

KREATYWNA WSPÓŁPRACA JAKO ATRYBUT RELACYJNEJ STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTWA

<https://doi.org/10.33141/po.2018.03.04>

Przegląd Organizacji, Nr 3 (938), 2018, ss. 23-29

www.przegladorganizacji.pl

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

Wprowadzenie

Podejście relacyjne (*Relational View*) wskazuje, że współpraca firm w diadach i sieciach międzyorganizacyjnych przynosi im określone korzyści i ponadprzeciętne wyniki (Dyer, Singh, 1998, s. 660–679), stanowiąc warunek *sine qua non* systemowej teorii przewagi konkurencyjnej (Czakon, 2005, s. 5–8). Rozwój tegoż podejścia w zarządzaniu strategicznym skierował uwagę badaczy na strategię relacyjną organizacji i jej atrybuty. W ogólnym ujęciu przez strategię relacyjną należy rozumieć ciągły i dynamiczny proces wyborów dotyczących nawiązywania, rozwijania, jak i wycofywania się z relacji międzyorganizacyjnych, dokonywanych w warunkach niepewności (ograniczeń, presji i szans) w celu tworzenia i przechwytywania wartości, utrzymania potencjału rozwojowego organizacji i otrzymywania renty relacyjnej (Zakrzewska-Bielawska, 2014, s. 21). Chęć uzyskania renty relacyjnej, tj. „ponadprzeciętnych wyników osiągniętych wspólnie przez przedsiębiorstwa uczestniczące we wzajemnej wymianie, których nie mogłyby one osiągnąć osobno (w izolacji), i które są możliwe do osiągnięcia wyłącznie poprzez idiosynkratyczny wkład poszczególnych partnerów” (Dyer, Singh, 1998, s. 662), jest zresztą fundamentem podejścia relacyjnego.

Strategiom przedsiębiorstw przypisuje się różne cechy. Najczęściej wskazuje się, że powinny ją charakteryzować: długi horyzont czasowy, kompleksowość, wszechobecność, ciągłość, dynamiczność, koherentność, elastyczność, synergia, wyrazistość czy odwaga (Kaleta, 2013, s. 63). Cechy te mają charakter ponadczasowy i odnoszą się do różnych typów strategii, budowanych na różnych poziomach organizacji. Strategia relacyjna oparta na współdziałaniu przedsiębiorstw zyskuje jednak dodatkowe cechy wynikające ze specyfiki nawiązywanych i rozwijanych relacji międzyorganizacyjnych, ich form i układów.

Jednym z takich atrybutów jest kreatywna współpraca odzwierciedlająca oryginalność strategii relacyjnej i przejawiająca się w nowych formach i doborze unikalnych partnerów współdziałania międzyorganizacyjnego, a także trudności w ich imitacji przez innych, co przynosi określone korzyści, przyczyniając się tym samym do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez zaangażowane w nią podmioty. W związku z tym celem artykułu jest określenie kreatywnej współpracy na tle innych atrybutów strategii relacyjnej wynikających z utrzymywanych i rozwijanych relacji międzyorganizacyjnych.

W pierwszej części opracowania omówiono główne atrybuty relacyjnej strategii przedsiębiorstwa, zaś w drugiej kreatywną współpracę będącą wynikiem jej oryginalności. Następnie przedstawiono metodykę i wyniki przeprowadzonych badań terenowych na próbie 53 przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce. W podsumowaniu wskazano główne wnioski, określono ograniczenia badawcze oraz zaproponowano kierunki dalszych badań.

Atrybuty strategii relacyjnej

Relacje międzyorganizacyjne jako podstawa działań strategicznych stanowiły przedmiot wielu badań. Badacze analizowali je m.in. w kontekście tworzenia i zawłaszczania wartości (Dyduch, Bratnicki, 2015, s. 77–93), budowania przewagi konkurencyjnej (Kobayashi, 2014, s. 77–90), uzyskiwania renty ekonomicznej (Światowicz-Szczepańska, 2012, s. 203–227), innowacyjności (Najafian, Colabi, 2014, s. 52–70), dostępności do zasobów, elastyczności, uczenia się czy koordynacji działalności partnerów (Czakon, 2012).

Odrębny nurt badań odnosi się do typów relacji międzyorganizacyjnych i ich cech. Rodzaje relacji międzyorganizacyjnych analizowano m.in. ze względu na: kierunek, złożoność, podmiot, cel i czas trwania relacji, a także z uwagi na rozkład władzy w relacji, międzyorganizacyjne zachowania przedsiębiorstw, naturę relacji, zależność podmiotów, mechanizmy koordynacji czy ewolucję relacji (Niemczyk i in., 2012). Szerokie spektrum różnych kategorii relacji dostarczyły badania sieci międzyorganizacyjnych, które analizowano, oprócz już wymienionych kryteriów, także ze względu na symetryczność, strategię podmiotu czołowego (Czakon, 2012), rolę relacji między organizacją i jej otoczeniem, stopień formalności, zasięg geograficzny (Batista Franco i in., 2011, s. 133–155) i wiele innych czynników. W związku z tak ogromną różnorodnością relacji zachodzących między organizacjami powstaje pytanie, które ich cechy są na tyle kluczowe, że mogą stanowić atrybuty strategii relacyjnej.

