

## EFEKTY Z REALIZACJI STRATEGII RELACYJNEJ – ŚWIADOMOŚĆ I POSTRZEGANIE PRZEZ POLSKICH MENEDŻERÓW



*Agnieszka Zakrzewska-Bielawska*  
Politechnika Łódzka

*Włodzimierz Fisiak*  
Politechnika Łódzka

<b>Cel artykułu</b>	<i>Celem artykułu jest rozpoznanie efektów realizacji strategii relacyjnej z perspektywy ich uświadomienia i postrzegania przez menedżerów na podstawie badań terenowych przeprowadzonych w 53 przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce</i>
<b>Metody badawcze</b>	<i>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.</i>
<b>Wyniki i wnioski</b>	<i>Wyniki badań wskazują na wysoką świadomość relacyjną menedżerów, którzy wśród korzyści związanych z realizacją strategii relacyjnej wskazują na efekty zasobowe, finansowe, organizacyjne, jak i pozycyjne. Jednak oprócz skutków pozytywnych, realizacja strategii relacyjnej narażona jest na pewne niebezpieczeństwa, wśród których wymienia się często ryzyko utraty samodzielności, utraty wiedzy, straty finansowe, pojawienia się zachowań oportunistycznych, czy osłabienie pozycji rynkowej firmy.</i>

---

<b>Article aim</b>	<i>The aim of this paper is to recognize the effects of implementing a relational strategy from the perspective of managers' awareness and perception. The field research was conducted in 53 enterprises operating in Poland.</i>
<b>Research methodology</b>	<i>The interview method was used with semi-structured interview as the technique. Dispositions for the interview in the form of open-ended and closed questions were a research tool.</i>
<b>Results &amp; conclusions</b>	<i>The research results indicate a high relational awareness of managers, who point resource, financial, organizational and position effects as benefits of relational strategy implementation. However, apart from the positive effects, the implementation of the relational strategy is exposed to negative effects, among which the risk of losing independence, loss of knowledge, financial losses, appearance of opportunistic behavior or weakening of the company's market position are often mentioned.</i>

**SŁOWA KLUCZOWE:** strategia relacyjna, efekty, relacje międzyorganizacyjne, korzyści, nakłady

**KEYWORDS:** relational strategy, effects, interorganizational relations, benefits, inputs

**JEL:** L14, K21

**CYTOWANIE / CITATION:** Zakrzewska-Bielawska A., Fisiak W., (2018), *Efekty z realizacji strategii relacyjnej – świadomość i postrzeganie przez polskich menedżerów*, „Przegląd Nauk Ekonomicznych”, Nr 29, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne Oddział w Łodzi, Łódź, s. 11 – 24.

## 1. Wprowadzenie

Rozwój podejścia zasobowego w zarządzaniu uwypuklił znaczenie zasobów niematerialnych i dynamicznych zdolności firmy. To z kolei zwróciło uwagę badaczy na relacje międzyorganizacyjne z partnerami biznesowymi, stanowiące podstawę działań strategicznych współczesnych przedsiębiorstw. Tym samym podejście zasobowe (*Resource-based View*) zaczęło ewaluować w kierunku podejścia relacyjnego (*Relational View*) [Zakrzewska-Bielawska, 2014, s. 9-29], które zakłada, że relacje międzyorganizacyjne stanowią strategiczny, idiosynkratyczny i niewidoczny zasób przedsiębiorstwa [Piwoni-Krzyszowska, 2014, s. 25], a ich tworzenie, rozwijanie i wykorzystanie przyczynia się do uzyskania przez firmę przewagi konkurencyjnej [Adamik, 2008], umożliwiając przedsiębiorstwu realizację celów i długofalowy rozwój.

