

Agnieszka Zakrzewska-Bielawska  
Politechnika Łódzka

## Wybory strategiczne w relacyjnej orientacji przedsiębiorstwa

### Streszczenie

Orientacja relacyjna, opierając się na paradygmacie relacyjnym, zakłada tworzenie i apropriację wartości przez kształtowanie, utrzymywanie i rozwój relacji międzyorganizacyjnych. Relacyjny kontekst zarządzania skłania do badań nad istotą strategii relacyjnej przedsiębiorstw i podejmowanymi w jej ramach wyborami strategicznymi. Na podstawie badań przeprowadzonych metodą wywiadu w 53 firmach funkcjonujących w Polsce stwierdzono, że podstawowymi wyborami, wokół których koncertuje się treść strategii relacyjnej, są: cel, partner, dynamika międzyorganizacyjna i sposób tworzenia relacji. Jednocześnie miejsce strategii relacyjnej według poziomów zarządzania strategicznego nie zostało jednoznacznie określone.

**Słowa kluczowe:** relacje międzyorganizacyjne, strategia relacyjna, wybory strategiczne.

**Kody JEL:** L14, L21

### Wstęp

Wzrost turbulencji otoczenia powoduje, że przedsiębiorstwa coraz częściej podejmują decyzje w warunkach niepewności, nieciągłości czy braku archetypów (Krupski 2005, s. 10). Ta złożoność i dynamika otoczenia determinuje zarządzanie strategiczne, implikując ryzyko wyborów strategicznych, oraz sprawia, że zmieniają się źródła konkurencyjności przedsiębiorstw (Urbanowska-Sojkin 2013, s. 10-11). Po konkurencji o produkty i rynki oraz o zasoby i kompetencje, trzecim filarem w teorii strategii staje się konkurencja o wartość z relacji (Stańczyk-Hugiet 2012, s. 348). Stanowi to rozwinięcie podejścia zasobowego, zgodnie z którym relacje międzyorganizacyjne traktuje się jako jeden ze strategicznych zasobów przedsiębiorstwa. Ponadto, zmiany zachodzące w otoczeniu oraz coraz większa złożoność powiązań organizacji z podmiotami otoczenia generują niepewność relacyjną (Romanowska 2016, s.17), która utrudnia przewidywalność zachowań interesariuszy rynkowych. Sposobem radzenia sobie z tym typem niepewności jest strategia relacyjna rozumiana jako 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).

Powstaje zatem pytanie, jakie wybory strategiczne stanowią treść strategii relacyjnej i na którym poziomie zarządzania strategicznego według kryterium strukturalnego należy ją umieścić? Mimo dużej intensywności badawczej nad zjawiskiem sieciowości i morfologią relacji międzyorganizacyjnych sama strategia relacyjna z perspektywy dokonywanych wyborów strategicznych nie została doprecyzowana, co stanowi lukę teoretyczno-empiryczną. Podejmując próbę jej wypełnienia, jako cel artykułu wyznaczono określenie wyborów strategicznych dokonywanych przez przedsiębiorstwa z perspektywy relacyjnej, które łącznie wypełniają treść jego strategii relacyjnej oraz identyfikację miejsca strategii relacyjnej w zarządzaniu strategicznym w przedsiębiorstwie.

Realizacji tak przyjętego celu poświęcono rozważania teoretyczne, które wzbogacono wynikami badań terenowych, przeprowadzonych metodą wywiadu w 53 przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce. Należy przy tym zaznaczyć, że wybór strategiczny rozumiany jest tu *sensu largo* jako wynik stosowanego podejścia strategicznego (Urbanowska-Sojkin 2011, s. 40) oraz *sensu stricto* jako decyzja strategiczna, którą cechuje kompleksowość, konieczność zintegrowanego podejścia oraz rodzaj realizowanego celu (Urbanowska-Sojkin 2011, s. 25).