Literatura nie dostarcza tu jednoznacznej odpowiedzi. Z pewnością strategia relacyjna powinna uwzględniać budowanie i zarządzanie portfelem heterogenicznych relacji, co stanowi dopełnienie koncepcji strategicznych



„portfela biznesu” i „portfela zdolności” (Cyfert, Krzakiewicz, 2012, s. 223–234). Wybór rodzaju relacji powinien zależeć od celów, potrzeb, oczekiwań i doświadczeń przedsiębiorstw, a także powinien być dostosowany do produktów będących przedmiotem transakcji, rynku i kondycji uczestników wymiany (Bensaou, 1999, s. 35–44). Należy przy tym zaznaczyć, że struktura portfela jest dynamiczna i zmienia się w czasie w zależności od warunków sytuacyjnych (Piwoni-Krzyszowska, 2014, s. 159–160). Niezbędne jest tu myślenie nie tylko o pojedynczych więziach, ale również ich wzajemnej współzależności, a więc postrzeganie całości relacji tworzących wartość. W związku z tym jako pierwszą kluczową cechę strategii relacyjnej można wskazać różnorodność, wyrażającą się w złożoności i wielości nawiązywanych relacji międzyorganizacyjnych (Rengger, 2015, s. 32–39).

Kolejnym ważnym elementem warunkującym formę i rozwój relacji międzyorganizacyjnych jest czas ich trwania, który z kolei wpływa na ich ciągłość czy też trwałość. Mogą one być krótko- bądź długookresowe. Relacje krótkookresowe mogą być jednorazowe, transakcyjne, okazyjne lub perspektywiczne (Piwoni-Krzyszowska, 2014, s. 153–155). Jednorazowa transakcja też jest relacją, przy czym jest najprostszym stosunkiem wymiany niepowtarzanym w czasie. Relacje transakcyjne mają już charakter powtarzalny i w miarę jak się powtarzają mogą nabierać charakteru perspektywicznego, tj. przedstawiać potencjał rozwoju w kierunku relacji długookresowych. Z kolei relacje okazyjne są wynikiem wykorzystania przelotnych okazji, a podstawą ich nawiązania jest zobowiązanie podmiotów wymiany do dokonania okazyjnej transakcji. Relacji krótkookresowych nie cechuje zatem ciągłość czy trwałość, a cechy te są charakterystyczne dla relacji długookresowych, które opierają się nie na transakcji, ale na wymianie relacyjnej, której podstawą jest zaufanie, zaangażowanie i wzajemność (Czakon, 2007). Jednak i te relacje mogą mieć różny charakter, w tym: partnerski, podtrzymywany, ratowany lub zrywany (Piwoni-Krzyszowska, 2014, s. 155–158). Relacje partnerskie są najtrwalsze, bowiem opierają się na chęci rozwijania relacji pomiędzy podmiotami. Relacje ratowane koncertują się na chęci utrzymania więzi z podmiotami z uwagi na długookresową współpracę bądź wartość generowaną z danej relacji. Relacje podtrzymywane wyrażają chęć utrzymania relacji z uwagi na ich perspektywiczny charakter i możliwość uzyskania korzyści w przyszłości, zaś relacje zrywane odnoszą się do wycofania z długookresowej współzależności z uwagi na brak satysfakcjonujących korzyści. Należy zatem stwierdzić, że czas trwania stosunków warunkuje rozwój relacji, przy czym strategia relacyjna z założenia uwzględnia relacje długookresowe i trwałe, które pozwolą organizacji uzyskać rentę relacyjną, jak też eliminację tych stosunków, które przestają być źródłem tej renty. W związku z tym trwałość jako atrybut relacji międzyorganizacyjnych, wyrażający się w celowym rozwoju, utrzymywaniu bądź rozpadzie więzi międzyorganizacyjnych (Czakon, 2007) jest jednocześnie ważnym atrybutem relacyjnej strategii przedsiębiorstwa.