Ogólnie rzecz biorąc, relacyjne podejście do strategii bazuje na chęci współdziałania z innymi w celu uzyskania dodatkowej renty, tzw. renty relacyjnej, przez którą należy rozumieć ponadprzeciętną rentowność możliwą do osiągnięcia w wyniku współdziałania konkretnych partnerów i ich wkładu [Czakon 2010, s. 10]. Renta relacyjna występuje wówczas, gdy między uczestnikami diady lub sieci następuje wymiana materialnych i niematerialnych zasobów oraz gdy inwestują oni w zasoby międzyorganizacyjne, czyli relacje, dzięki czemu obniżają się koszty transakcyjne [Dyer, Singh 1998, s. 660-679]. Chęć uzyskania renty relacyjnej staje się fundamentem tworzenia relacyjnej strategii przedsiębiorstwa. Powstaje tu jednak pytanie, jakie efekty (postrzegane przez pryzmat korzyści i kosztów) przynosi jej realizacja. Dotychczasowe badania koncentrują się przede wszystkim na rozpoznaniu korzyści wynikających ze współdziałania międzyorganizacyjnego, wskazując, że współpraca i koopetycja<sup>1</sup> przyczyniają się do uzyskania efektów synergicznych, zdobycia dostępu do zasobów, ich wymiany czy ogólnego polepszenia wyników i efektywności organizacji dzięki współdziałaniu [np. Ritala, Ellonen, 2010, s. 367-383; Czakon, 2012; Kobayashi, 2014, s. 77-90]. Tymczasem rezultatem współpracy międzyorganizacyjnej może być także utrata potencjalnych możliwości bądź destrukcja wartości [Latusek-Jurczak 2014, s. 41]. W związku z tym realizacja strategii relacyjnej może przynieść nie tylko korzyści, ale wiąże się też z efektami negatywnymi, ryzykiem i kosztami [np. Alders i in. 2010, s. 27-39; Mitręga, Zolkiewski 2012, s. 886-894; Stańczyk-Hugiet, 2013; Piwoni-Krzyszowska, 2014, s. 29; Klimas, 2015].

Dlatego też, celem artykułu jest rozpoznanie efektów realizacji strategii relacyjnej z perspektywy ich uświadomienia i postrzegania przez menedżerów na podstawie badań terenowych przeprowadzonych w 53 przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce.

---

<sup>1</sup> Koopetycja jest jedną z czterech form dynamiki międzyorganizacyjnej, obok współpracy, konkurencji i koegzycji (Bengtsson, Kock, 1999, s. 178-191), łącząc w sobie dwa przeciwstawne działania: konkurencję i współpracę, które występują jednocześnie.

W pierwszej części opracowania wyjaśniono istotę relacyjnej strategii przedsiębiorstwa oraz określono potencjalne, pozytywne i negatywne, efekty współdziałania międzyorganizacyjnego. W dalszej kolejności przedstawiono metodykę badań empirycznych oraz uzyskane wyniki. W podsumowaniu zawarto najważniejsze konstatacje z przeprowadzonych rozważań oraz kierunki dalszych eksploracji naukowych.

## 2. Relacyjna strategia przedsiębiorstwa i efekty jej realizacji

W podejściu relacyjnym strategiczna ścieżka rozwoju organizacji kształtowana jest poprzez budowanie i rozwijanie odpowiednich relacji międzyorganizacyjnych. Jednak strategia relacyjna nie jest jednoznacznie zdefiniowana w literaturze przedmiotu. Można spotkać poglądy, że strategia relacyjna jest wynikiem adaptacji do selektywnego otoczenia, przy jednoczesnym kształtowaniu otoczenia i warunków przetrwania [Stańczyk – Hugiet 2013, s. 135]. Grupa Strategor [2001, s. 255-256] za relacyjną przyjmuje taką strategię, w której istnienie uprzywilejowanych relacji nawiązywanych przez przedsiębiorstwo z wybranymi partnerami ze swojego otoczenia uważa się za element pierwszoplanowy, zaś konkurencję za mechanizm drugoplanowy. W. Czakon [2007, s. 198-202] strategię relacyjną określa w kontekście rozwoju więzi międzyorganizacyjnych, odwołując się do trzech kluczowych przesłanek: podstawowej strategii biznesu (wyjaśnia dlaczego dana więź jest lepsza od innych i jaki wnosi wkład w osiąganie celów strategicznych), dynamiki otoczenia (kontekstu czasowego), portfela więzi międzyorganizacyjnych (zapewniającego spójność więzi międzyorganizacyjnej ze strategią biznesu oraz spójność wielu więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa). Inni badacze nie podają definicji strategii relacyjnej sensu stricto, a odnoszą się raczej do konkretnych relacji i opisują je na określonych ich kontynuach [Lefaix-Durand i in., 2005; Stańczyk-Hugiet, 2012, s. 25-34] lub definiują ją w odniesieniu do poszczególnych podmiotów relacji czy też charakteru współdziałania, np. strategia współpracy [Child i in., 2005] czy strategia kooperacji [Osarenkhoe, 2010]. Takie podejście wydaje się jednak niewystarczające, bowiem relacje międzyorganizacyjne mogą być nawiązywane z różnymi partnerami (dostawcami, klientami, konkurentami, komplementariuszami), a strategia relacyjna powinna uwzględniać ich heterogeniczny portfel tworzący wartość, koncentrując się nie tylko na pojedynczych więziach, ale również ich wzajemnej współzależności. Należy przy tym zaznaczyć, że struktura portfela jest dynamiczna i zmienia się w czasie w zależności od warunków sytuacyjnych [Piwoni-Krzyszowska, 2014, s. 159].