## **Orientacja relacyjna w zarządzaniu strategicznym**

Relacyjna orientacja przedsiębiorstwa bazuje na chęci współdziałania z innymi w celu uzyskania renty ekonomicznej (renty relacyjnej), a u jej podłoża leży idea efektywnego tworzenia i wykorzystywania potencjału relacyjnego umożliwiającą przedsiębiorstwu realizację celów i długofalowy rozwój (Lewicka, Zakrzewska-Bielawska 2016, s. 107). Otoczenie postrzega się tu jako zbiór podmiotów, z którymi przedsiębiorstwo nawiązuje relacje (Niemczyk 2013, s. 139), a tworzone i rozwijane układy oraz sieci relacji międzyorganizacyjnych mają na celu poszukiwanie renty relacyjnej, bądź sieciowej, do czego potrzebne są dynamiczne zdolności (Krzakiewicz, Cyfert 2014). W związku z tym tworzenie i apropriacja wartości z relacji stają się celem strategii relacyjnej (Zakrzewska-Bielawska 2016) i jednym z podstawowych problemów współczesnego zarządzania strategicznego (Bowman, Ambrosini 2000; Coff 2010). Kadra kierownicza musi dokonać tu swoistego wyboru strategicznego w zakresie logiki kreowania wartości, jak i mechanizmów jej apropriacji (zawłaszczania). W pierwszym przypadku może dokonać wyboru między logiką łańcucha wartości, zgodnie z którą nawiązywane i utrzymywane relacje mają charakter transakcyjny, a logiką sieci wartości, zgodnie z którą wspólne współdziałanie przedsiębiorstwa, klientów (odbiorców), dostawców, komplementorów oraz konkurentów, przynosi korzyści każdemu z nich (Piwoni-Krzeszowska 2014, s. 120).

W drugim przypadku strategdy dokonują wyboru między mechanizmami ochrony wartości a mechanizmami maksymalizacji wartości (Czakon 2012, s. 93). Ochrona wytworzonej wartości przez prawa własności intelektualnej, klauzule umowne czy wiedzę milczącą (Cao, Lumineau 2015) nie przynosi wzrostu renty ekonomicznej, a nastawiona jest raczej na ograniczenie strat (Czakon 2012, s. 97). W związku z tym zamiast chronić wytworzoną wartość,

apropriacji można dokonać przez maksymalizację wartości m.in. w wyniku kontrolowanego upowszechniania innowacji, zwiększonego tempa ich komercjalizacji, rekonfigurowania bazy zasobowej czy zwiększenia mobilności wiedzy (Contractor, Woodley 2015).

Procesu kreacji i apropiacji wartości nie należy rozpatrywać oddzielnie, bowiem działania te się przeplatają i są ze sobą silnie związane (Dyduch, Bratnicka 2015). Sposób zawłaszczania wartości wpływa na jej dalsze tworzenie, spajając tym samym proces tworzenia i zawłaszczania wartości w jeden cel strategii relacyjnej firmy (Zakrzewska-Bielawska 2016).

Relacje międzyorganizacyjne można nawiązywać z różnorodnymi partnerami. Mogą nimi być: dostawcy, klienci, konkurenci, instytucje sfery B+R, instytucje finansowe, instytucje rządowe i społeczne, konsorcja branżowe i inne. Dobór odpowiedniego partnera jest więc kolejnym wyborem strategicznym, bowiem z jednej strony determinuje on sprawność i stabilność długookresowej współpracy (Feng, Fan, Ma 2010), zaś z drugiej, gdy jest niewłaściwy, może destabilizować proces współdziałania międzyorganizacyjnego. Przesądza więc o zdolności do generowania przewagi relacyjnej (Klimas 2014). W literaturze wskazuje się, że ważnymi czynnikami determinującymi dobór potencjalnych partnerów są (Emden, Calantone, Droge 2006, s. 336):

- dopasowanie technologiczne, tj. możliwości techniczne partnerów, komplementarność zasobowa, zbieżne bazy wiedzy;
- dopasowanie strategiczne, tj. zbieżność celów i motywów podjęcia współpracy;
- dopasowanie relacyjne, tj. kompatybilność kulturowa, skłonność do zmiany, orientacja długoterminowa.

Ważnym elementem jest również zaufanie, bowiem redukuje niepewność towarzyszącą wzajemnym relacjom opierając się na subiektywnie oszacowanym prawdopodobieństwie dotyczącym zachowań i działań podejmowanych przez drugą stronę (Lewicka, Zakrzewska-Bielawska 2016, s. 113). Całkowite zaufanie jest raczej rzadkością. Ludzie z reguły częściowo ufają swoim partnerom, ale też jednocześnie częściowo im nie ufają. W związku z tym należy założyć istnienie w relacjach międzyorganizacyjnych opozycji w stosunku do zaufania, czyli nieufności.

Dobór partnera (konkurujący/niekonkurujący) i związane z tym zaufanie wpływa i określa kolejny wybór strategiczny, jakim jest dynamika międzyorganizacyjna. Bengtsson i Kock (1999) wyróżniają cztery typy dynamiki międzyorganizacyjnej: konkurencję, współpracę, koopetycję i koegzystencję. W podejściu relacyjnym za podstawowe źródło przewagi konkurencyjnej uważa się współdziałanie partnerów (Dyer, Sing 1998; Ritala, Ellonen 2010). W związku z tym strategia relacyjna powinna koncentrować się, w zależności od doboru partnera, na współpracy i koopetycji jako międzyorganizacyjnych zachowaniach.