Innym ważnym czynnikiem, podobnie jak w przypadku trwałości, związanym z zaufaniem i zaangażowaniem poszczególnych podmiotów w relację, jest stopień jej sformalizowania. W tym przypadku relacje międzyorganizacyjne można podzielić na relacje formalne i nieformalne (Klimas, 2013, s. 149–160). Relacje formalne utożsamia się z relacjami kontraktowymi, jakie utrzymuje dany podmiot. Mają więc one formę kontraktu rozumianego jako pisemne, prawnie wiążące porozumienie pomiędzy dwoma lub więcej podmiotami (Kozmiński, Latusek-Jurczak, 2014, s. 54), który jest próbą projektowania przyszłości i sposobem reagowania na niepewność. Z kolei relacje nieformalne (określane także jako relacje niesformalizowane) odnoszą się do relacji społecznych utrzymywanych przez kadrę kierowniczą i pracowników organizacji. Wskazuje się tu, że zaangażowanie buduje się na podstawie zaufania, które z kolei postrzegane jest jako substytut umów, i które zachęca do współpracy, redukuje niepewność i generuje pozytywne oczekiwania (Mellewigt i in., 2007, s. 833–847). Z drugiej strony zaufaniu towarzyszy nieufność, zwłaszcza w relacjach kooperacyjnych (Lewicka, Zakrzewska-Bielawska, 2016, s. 116). Badania wskazują, że to właśnie relacje społeczne są kluczowe dla efektywnej współpracy (Łazega i in., 2008, s. 159–176), jak również przyczyniają się do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Wobec tego stopień sformalizowania relacji odróżniający relacje kontraktowe od relacji społecznych jawi się jako kolejny atrybut strategii relacyjnej.

Wreszcie odrębnym atrybutem relacyjnej strategii przedsiębiorstwa jest jej oryginalność, przez którą należy rozumieć tworzenie nowych form współdziałania, jak również unikalny dobór partnerów i ich układów, które są trudne do imitacji, przez co mogą stać się źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej. Należy przy tym zaznaczyć, że oryginalność strategii relacyjnej jest wynikiem z jednej strony poprzednio wskazanych jej atrybutów, tj. różnorodności, trwałości czy stopnia sformalizowania relacji międzyorganizacyjnych, zaś z drugiej – kreatywnej współpracy pomiędzy podmiotami.

Kreatywna współpraca a oryginalność strategii relacyjnej

Kreatywność jest pojęciem niejednoznacznym (Brzeziński, 2009, s. 13–14), jednak w ogólnym ujęciu oznacza postawę twórczą (od łac. *creatus*), zdolność tworzenia czegoś nowego, oryginalnego, przynoszącego nowe rozwiązania, co wiąże się z pomysłowością. W naukach o zarządzaniu kreatywność rozpatrywano z różnych perspektyw i w różnych kontekstach, m.in. w odniesieniu do: pracowników organizacji, określonych obszarów funkcjonalnych, zakresu działalności, procesu zarządzania czy koncepcji organizacji kreatywnej (Brzeziński, 2009). Większość badań koncentruje się na poziomie organizacji jako całości, indywidualnym bądź grupowym. Jednak

z uwagi na powszechne współdziałanie organizacji kreatywność stała się także przedmiotem analiz na poziomie międzyorganizacyjnym, gdzie rozważano ją z perspektywy kreatywnej współpracy, aczkolwiek i tu brak jednoznaczności.

Część badaczy postrzega kreatywną współpracę jako kooperację organizacji zmierzającą do zwiększenia innowacyjności współdziałających przedsiębiorstw. W tym przypadku relacje międzyorganizacyjne mają proinnowacyjny charakter, a celem ich tworzenia i rozwoju jest dążenie do kreowania innowacji różnego typu (Sudolska, 2011). W ten nurt badań wpisuje się także współpraca przedsiębiorstw w ramach *open innovation* (Sopińska, Mierzejewska, 2017). Inni badacze kreatywną współpracę analizują w odniesieniu do kooperacji w sektorach kreatywnych, tj. tych dziedzin gospodarki, które oparte są na pomysłowości i oryginalności działań przy wykorzystaniu zasobów intelektualnych (Szymańska, 2017, s. 33–38). Przemysły kreatywne są pomostem, który łączy kulturę i ekonomię. Z jednej strony są czynnikiem kulturotwórczym, z drugiej natomiast stanowią sposób, poprzez który ta kultura wpływa na ekonomię i społeczeństwo. Współpracę można tu rozpatrywać z dwóch stron – jako współpracę wewnątrzsektorową, między samymi podmiotami kreatywnymi, lub jako zdolność jednostek kreatywnych z szeroko rozumianej kultury i sztuki do wchodzenia w relacje z otoczeniem zewnętrznym i realizowania wspólnych przedsięwzięć z przedsiębiorstwami, instytucjami publicznymi czy społecznościami lokalnymi (Wierzyński, 2018). Często współpraca ta przybiera formę klastrów kreatywnych skupiających grupę utalentowanych osób (artystów) oraz organizacji różnego typu, które wspomagają rozwój ich twórczej działalności (Szultka, 2012, s. 34–36).