Uwzględniając te różne spojrzenia poszczególnych badaczy, jak i założenia podejścia relacyjnego, strategię relacyjną określono 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. W tym kontekście do podstawowych wyborów strategicznych, stanowiących jej treść, należy zaliczyć: cel (wybór sposobu tworzenia wartości i jej przechwytywania), partnerów (dobór kluczowych partnerów konkurujących i/lub niekonkurujących), dynamikę międzyorganizacyjną (koncentracja na współpracy i/lub kooperacji), sposób tworzenia relacji (intencjonalny i/lub emergentny) [Zakrzewska-Bielawska, 2017, s. 181-192] .

Przedsiębiorstwa zarządzane strategicznie powinny dokonywać takich wyborów, aby realizacja przyjętej strategii relacyjnej pozwoliła im uzyskać określone korzyści i jednocześnie ograniczyć ryzyko nieotrzymania renty relacyjnej. W literaturze poświęconej relacjom międzyorganizacyjnym można odnaleźć liczne badania wskazujące na korzyści i zagrożenia wynikające z funkcjonowania przedsiębiorstw w diadach i sieciach międzyorganizacyjnych.

Biorąc pod uwagę potencjalne korzyści można je sklasyfikować w cztery podstawowe grupy, jak [Kawa, 2017, s. 139]:

- efekty zasobowe, w tym dostęp do różnego typu zasobów partnerów, zwłaszcza wiedzy, dzielnie się zasobami oraz tworzenie zasobów wspólnych [Dyer, Singh, 1998, s. 662]. Współpracujące podmioty mogą tworzyć relacje o zbieżnej konfiguracji zasobowej uzyskując tym samym korzyści skali, bądź tworzyć je na zasadzie komplementarności zasobowej. Współdziałanie pozwala z jednej strony zaspokoić lukę zasobową, zaś z drugiej może służyć wymianie lub sprzedaży zasobów i kompetencji niewykorzystanych lub nieistotnych, stając się tym samym źródłem dochodów [Kilmas, 2014, s. 35];
- efekty finansowe, w tym zmniejszenie kosztów działalności, zwłaszcza kosztów transakcyjnych, zwiększenie przychodów czy możliwość pozyskania środków finansowych na wspólne inwestycje;
- efekty organizacyjne, do których należy zaliczyć przede wszystkim poprawę jakości realizowanych procesów (lepsza jakość, szybszy czas realizacji, większą elastyczność) oraz zwiększenie poziomu innowacyjności;
- efekty pozycyjne, w tym większą siłę przetargową podmiotów w stosunku do tych spoza układu/ sieci międzyorganizacyjnej, czy też rozwój branży.

Dodatkową grupę korzyści mogą stanowić te związane z ograniczeniem niepewności, dzięki lepszej adaptacji do otoczenia rozwijanej poprzez relacje międzyorganizacyjne, zwiększenie dostępnych opcji strategicznych, a także lepszemu dostępowi do informacji o kierunkach rozwoju sektora [Czakon, 2007, s. 120].