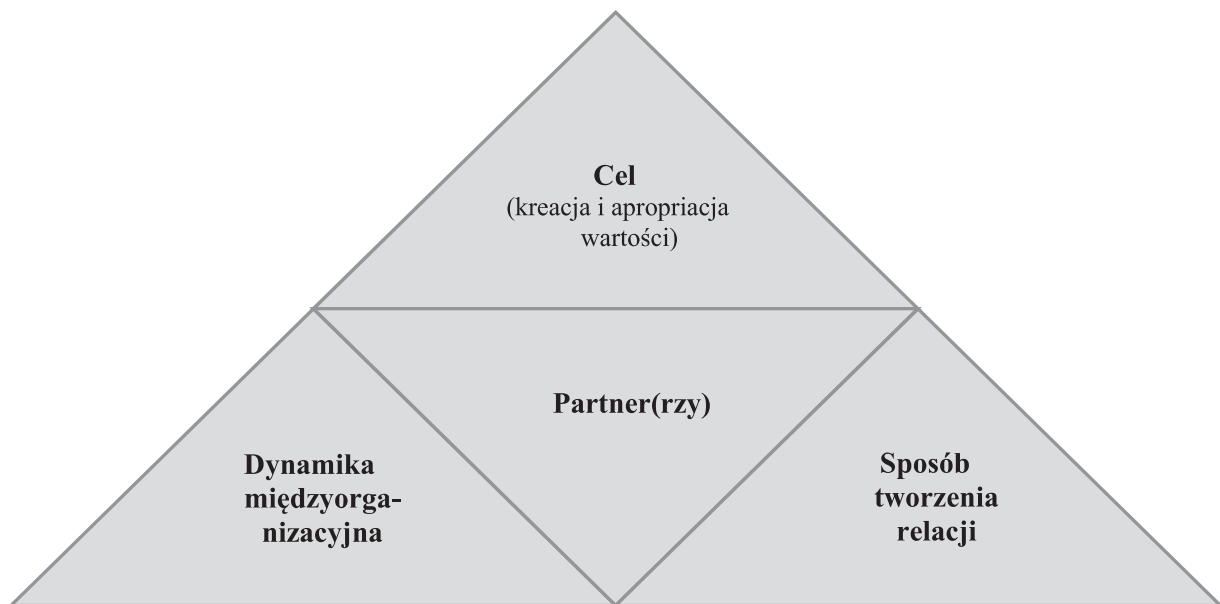
Kolejnym ważnym wyborem strategicznym jest sposób tworzenia relacji. Relacje międzyorganizacyjne mogą być tworzone w sposób zamierzony, z góry zaplanowany i ustalony, bądź powstawać w trakcie działań i być skutkiem identyfikowanych i wykorzystywanych okazji (Krupski 2010), na co wskazała teoria ewolucyjna. Orientacja relacyjna, z uwagi na celowość wyboru portfela relacji powinna być kształtowana w sposób świadomy, synoptyczny. Nie oznacza to jednak, że podejście inkrementalne (emergentne) nie może być tu

zastosowane, bowiem wykorzystanie pojawiających się okazji umożliwi nawiązanie nowych lub rozwój dotychczasowych relacji międzyorganizacyjnych. W związku z tym sposób tworzenia relacji w znacznym stopniu zależy od pozostałych wyborów, tj. celu, partnera i międzyorganizacyjnej dynamiki.

Przyjmując, że treścią strategii jest wytyczenie tych kierunków rozwoju, które kadra kierownicza uznaje za priorytetowe (Kaleta 2014, s. 81), przedstawione i wzajemnie się uzupełniające wybory strategiczne powinny stanowić treść strategii relacyjnej, zgodnie z założeniami podejścia *Relational View*. Syntetycznie przedstawiono to na rysunku 1.

### Rysunek 1

#### Wybory strategiczne stanowiące treść strategii relacyjnej



Źródło: opracowanie własne.