Kreatywną współpracę można także postrzegać z perspektywy tworzenia jej oryginalnych i niepowtarzalnych form, które zapewnią określone korzyści współdziałającym podmiotom. Jest to szczególnie

istotne dla nurtu relacyjnego, stanowiąc tym samym atrybut strategii relacyjnej. Przedsiębiorstwa mogą współdziałać w różnych formach, bardziej lub mniej złożonych i sformalizowanych. Wpływ na to ma paradygmat relacyjny (sieciowy), który wskazuje na możliwe wspólne korzyści ze współpracy wielostronnej, skupiając się na relacjach pomiędzy organizacjami (Kozmiński, Latusek-Jurczak, 2014, s. 61). Układy tych relacji mogą przybrać różną postać, od najbardziej hermetycznych w postaci sitwy czy klanu po układy bardziej otwarte w postaci sieci.

Sitwa, określana potocznie i zamiennie jako klika, kasta, koteria, facja, krąg, kółko wzajemnej adoracji, zmotwa charakteryzuje układ grupy osób powiązanych wspólnymi interesami i wspierających się wzajemnie, wykorzystujących często swoje pozycje społeczne dla osiągnięcia własnych korzyści, wbrew interesowi szerszej grupy. Klan, określany także jako rodzina, ród, oznacza wyizolowaną i spokrewnioną grupę ludzi, wzajemnie się popierających. Przynależność do rodziny i jej dobro stanowi tu wartość najwyższą, którą należy pielęgnować, chronić i której podporządkowuje się wspólnie prowadzone interesy. Natomiast sieć jest różnie definiowana w zależności od dyscypliny naukowej, jak również kryteriów przyjętych do jej opisu. Może być rozumiana jako nowoczesna forma organizacji, układ relacji, architektura, zbiór, organizm, metoda zarządzania i inne (Niemczyk i in., 2012, s. 10–12). Ta różnorodność rozumienia sieci wynika z jej ewolucji. Początkowo siecią określano zbiór samodzielnych jednostek, tworzących wspólną strukturę do prowadzenia określonych działań, natomiast współcześnie przez sieć rozumie się praktycznie wszystkie układy relacji i to zarówno z wewnętrznymi jednostkami organizacji, jak i jej partnerami zewnętrznymi (Czakon, 2012). Definiowanie sieci wyłącznie przez pryzmat aktorów czy też powiązań między nimi powoduje, że każdy wielowymiarowy układ relacji jest siecią, a biorąc pod uwagę wyłącznie relacje międzyorganizacyjne, to ich

Tabela 1. Sitwy, klany, sieci – cechy charakterystyczne układów relacji międzyorganizacyjnych¹

Cechy	Układ relacji międzyorganizacyjnych		
	Sitwa	Klan	Sieć
różnorodność relacji	niska	niska	wysoka
trwałość /dynamika	względna trwałość	względna trwałość ograniczona do zmian w liczbie członków rodziny	zmienność
stopień formalizacji relacji	niski (relacje nieformalne koleżeńskie, społeczne)	niski (relacje pokrewieństwa)	względnie wysoki (nacisk na relacje formalne, relacje nieformalne jako uzupełniające)
bariery wejścia	wysokie	niedostępne dla osób spoza rodziny	niskie
zachowania oportunistyczne	rzadko	brak	często

Źródło: opracowanie własne



układy w postaci sitwy lub klanu również mieszczą się w kategorii sieci, stanowiąc specyficzne podgrupy (podsieci) sieci międzyorganizacyjnych. Jednak te trzy formy układów relacji międzyorganizacyjnych mają swoje charakterystyczne cechy, które pozwalają je odróżnić, co syntetycznie zaprezentowano w tabeli 1.

Sieć jest najbardziej różnorodną formą układu relacji międzyorganizacyjnych, ma ona w większym stopniu formalny charakter (Niemczyk i in., 2012, s. 101–203)², odznacza się dość łatwym dostępem dla nowych członków, w którym ryzyko pojawienia się zachowań oportunistycznych³ jest stosunkowo wysokie. Pozwala to odróżnić układ relacji w formie sieci od ich układu w formie sitwy bądź klanu, które charakteryzuje względna trwałość relacji, niska różnorodność, ograniczony dostęp dla nowych członków, niewielkie ryzyko

(bądź brak) pojawienia się zachowań oportunistycznych i które tworzone są w oparciu o relacje nieformalne, z tą różnicą, że w klanie podstawowym mechanizmem ich tworzenia jest pokrewieństwo.

Kreatywna współpraca przejawiająca się w jednej z przedstawionych form współdziałania, co wiąże się także z unikalnym doбором partnerów i co skutkuje trudnością jej imitacji przez inne podmioty, stanowi również źródło przewagi konkurencyjnej, stając się tworcą strategii relacyjnej przedsiębiorstw. Dlatego też oryginalność w tworzeniu układów relacji międzyorganizacyjnych można postrzegać jako kolejny, ważny jej atrybut. Zaś z uwagi na fakt, że opisywany jest on przez inne jej atrybuty, wydaje się, że ma on kluczowe znaczenie.

