyskiwanymi efektami. Ponadto warto byłoby przeprowadzić badania na większej i reprezentatywnej próbie, co pozwoliłoby na uogólnienie uzyskanych wyników. Takie badania planują członkowie zespołu badawczego na kolejnym etapie realizacji projektu, pt. „Strategia relacyjna sensu largo przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce”.

Bibliografia

- Billington, C. i Davidson, R. (2013). Leveraging open innovation using intermediary networks. *Production and Operation Management*, 22(6), 1464–1477.
- Czakon, W. (2005). Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa. *Przegląd Organizacji*, 9, 10–13.

- Czakon, W. (2011). Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu. *Przegląd Organizacji*, 11, 3–6.
- Czakon, W. (2017). Świadomość sieciowa w strategiach relacyjnych. *Organizacja i Kierowanie*, 2(176), 93–104.
- Czakon, W. (2018). Cechy strategii relacyjnych – wyniki badań eksperckich, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*. Wrocław.
- Dyer, J. H. i Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679.
- Kawa, A. (2017). *Orientacja sieciowa przedsiębiorstw branży usług logistycznych*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Kawa, A. i Pierański, B. (2015). Świadomość sieciowa we współpracy gospodarczej przedsiębiorstw w Polsce – wyniki badań. *Przegląd Organizacji*, 12, 21–27.
- Klimas, P. (2013). Relacje interpersonalne kadry kierowniczej jako czynnik sprawności sieci. *Organizacja i Kierowanie*, 3(156), 149–160.
- Kobayashi, M. (2014). Relational view: Four prerequisites of competitive advantage. *Annals of Business Administrative Science*, 13, 77–90.
- Konarski, R. (2009). *Modele równań strukturalnych. Teoria i praktyka*. Warszawa: PWN.
- Koźmiński, A. L., Latusek-Jurczak, D. (red.). (2014). *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer Business.
- Krupski, R. (2011). Okazje w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa. *Organizacja i Kierowanie*, 4(147), 11–24.
- Krupski, R. (2012). Badanie znaczenia zasobów niematerialnych w strategii przedsiębiorstwa. W: A. Kaleta i M. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 260.
- Lavie, D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource based view. *Academy of Management Review*, 31(3), 638–658.
- Mirvis, P. (2008). Executive development through consciousness-raising experiences. *Academy of Management Learning & Education*, 7(2), 173.
- Pierański, B. (2013). Koncepcje zarządzania siecią przedsiębiorstw. *Logistyka*, 5.
- Pina-Stranger, A. i Lazega, E. (2011). Bringing personalized ties back in: Their added value for biotech entrepreneurs and venture capitalists interorganizational networks. *The Sociological Quarterly*, 52(2), 268–292.
- Piwoni-Krzyszowska, E. (2014). *Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Ratajczak-Mrozek, M. (2017). *Network embeddedness. Examining the effect on business performance and internationalization*. Switzerland: Palgrave Macmillan.

- Rengger, N. (2015). Pluralism in international relations theory: Three questions. *International Studies Perspectives*, 16(1), 32–39.
- Shipilov, A., Gulati, R., Kilduff, M., Stan, L. i Wenpin, T. (2015). Relational pluralism within and between organizations. *Academy of Management Journal*, 1015(1), 449–459.
- Słownik języka polskiego PWN. (2019). Pobrane 31 stycznia 2019 z <https://sjp.pwn.pl/slowniki/%C5%9Bwiadomo%C5%9B%C4%87.html>
- Stańczyk-Hugiet, E. (2012). Przewaga konkurencyjna – ewolucja źródeł. W: B. Mi-kuła (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Urbanowska-Sojkin, E. (2017). Wybory strategiczne – u podstaw „bezwładności” przedsiębiorstw w warunkach niepewności. *Organizacja i Kierowanie*, 2(176), 53–64.
- Yan, T. i Azadegan, A. (2017). Comparing inter-organizational new product development strategies: Buy or ally; Supply-chain or non-supply-chain partners?. *International Journal of Production Economics*, 183, 21–38.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2018a). Recognition of relational strategy content: insight from the managers’ view. *Eurasian Business Review*, 1–19. doi.org/10.1007/s40821-018-0109-9
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2018b). Kreatywna współpraca jako atrybut relacyjnej strategii przedsiębiorstwa. *Przegląd Organizacji*, 3, 23–29.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2018c). The relationship between managers’ network awareness and the relational strategic orientation of their firms: Findings from interviews with Polish managers. *Sustainability*, 10(8), 2691.
- Zakrzewska-Bielawska, A. i Fisiak, W. (2018). Efekty z realizacji strategii relacyjnej–świadomość i postrzeganie przez polskich menedżerów. *Przegląd Nauk Ekonomicznych*, 29, 11–24.