Podejmując próbę odpowiedzi na drugie z pytań badawczych, tj. na którym poziomie zarządzania strategicznego według kryterium strukturalnego należy umieścić strategię relacyjną, to przyjmując, za J. Lichtarskim (2015, s. 34), że orientacja w naukach o zarządzaniu to teoretyczno-metodologiczny kierunek dociekań i ich rezultaty, określa więc cechy systemu zarządzania przedsiębiorstwem, jego podstawowe wartości i zasady oraz warunki, które system ten powinien spełniać, można przyjąć, że strategia relacyjna, będąca wynikiem relacyjnej orientacji przedsiębiorstwa, powinna być usytuowana na poziomie przedsiębiorstwa jako całości, stanowi bowiem fundament jego rozwoju i ma wpływ na pozostałe wybory strategiczne zarówno produktowo-rynkowe, jak i na poziomie jednostki biznesu, czy poziomie funkcjonalnym.

W celu sprawdzenia przyjętych przypuszczeń podjęto badania terenowe.



## Metodyka badań

Badania terenowe prowadzone były w ramach projektu badawczego finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki (nr UMO-2015/17/B/HS4/00982) od listopada 2016 roku do końca stycznia 2017 roku. Ich celem było rozpoznanie istoty strategii relacyjnej przedsiębiorstw, jej treści, cech oraz efektów jej realizacji. W opracowaniu przedstawiono tylko częściowe ich wyniki, odnoszące się do wyborów strategicznych stanowiących treść strategii relacyjnej oraz jej miejsca w strukturze zarządzania strategicznego.

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 firm o zatrudnieniu od 50 do 70 osób oraz 32 firm 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 tą 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. Sam dobór przedsiębiorstw do poszczególnych grup był doбором probabilistycznym, losowo-warstwowym<sup>1</sup>.

Badane przedsiębiorstwa reprezentowały różne branże, przy czym większość z nich miała charakter produkcyjny (28 z 53 badanych firm). Działy one na rynku lokalnym (15 podmiotów), krajowym (20 firm), międzynarodowym, obejmującym kilka krajów (12 jednostek), zaś 6 przedsiębiorstw miało zasięg globalny (wiele krajów, często na różnych kontynentach). Zdecydowana większość posiadała kapitał wyłącznie polski (43 z 53 badanych podmiotów). Dominujące były także przedsiębiorstwa założone w latach 90. XX wieku (31 jednostek).

## Postrzeganie wyborów strategicznych kształtujących strategię relacyjną przedsiębiorstw: wyniki badań

Badane firmy deklarowały nawiązywanie, utrzymywanie i rozwijanie relacji międzyorganizacyjnych, przede wszystkim z klientami (wszystkie firmy) i dostawcami (97,3% podmiotów), 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.

<sup>1</sup> 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.

Tabela 1

## Postrzeganie strategii relacyjnej i elementów jej treści w badanych firmach

Element	Przykłady wypowiedzi respondentów
Cele i korzyści	<p>„Ogólny kodeks wchodzenia w relacje z innymi podmiotami. To czego należy od nich oczekiwać i to, co możemy im dać”</p> <p>„W jaki sposób nawiązywać relacje, (...), to co chcemy osiągnąć i ewentualnie, jakie koszty mamy ponieść”</p> <p>„Kiedy wchodzimy w relacje, a kiedy wycofujemy się z nich, co chcemy osiągnąć od danych podmiotów, co możemy dać”</p> <p>„Cele jakie chce osiągnąć przedsiębiorstwo wchodząc w tego rodzaju relacje (...), ewentualne koszty jakie może ponieść nasze przedsiębiorstwo”</p> <p>„W jaki sposób zmaksymalizować zyski przy wykorzystaniu relacji z innymi podmiotami. Co można uzyskać poprzez dane relacje (...)”</p> <p>„ (...) jak utrzymywać relacje, co chcemy osiągnąć, a także co jesteśmy w stanie poświęcić dla tych relacji”</p> <p>„Zdecydowanie cele jakie chcemy osiągnąć, a także podział na strony relacji (...)”</p>
Partner(rzy)	<p>„Znaczenie partnera, na ile jest on dla nas ważny (...)”</p> <p>„Firma powinna stworzyć podział na podmioty kluczowe oraz te mniej ważne (...)”</p> <p>„ (...) powinno się określić to, jakich partnerów chcemy widzieć w ścisłym gronie, a jakich trochę dalej, a z którymi w ogóle nie chcemy wchodzić w relacje”</p> <p>„Z kim wchodzimy w relacje (...)”</p> <p>„ (...) jacy partnerzy są pożądanymi, a jakich trzymamy na dystans”</p> <p>„Zaplanować, z którymi podmiotami chcemy wejść w relacje, ich klasyfikacja i uszeregowanie w grupach hierarchicznych, aby wiadomo było kto jest ważny”</p> <p>„ (...) Hierarchia wartości wobec grup interesu, z którymi wchodzimy w relacje”</p>
Dynamika międzyorganizacyjna	<p>„ (...) chodzi przede wszystkim o wzajemne zaufanie, szczerść i dbanie o długotrwałość relacji”</p> <p>„Ocena wiarygodności partnera, wkład we współpracę (...)”</p> <p>„Stopień zaangażowania we współpracę (...)”</p> <p>„Poziom zaufania, czas współpracy, poziom kompetencji oraz znaczenie np. strategiczne, marginalne”</p> <p>„Najważniejsze jest zaufanie i długość współpracy (...)”</p>
Atrybuty relacji	<p>„ (...) powinna jasno określać stopień formalizacji, instytucjonalizacji tego rodzaju relacji”</p> <p>„ (...) Stopień zinstytucjonalizowania relacji, a także ich częstotliwość i dynamiczność”</p> <p>„ (...) Powtarzalność i ciągłość relacji. Stopień formalizacji”</p> <p>„ (...) stopień sformalizowania, granice tego rodzaju relacji”</p> <p>„ (...) czas trwania relacji i czy będzie ona utrzymywana, czy też jest to jednorazowa relacja”</p> <p>„ (...) Sposób przebiegania relacji. To jak wyglądają i czym się cechują”</p> <p>„ (...) Częstotliwość relacji, stopień formalizacji, dynamiczność”</p> <p>„ (...) należy jeszcze dodać to co możemy dać, a także jak długo powinny trwać takie relacje, ich częstotliwość oraz dynamiczność. Można jeszcze wyznaczyć poziom zinstytucjonalizowania”</p> <p>„ (...) trzeba określić dynamiczność i częstotliwość zawiązywania relacji”</p>