W celu oceny oryginalności strategii relacyjnej, będącej wynikiem kreatywnej współpracy, na tle innych

Tabela 2. Atrybuty strategii relacyjnej z perspektywy różnych grup partnerów w opinii badanych

Grupy partnerów relacji	Atrybuty strategii relacyjnej															
	Różnorodność				Trwałość				Stopień sformalizowania				Oryginalność			
	\bar{x}	M	Sd	Qr	\bar{x}	M	Sd	Qr	\bar{x}	M	Sd	Qr	\bar{x}	M	Sd	Qr
dostawcy	4,12	5	1,72	3	5,84	6	0,76	0	2,39	2	1,27	1	2,84	2	1,41	2
klienci	4,26	5	1,47	3	5,51	6	0,77	1	3,11	2	1,74	2	3,73	3	1,47	2
konkurenci	3,28	3	1,28	1,5	4,41	5	1,42	1	4,28	5	1,32	2	3,28	3	1,14	1
jednostki naukowo-badawcze	3,06	3	0,77	0	4,88	5	0,98	0	2,68	3	1,25	1	3,17	3	1,02	0
konsorcja branżowe	2,97	3	0,87	0	4,91	5	0,64	0	2,77	3	1,15	1	3,50	3	0,90	1
organizacje społeczne	3,22	3	0,89	1	4,51	5	0,94	1	3,33	3	1,11	1	3,65	3	1,09	1
organizacje konsumenckie	3,04	3	0,89	1	4,32	5	1,19	1	3,15	3	0,92	1	3,63	3	1,11	1
organizacje finansowe	2,28	2	0,98	1	5,77	6	0,72	1	1,91	2	0,89	1	2,50	2	1,11	1
organizacje rządowe i samorządowe	2,90	3	0,94	1	4,70	5	1,02	1	2,79	3	1,05	2	3,67	4	1,11	1

\bar{x} – średnia, M – mediana, Sd – odchylenie standardowe, Qr – kwartylowy rozstęp

Źródło: opracowanie własne

Tabela 3. Korelacje rang Spearmana pomiędzy atrybutami relacji międzyorganizacyjnych badanych firm⁵

Atrybuty relacji	Różnorodność	Trwałość	Stopień sformalizowania	Oryginalność
różnorodność	1			
trwałość	0,60*	1		
stopień sformalizowania	0,80*	0,67*	1	
oryginalność	0,83*	0,63*	0,83*	1

* statystycznie istotne dla $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne

jej atrybutów, tj. różnorodności, trwałości czy stopnia sformalizowania, przeprowadzono badania terenowe.

Metoda badawcza

Badania terenowe prowadzone były w ramach projektu badawczego finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki (nr UMO-2015/17/B/HS4/00982) od listopada 2016 do końca stycznia 2017 r. Ich celem było rozpoznanie istoty strategii relacyjnej przedsiębiorstw, jej treści i atrybutów oraz efektów realizacji. W opracowaniu przedstawiono tylko częściowe wyniki badań, odnoszące się do cech strategii relacyjnej z perspektywy poszczególnych grup partnerów relacji.

Zastosowaną metodą badawczą była metoda wywiadu, w ramach której wykorzystano technikę wywiadu częściowo standaryzowanego, z kolei narzędziem badawczym były dyspozycje do wywiadu w postaci pytań otwartych i zamkniętych. Respondentami w badaniu byli właściciele (7,5%) lub osoby z naczelnej kadry kierowniczej przedsiębiorstwa (92,5%). Badaniami objęto grupę 53 przedsiębiorstw średniej wielkości (tj. o zatrudnieniu od 50 do 249 osób), przy czym założono dobór 21 organizacji o zatrudnieniu od 50 do 70 osób oraz 32 o zatrudnieniu od 71 do 249 osób, z czego przynajmniej 16 o zatrudnieniu powyżej 200 osób. Wybór do badań przedsiębiorstw średniej wielkości był celowy, bowiem tę grupę podmiotów cechuje największe zróżnicowanie, co oznacza, że występują tu zarówno przedsiębiorstwa o cechach przypisywanych firmom małym, jak i te, którym bliżej do specyfiki przedsiębiorstw dużych. Sam dobór przedsiębiorstw do poszczególnych grup był doбором probabilistycznym, losowo-warstwowym⁴.

Badane organizacje deklarowały nawiązywanie, utrzymywanie i rozwijanie relacji międzyorganizacyjnych, przede wszystkim z klientami (wszystkie podmioty) i dostawcami (97,3%), ale także organizacjami finansowymi (81,1%), konkurentami (77,4%), jednostkami B+R (69,8%), konsorcjami branżowymi (64,2%), organizacjami społecznymi (62,3%), a także organizacjami konsumenckimi oraz rządowymi i samorządowymi (około 58% przedsiębiorstw). Potwierdza to dość wysoką różnorodność potencjału relacyjnego analizowanych podmiotów gospodarczych, a w związku z tym potrzebę kształtowania strategii relacyjnej. Jednocześnie za relacje o największym znaczeniu dla rozwoju przedsiębiorstwa i uzyskania przewagi konkurencyjnej respondenci uznali relacje z klientami i dostawcami, a także z organizacjami finansowymi.

Oryginalność strategii relacyjnej na tle innych jej atrybutów

– wyniki badań

W pierwszej kolejności respondentów poproszono o ocenę atrybutów relacji międzyorganizacyjnych w odniesieniu do poszczególnych grup podmiotów. Oceny dokonywano w skali 1–7, przy

czym 1 oznaczało, że relacje uznano za: zdecydowanie nieróżnorodne (tj. nawiązano ich niewiele i były podobne), nietrwałe (jednorazowe), zdecydowanie sformalizowane (tj. oparte wyłącznie na kontraktach, umowach) i zdecydowanie nieoryginalne (tj. z powszechnie dostępnymi partnerami, umowy formalne), z kolei 7 oznaczało, że relacje uznano za: zdecydowanie różnorodne (było ich wiele i charakteryzowała je złożoność), bardzo trwałe (długoterminowe, powtarzające się, oparte na zaufaniu), zdecydowanie niesformalizowane (oparte na więziach społecznych) i zdecydowanie oryginalne (tj. z unikalnymi partnerami, pozyskanymi przez kontakty osobiste, oparte na kreatywnej współpracy). Wyniki uzyskanych odpowiedzi przedstawiono w tabeli 2.

Za najbardziej różnorodne i trwałe uznano relacje z dostawcami i klientami, przy czym na wysoki stopień trwałości wskazano także w przypadku relacji z organizacjami finansowymi, na co wpływ miały prawdopodobnie kredyty długookresowe zaciągnięte w bankach. Najmniej sformalizowane były relacje z konkurentami, co może świadczyć o nieformalnych układach pomiędzy przedsiębiorstwami konkurującymi, które w skrajnych przypadkach mogły przybrać formę zмовы (sitwy). Oryginalność oceniono na umiarkowanym poziomie, przy czym za najbardziej oryginalne uznano relacje z organizacjami rządowymi i samorządowymi oraz klientami, zaś za najmniej relacje z organizacjami finansowymi i dostawcami.

W świetle uzyskanych wyników można przypuszczać, że w stosunku do głównych interesariuszy rynkowych (tj. dostawców i klientów) badane formy wchodziły i rozwijały układy sieciowe, relacje z konkurentami miały w większym stopniu charakter sitwy, zaś relacje z pozostałymi organizacjami (komplementorami) ponownie charakteryzowały układy sieciowe, przy czym o znacznym stopniu trwałości i sformalizowania.

Dokonując analizy portfela wszystkich relacji międzyorganizacyjnych badanych przedsiębiorstw i sprawdzając zależności pomiędzy wyszczególnionymi ich atrybutami (tab. 3), można zauważyć silne i statystycznie istotne związki pomiędzy nimi.

Najsilniej koreluje oryginalność relacji z ich różnorodnością i stopniem sformalizowania ($R=0,83$), zaś w mniejszym stopniu oryginalność koreluje z trwałością poszczególnych relacji ($R=0,63$). Potwierdza to fakt, że oryginalność strategii relacyjnej zależy od jej pozostałych cech, w tym przede wszystkim od wielkości relacji międzyorganizacyjnych i złożoności ich układów, a także od stopnia sformalizowania, przy czym im bardziej różnorodne były relacje, tym częściej oceniano je jako mniej formalne i oparte na więziach społecznych.

Jednocześnie respondenci uznali, że strategię relacyjną należy opisywać właśnie za pomocą wyróżnionych atrybutów⁶, tj.: wielkości relacji międzyorganizacyjnych i złożoności ich układów, co określa jej różnorodność ($M=6$), czasu trwania, powtarzalności i stabilności układu relacji, co określa ich trwałość



(M=6), stopnia sformalizowania (M=6) oraz oryginalności wyrażonej poprzez unikalny dobór partnerów i form współpracy (M=6). Dodatkowo, jako ważną cechę strategii relacyjnej wskazano symetryczność układu relacji (M=6), która oznacza siłę oddziaływania poszczególnych partnerów, od relacji zdominowanych przez partnera relacji do relacji zdominowanych przez dane przedsiębiorstwo.