Źródło: opracowanie własne.

Dlatego też w dalszej części wywiadu respondentów poproszono o wyjaśnienie, czym dla nich jest strategia relacyjna i co powinna zawierać jej treść. Udzielone odpowiedzi były zróżnicowane, jednak zdecydowana większość respondentów wskazała, że powinna ona opisywać kiedy nawiązać, a kiedy wycofać się z poszczególnych relacji międzyorganizacyjnych z perspektywy zakładanych celów i korzyści, jakich spodziewa się z nich przedsiębiorstwo w stosunku do poniesionych nakładów. Równie często wskazywano również, że kluczowy jest tu wybór partnerów oraz ich podział na podmioty „bardziej i mniej ważne” w zależności od stopnia zaufania, wiarygodności partnera czy zażyłości relacji, co wskazuje na konieczność określenia dynamiki międzyorganizacyjnej. Co więcej, respondenci byli zdania, że w takiej strategii należałoby również ująć czas trwania relacji, ich częstotliwość, stopień ich formalizacji i instytucjonalizacji, a także ich dynamikę (zmiennosc układu relacji), a więc atrybuty przypisywane relacjom międzyorganizacyjnym. Przykłady wypowiedzi respondentów przedstawiono w tabeli 1.

Z kolei sposobu tworzenia relacji jako elementu treści strategii nie wskazał żaden respondent, jednak analiza zebranych wypowiedzi pozwala przypuszczać, że w zdecydowanej większości uznano, że relacje powinny być zaplanowane odgórnie oraz być tworzone, bądź zrywane w sposób zamierzony. Tylko w pojedynczych przypadkach wskazano na ich emergentność, o czym świadczą poniższe wypowiedzi:

- „(...) jest to strategia, która powstaje w biegu, w toku uczenia się i dostosowywania do istniejących warunków (...)”
- „Opis dążenia do uzyskania maksymalnego zysku z tego rodzaju relacji. To jak one funkcjonują jest sprawą spontaniczną”
- „(...) wykorzystywanie szans (...) i w porę wycofywanie się z niekorzystnych sytuacji”

**Tabela 2**

**Elementy treści strategii relacyjnej w opinii badanych osób**

Element	Opinia respondentów						
	1	2	3	4	5	6	7
Partnerzy (ich ważność i siła oddziaływania)	0	0	0	4	5	17	27
Sposób tworzenia wspólnej wartości	0	0	2	4	16	16	15
Sposób przechwytywania /zawłaszczania wartości (uzyskiwanych korzyści)	1	1	3	8	9	17	14
Zachowania międzyorganizacyjne	0	0	0	7	8	22	16
Sposób tworzenia, rozwijania i wycofywania się z relacji międzyorganizacyjnych	0	0	1	4	9	16	23
	zdecydowanie raczej nie zgadzam się			trudno powiedzieć	raczej zdecydowanie zgadzam się		

Uwaga: Respondenci mogli również dodać własne elementy, do tych zaproponowanych, jednak nikt tego nie uczynił

Źródło: jak w tabeli 1.