Podsumowanie

Relacje międzyorganizacyjne coraz częściej wykorzystywane są do budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, a związana z nimi relacyjna ścieżka rozwoju organizacji stanowi wyzwania dla zarządzania strategicznego. Strategia relacyjna, określająca wybory firmy w ramach kształtowania portfela relacji przynoszącego wartość, jest dziś przedmiotem zainteresowania wielu badaczy. Spośród innych strategii wyróżniają ją specyficzne atrybuty, z reguły przypisywane relacjom międzyorganizacyjnym. Zalicza się do nich przede wszystkim: różnorodność relacji, ich trwałość, stopień ich sformalizowania oraz oryginalność relacji, która często jest opisywana poprzez trzy wcześniejsze cechy. Oryginalność strategii relacyjnej jest wynikiem kreatywnej współpracy przejawiającej się w tworzeniu niepowtarzalnych i trudnych do imitacji form współdziałania, wyrażonych poprzez układy sieciowe, układy sitwy lub klanu. Wiąże się to także z dobozem unikalnych partnerów, których w przypadku sitwy lub klanu trudno pozyskać innym podmiotom. Głównym motywem ich tworzenia jest chęć osiągnięcia obopólnych korzyści i uzyskanie renty relacyjnej. W badanych przedsiębiorstwach tworzono i rozwijano przede wszystkim układy sieciowe o względnie wysokim stopniu trwałości, jednak w przypadku relacji z konkurentami, z uwagi na dominację relacji społecznych, układy te nabierają charakteru sitwy.

Przeprowadzone badania nie są pozbawione ograniczeń, które mogą wytyczyć kierunki dalszych badań. Po pierwsze, skoncentrowano się na wybranych atrybutach relacji międzyorganizacyjnych, w związku z tym w dalszych badaniach można uwzględnić szerszy ich katalog i ocenić ich znaczenie z perspektywy uzyskiwania określonych korzyści. Po drugie, formy współpracy kreatywnej zawężono do trzech głównych układów, nie podejmując szerszych rozważań w zakresie każdego z nich. Dlatego też ciekawym kierunkiem badań mogłoby być stworzenie szerszej taksonomii form kreatywnej współpracy, uwzględniającej poszczególne jej typy w ramach sieci, sitwy bądź klanu. Zwłaszcza ten ostatni układ wydaje się interesujący poznawczo, szczególnie w środowisku firm rodzinnych. Tym bardziej, że w prezentowanych badaniach nie eksplorowano relacji pokrewieństwa, przez co identyfikacja układów klanowych nie była możliwa. Po trzecie, relatywnie mała próba badawcza nie pozwala na uogólnienie wyników, a przyjęta metoda opiera się na subiektywnych sądach respondentów,

co może inspirować do dalszych badań na większych zbiorowościach, o reprezentatywnym charakterze, jak i poszukiwania lepszych narzędzi badawczych, pozwalających na bardziej zobiektywizowany pomiar poszczególnych zjawisk. Stworzenie właśnie takiego narzędzia jest celem kolejnego etapu realizowanego projektu badawczego.

**dr hab. Agnieszka Zakrzewska-Bielawska, prof. PŁ
Politechnika Łódzka**

**Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji
e-mail:**

agnieszka.zakrzewska-bielawska@p.lodz.pl

Przypisy

- 1) W literaturze przedmiotu wyróżnia się znacznie więcej cech charakteryzujących układy relacji międzyorganizacyjnych. Wybrano te, które, zdaniem autorki, w największym stopniu różnicują układ relacji w postaci sitwy, klanu bądź sieci. Ponadto należy zaznaczyć, że te trzy typy układów relacji nie wyczerpują wszystkich ich kategorii, a badania intensywnie prowadzone w tym zakresie dostarczyły wielu typologii sieci.
- 2) Przejawia się on w formalnych mechanizmach koordynacji, a typowymi formami współdziałania są tu m.in.: alianse, konsorcja, koncerny, joint venture, sieci franczyzowe i agencyjne, klastry, sieci holdingowe i inne.
- 3) Oportunizm oznacza angażowanie się w działania, które poświęcają zasady etyczne, by osiągnąć dla siebie korzyści kosztem innych. We współdziałaniu zachowania oportunistyczne występują wtedy, gdy strony przedkładają cele indywidualne nad wcześniej uzgodnione cele wspólne, doprowadzając w ten sposób do faktycznego rozpadu współdziałania.
- 4) Operat losowania stanowiła baza Rejestru Gospodarki Narodowej (REGON), z której pozyskano tak zwaną próbę brutto, to jest listę podmiotów parokrotnie przekraczającą liczebność założonej próby, a losowania dokonało Centrum Badań Marketingowych Indicator Sp. z o.o. w Warszawie.
- 5) Dla poszczególnych cech obliczono medianę dla całego portfela relacji międzyorganizacyjnych, która obrazuje wartość przeciętną i w stosunku do tej wartości mediany liczono korelacje.
- 6) Respondentom zadano pytanie „Za pomocą jakich cech należy opisywać strategię relacyjną” i poproszono ich o ocenę jej wskazanych cech, mogli jednak wskazać także własne propozycje jej atrybutów.