Uzyskane wyniki potwierdzają, że strategia relacyjna przedsiębiorstwa koncentruje się wokół wyborów związanych z celem relacji, doбором partnera(ów) oraz zachowaniami międzyorganizacyjnymi. Z kolei sposób tworzenia relacji został wskazany pośrednio. Jednak dla większej pewności, respondentów poproszono o wyrażenie opinii w skali 1-7 (od 1 – całkowicie się nie zgadzam do 7 – całkowicie się zgadzam) na temat elementów treści strategii relacyjnej. Otrzymane wyniki zaprezentowano w tabeli 2.

Zdecydowana większość respondentów jest zdania, że zaproponowane elementy powinny stanowić treść strategii relacyjnej, a związane z nimi wybory strategiczne są kluczowe dla jej sprawnej realizacji.

**Tabela 3**

**Postrzeganie miejsca strategii relacyjnej w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa**

Opinia	Przykłady wypowiedzi respondentów
Poziom przedsiębiorstwa (strategia nadrzędna)	<p>„Powinna być nadrzędna, przecież gdyby nie stała współpraca z innymi, to przedsiębiorstwo nie utrzymałoby się długo na rynku”</p> <p>„Raczej nadrzędna, która wyznacza kierunek funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa i uzdatnia prowadzoną politykę”</p> <p>„Zdecydowanie nadrzędna. W przypadku naszej firmy to priorytet w wyznaczaniu jakichkolwiek celów przyszłościowych”</p> <p>„Tak, powinna być strategią nadrzędną, gdyż według nas relacje są rozumiane jako zasób, a te powinny być opisywane jako elementy nadrzędne”</p>
Poziom funkcjonalny (strategia funkcjonalna)	<p>„Powinna być strategią dodatkową, która wspiera realizację podstawowych celów i polityki przedsiębiorstwa”</p> <p>„Zdecydowanie jako strategia dodatkowa. Jest to ważne, ale nie aż tak, aby wyznaczała główną drogę rozwoju firmy”</p> <p>„Nie, nie powinna być nadrzędna, a funkcjonalna, ale powinna być zależna od nadrzędnej, a także mieć na nią wpływ, oraz odwrotnie”</p> <p>„Powinna być strategią funkcjonalną. Jest niezwykle istotna, ale też nie gra pierwszych skrzypiec w polityce i funkcjonowaniu firmy”</p> <p>„Myślę, że raczej strategia funkcjonalna (...)”</p>
Trudno powiedzieć	<p>„W zależności od branży w jakiej działa przedsiębiorstwo. W naszym wypadku (...) chcemy aby takie relacje były utrzymywane, taka strategia istnieje, ale też nie uzależniamy się od podmiotów i zakładamy także najczarniejszy scenariusz, co zrobić gdy tego rodzaju relacje nie będą istnieć”</p> <p>„Nie da się tego jednoznacznie zakwalifikować. Dzięki takiej współpracy można oszacować potrzeby rynku i opracować strategię produkcyjną, a kiedy indziej trafność przyjętej strategii”</p> <p>„Cele główne przedsiębiorstwa, które są określane przez strategię nadrzędne, powinny móc być zrealizowane bez konieczności realizacji strategii relacyjnych. Aczkolwiek, jeżeli firma opiera swoje zyski w dużej mierze na tego rodzaju relacjach, to powinno się ją traktować na równo”</p> <p>„Trudno powiedzieć, to zależy od działalności przedsiębiorstwa. Dla jednych jest taka, dla drugich taka. Dla nas jest podstawą do planowania produkcji i sprzedaży”</p>

Źródło: jak w tabeli 1.



Kolejną kwestią, w stosunku do której respondentów poproszono o wypowiedź, było określenie miejsca strategii relacyjnej, tzn. czy należy ją traktować jako strategię nadrzędną (na poziomie organizacji jako całości), czy jako strategię funkcjonalną, wspierającą realizację podstawowych celów rozwojowych firmy. Uzyskane odpowiedzi nie przynoszą jednoznacznych wyników. Część badanych (24,5%) uważa, że tego typu strategia powinna mieć charakter nadrzędny, wyznaczając kierunek rozwoju i funkcjonowania przedsiębiorstwa, przy czym powinna ona być zintegrowana ze strategiami funkcjonalnymi. Jednak zdaniem większości rozmówców (56,6%), ma ona charakter funkcjonalny, wspierający realizację głównych celów rozwojowych. Należy przy tym zaznaczyć, że respondenci nie potrafili uargumentować dlaczego uważają, że ma ona charakter funkcjonalny, ograniczając się często do zakwalifikowania jej do tego typu strategii (por. tabela 3). Wobec tego trudno jednoznacznie zgodzić się z takim stanowiskiem. Co więcej, 18,9% respondentów uważa, że strategia relacyjna może być zarówno strategią nadrzędną, jak i funkcjonalną, bądź trudno ją jednoznacznie zaklasyfikować.

Ponadto, w tych przedsiębiorstwach, w których jako dominujące podejście do strategii uznano orientację relacyjną, bądź zasobową, strategię relacyjną umiejscowiono na poziomie organizacji jako całości. Pozwala to zatem podtrzymać przypuszczenie, że przy orientacji relacyjnej, strategia ta ma charakter nadrzędny i wpływa na pozostałe wybory strategiczne. Z kolei w przypadku innej orientacji, przyjmuje ona postać strategii funkcjonalnej.

## Podsumowanie

Przewaga konkurencyjna współczesnych przedsiębiorstw coraz częściej wynika z umiejętności współdziałania z innymi w celu uzyskania renty relacyjnej. Wywołuje to potrzebę badań nad strategią relacyjną przedsiębiorstwa i dokonywanych w jej ramach wyborach strategicznych. Wyniki przedstawionych badań terenowych potwierdzają fakt, że podstawowymi elementami jej treści są wybory dotyczące procesu kreacji i apropracji wartości, doboru partnera i jego znaczenia, związanej z tym dynamiki międzyorganizacyjnej oraz sposobu tworzenia relacji międzyorganizacyjnych. Skoro tak, to ciekawym kierunkiem dalszych badań jest rozpoznanie strategii relacyjnej przedsiębiorstw z perspektywy dokonanych wyborów i zaproponowania taksonomii jej typów. Natomiast niejednoznaczność wyników w zakresie miejsca strategii relacyjnej w zarządzaniu strategicznym otwiera pytanie o zasadność stosowania kryterium strukturalnego do klasyfikacji typów strategii, bądź kierunków jego zmiany w związku z nowo wyłaniającymi się orientacjami strategicznymi przedsiębiorstw.

Z kolei ograniczenia wynikające z przyjętej metody badawczej, do których należy zaliczyć: subiektywizm w wypowiedziach respondentów, towarzyszący pytaniom otwartym szum informacyjny, bądź niedostatek informacji, co utrudnia ich analizę i porządkowanie, relatywnie małą próbę badawczą, może inspirować do opracowania narzędzia diagnozy strategii relacyjnej przedsiębiorstwa, które w bardziej ustrukturyzowany i wystandaryzowany sposób będzie mierzyć poszczególne jej wymiary, w zakresie jej treści, cech, czy efektów.

Stworzenie właśnie takiego narzędzia jest celem kolejnego etapu realizowanego projektu badawczego.