Bibliografia

- [1] Batista Franco M.J., Mainardes E., Martins O. (2011), *A Review of Inter-organizational Networks: Evidence from Studies Published in 2005–2008*, „Cuadernos De Administración”, Vol. 24, No. 43, pp. 133–155.
- [2] Bensaou M. (1999), *Portfolios of Buyer-supplier Relationships*, „Sloan Management Review”, Vol. 40, No. 4, pp. 35–44.

- [3] Brzeziński M. (2009), *Organizacja kreatywna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [4] Cyfert S., Krzakiewicz K. (2012), *Przesłanki i dylematy zastosowania koncepcji organizacji sieciowej z perspektywy zarządzania strategicznego*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne Quo vadis?* Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, T. 22(2), s. 223–234.
- [5] Czakon W. (2005), *Ku systemowej teorii przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji”, Nr 5, s. 5–8.
- [6] Czakon W. (2007), *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice.
- [7] Czakon W. (2012), *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- [8] Dyduch W., Bratnicki M. (2015), *Tworzenie i przechwytywanie wartości w organizacjach współdziałających w sieci*, [w:] R. Krupski (red.) *Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, T. 32, s. 77–93.
- [9] Dyer J.H., Singh H. (1998), *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, „Academy of Management Review”, Vol. 23, No. 4, pp. 660–679.
- [10] Kaleta A. (2013), *Realizacja strategii*, PWE, Warszawa.
- [11] Klimas P. (2013), *Relacje interpersonalne kadry kierowniczej jako czynnik sprawności sieci*, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 3(156), s. 149–160.
- [12] Kobayashi M. (2014), *Relational View: Four Prerequisites of Competitive Advantage*, „Annals of Business Administrative Science”, Vol. 13, pp. 77–90.
- [13] Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D. (red.), (2014), *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- [14] Lazega E., Jourda M.T., Mounier L., Stofer R. (2008), *Catching up with Big Fish in the Big Pond? Multi-level Network Analysis through Linked Design*, „Social Networks”, Vol. 30, No. 2, pp. 159–176.
- [15] Lewicka D., Zakrzewska-Bielawska A. (2016), *Rola zaufania w relacyjnej orientacji przedsiębiorstwa*, [w:] G. Osbert-Pociecha, S. Nowosielski (red.), *Meandry teorii i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław, s. 105–127.
- [16] Mellewigt T., Madhok A., Weibel A. (2007), *Trust and Formal Contracts in Interorganizational Relationships—substitutes and Complements*, „Managerial and Decision Economics”, Vol. 28, No. 8, pp. 833–847.
- [17] Najafian M., Colabi A.M. (2014), *Inter-organizational Relationship and Innovation: A Review of Literature*, „Global Business & Management Research”, Vol. 6, No. 1, pp. 52–70.
- [18] Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B. (2012), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- [19] Piwoni-Krzeszowska E. (2014), *Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- [20] Rengger N. (2015), *Pluralism in International Relations Theory: Three Questions*, „International Studies Perspectives”, Vol. 16, No. 1, pp. 32–39.
- [21] Sopińska A., Mierzejewska W. (2017), *Otwarte innowacje produktowe realizowane przez przedsiębiorstwa działające w Polsce. Podejście zasobowe*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa
- [22] Sudolska A. (2011), *Uwarunkowania budowania relacji proinnowacyjnych przez przedsiębiorstwa w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- [23] Szultka S. (red.), (2012), *Klastry w sektorach kreatywnych – motory rozwoju miast i regionów*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- [24] Szymańska K. (2017), *Uwarunkowania rozwoju sektorów kreatywnych*, „Management Forum”, Vol. 5, No. 4, s. 33–38.
- [25] Światowiec-Szczepańska J. (2012), *Renta ekonomiczna a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa*, „Ekonomista”, T. 2, s. 203–227.
- [26] Wierzyński W., *Przemysły kreatywne w Polsce – perspektywy rozwoju*, Portal innowacji, http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86196.asp?soid=96BA40D2FF-10483CBD9236D4405479F7, data dostępu: 26.01.2018 r.
- [27] Zakrzewska-Bielawska A. (2014), *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, T. 27, s. 9–29.

Creative Cooperation as an Attribute of a Company's Relational Strategy

Summary

Dynamic interorganizational relations, shaping and developing them are the basis of a company's relational strategy, and its implementation is the source of an additional economic rent. Due to the diversity of these relations, relational strategies of companies are distinguished by specific attributes, including originality based on creative cooperation. Based on the research conducted in the form of the interview method in 53 companies operating in Poland, it has been found that the originality of the relational strategy is strongly correlated with its diversity and the degree of particular relations formalization. Network layouts of relatively high durability are the dominant layouts for creating inter-organizational relations with individual stakeholders, but in case of competing entities, the researched companies have formed layouts that to a greater extent characterize cliques.

Keywords

relational strategy, creative cooperation, originality