## Bibliografia

- Bengtsson M., Kock S. (1999), *Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks*, "The Journal of Business & Industrial Marketing", Vol.14, No. 3.
- Bowman C. Ambrosini V. (2000), *Value creation versus value capture: Towards a coherent definition of value in strategy*, "British Journal of Management", Vol. 11, No. 1.
- Cao Z., Lumineau F. (2015), *Revisiting the interplay between contractual and relational governance: A qualitative and meta-analytic investigation*, "Journal of Operations Management", No. 33-34.
- Coff R. (2010), *The coevolution of rent appropriation and capability development*, "Strategic Management Journal", Vol. 31, No. 7.
- Contractor F.J., Woodley J.A. (2015), *How the alliance pie is split: Value appropriation by each partner in cross-border technology transfer alliances*, "Journal of World Business", Vol. 50, No. 3.
- Czakon W. (2012), *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Dyduch W., Bratnicka K. (2015), *Value capture and appropriation: the construct and its operationalization*, "Advances in Business-Related Scientific Research Conference", Milan.
- Dyer J.H., Sing H. (1998), *The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*, "Academy of Management Review", Vol. 23, No. 4.
- Emden Z., Calantone R.J., Droge C. (2006), *Collaborating for new product development: selecting the partner with maximum potential to create value*, "Journal of Product Innovation Management", Vol. 23, No. 4.
- Feng B., Fan Z.P., Ma J. (2010), *A method for partner selection of codevelopment alliances using individual and collaborative utilities*, "International Journal of Production Economics", Vol. 124, No. 1.
- Kaleta A. (red.) (2014), *Ewolucja zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw*, C.H. Beck, Warszawa.
- Klimas P. (2014), *Uwarunkowania doboru partnerów współpracy międzyorganizacyjnej*, „Marketing i Rynek”, nr 5.
- Krupski R. (2010), *Teoretyczne aspekty strategii emergentnych*, (w:) Stankiewicz J. (red.), *Problemy zarządzania strategicznego wobec przemian w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra.
- Krupski R. (red.) (2005), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa.
- Krzakiewicz K., Cyfert Sz. (2014), *The strategic dimension of the dynamic capabilities of enterprises*, "Management", Vol. 18, No. 2.
- Lewicka D., Zakrzewska-Bielawska A. (2016), *Rola zaufania w relacyjnej orientacji przedsiębiorstwa*, (w:) Osbert-Pociecha G., Nowosielski S. (red.), *Meandry teorii i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław.
- Lichtarski J. (2015), *Praktyczny wymiar nauk o zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
- Niemczyk J. (2013), *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław.
- Piwoni-Krzyszowska E. (2014), *Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław.
- Ritala P., H. Ellonen H. (2010), *Competitive advantage in interfirm cooperation: old and new explanations*, "Competitiveness Review", Vol. 20, No. 5.

- Romanowska M. (2016), *Kryzys w przedsiębiorstwie*, (w) Romanowska M., Mierzejewska W. (red.), *Przedsiębiorstwo odporne na kryzys*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Stańczyk-Hugiet E. (2012), *Przewaga konkurencyjna - ewolucja źródeł*, (w:) Miłkuła B. (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Urbanowska-Sojkin E. (2013), *Ryzyko w wyborach strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa.
- Urbanowska-Sojkin, E. (red.) (2011), *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa.
- Zakrzewska-Bielawska A. (2014), *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, (w:) Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, nr 27.
- Zakrzewska-Bielawska A. (2016), *Tworzenie i apropriacja wartości jako cel strategii relacyjnej przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 444.

## Strategic Choices in the Relational Orientation of an Enterprise<sup>2</sup>

### Summary

The relational orientation based on the relational paradigm involves value creation and appropriation through the formation, maintenance and development of inter-organisational relations. The relational and network context of management drives the need for studies on the relational strategy of companies. Based on the research conducted by the interview method in 50 companies operating in Poland, it was found that the primary strategic choices of the relational strategy are: the purpose, partner, inter-organisational dynamics, and the way of relations creating. Simultaneously, the place of relational strategy according to levels of strategic management was not clearly defined.

**Key words:** inter-organisational relations, relational strategy, strategic choices.

**JEL codes:** L14, L21

## Стратегические выборы в реляционной ориентации предприятия<sup>3</sup>

### Резюме

Реляционная ориентация, основываясь на реляционной парадигме, предполагает создание и присвоение ценностей путем формирования, сохранения и развития межорганизационных отношений. Реляционный контекст управления склоняет к изучению сути реляционной стратегии предприятий и при-

<sup>2</sup> The study is an outcome of implementation of the research project UMO-2015/17/B/HS4/00982 financed by the National Science Centre.

<sup>3</sup> Разработка возникла в рамках осуществления исследовательского проекта UMO-2015/17/B/HS4/00982, финансируемого Национальным центром науки.

нимаемых в ее рамках стратегических выборов. На основе обследований, проведенных по методу интервью в 53 фирмах, функционирующих в Польше, констатировали, что основными выборами, вокруг которых сосредоточивается содержание реляционной стратегии, являются: цель, партнер, межорганизационная динамика и способ формирования отношений. Одновременно место реляционной стратегии по уровням стратегического управления не получило однозначного определения.

**Ключевые слова:** межорганизационные отношения, реляционная стратегия, стратегические выборы.

**Коды JEL:** L14, L21

Artykuł nadesłany do redakcji w lutym 2017 roku

© All rights reserved

Afiliacja:

dr hab. inż. Agnieszka Zakrzewska-Bielawska, prof. PŁ

Politechnika Łódzka

Wydział Organizacji i Zarządzania

Katedra Zarządzania

ul. Piotrkowska 266

90-924 Łódź

e-mail: [agnieszka.zakrzewska-bielawska@p.lodz.pl](mailto:agnieszka.zakrzewska-bielawska@p.lodz.pl)