Współdziałanie przedsiębiorstw przynosi nie tylko pozytywne efekty, ale może nieść ze sobą zagrożenia i ryzyka, co w konsekwencji może doprowadzić do efektów negatywnych. Podobnie i w tym przypadku, można je sklasyfikować w cztery grupy, jak [Kawa, 2017, s. 144]:

- efekty uzależnienia, które przejawiają się w uzależnieniu od partnerów relacji, narzuceniu warunków współdziałania przez silniejsze podmioty oraz „rozmyciu” odpowiedzialności;

- efekty finansowe, które są odwrotnością uzyskiwanych korzyści, a zatem wyrażają się w zwiększeniu kosztów działalności, bądź zmniejszeniu przychodów;
- efekty organizacyjne, które podobnie mają odwrotne skutki, tj. obniżenie jakości realizowanych procesów czy zmniejszenie elastyczności działania;
- efekty pozycyjne, które wyrażają zmniejszenie siły przetargowej w stosunku do podmiotów spoza układu międzyorganizacyjnego, i która może być analizowana w stosunku do dostawców lub klientów.

Ponadto, wśród często wskazywanych zagrożeń związanych ze współpracą i/lub kooperacją wymienia się: ryzyko wycieku wiedzy i know-how, konflikty między partnerami paraliżujące współpracę, trudności w efektywnym zarządzaniu złożonym układem kooperacyjnym, możliwość pojawienia się zachowań oportunistycznych [Sus, 2012, s. 92-96; Zakrzewska-Bielawska, 2013, s. 422-423].

Badacze analizowali poszczególne efekty współdziałania międzyorganizacyjnego na różnym poziomie szczegółowości i w różnych kontekstach, przy czym najczęściej z perspektywy sieci. Przegląd wybranych badań realizowanych w polskich warunkach przedstawia tabela 1.

**Tabela 1. Efekty współdziałania międzyorganizacyjnego – przegląd wybranych badań**

Autor	Metodyka badań	Efekty pozytywne	Efekty negatywne i problemy
<b>ZAKRZEWSKA-BIELAWSKA (2013)</b>	<p>Określenie efektów strategii kooperacji w przedsiębiorstwach sektora high-tech. Badania ankietowe na próbie 402 firm z sektora high-tech, funkcjonujących w Polsce, przy wykorzystaniu techniki PAPI. Respondentami byli właściciele bądź naczelną kadra kierowniczą.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wzrost innowacyjności</li> <li>• pozyskanie unikalnej wiedzy</li> <li>• obniżenie kosztów</li> <li>• obniżenie kosztów transakcyjnych</li> <li>• osiągnięcie korzyści specjalizacji (synergia)</li> <li>• wzrost wartości firmy</li> <li>• dostęp do zasobów</li> <li>• wzmocnienie pozycji firmy wobec innych konkurentów nie objętych układem kooperacyjnym</li> <li>• pełniejsze wykorzystanie okazji rynkowych</li> <li>• rozszerzenie skali działania</li> <li>• dostęp do nowych rynków</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• utrata kontroli nad technologią</li> <li>• oportunizm partnera</li> <li>• konflikty paraliżujące pracę</li> <li>• inwestycje w zasoby specyficzne</li> <li>• utrata możliwości współpracy z innymi (klauzula wyłączności)</li> <li>• utrata niezależności organizacyjnej i / lub decyzyjnej</li> <li>• niska efektywność wspólnie realizowanych procesów i celów</li> <li>• osłabienie pozycji rynkowej</li> <li>• osłabienie wizerunku przedsiębiorstwa</li> </ul>
<p><b>Wnioski:</b> wśród kluczowych korzyści wskazano na dostęp do zasobów, obniżenie kosztów, wzmocnienie pozycji firmy oraz pełniejsze wykorzystanie okazji, zaś wśród efektów negatywnych najczęściej wskazywano na niską efektywność wspólnie realizowanych procesów i celów oraz pojawienie się zachowań oportunistycznych, przy czym skala efektów negatywnych była dużo mniejsza w porównaniu do uzyskiwanych korzyści.</p>			

<p><b>ADAMIK (2015)</b></p>	<p>Identyfikacja korzyści i problemów z realizowania partnerskich związków współpracy z innymi podmiotami. Badania ankietowe na próbie 251 mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Respondentami byli właściciele oraz osoby reprezentujące naczelne kierownictwo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• możliwość realizacji nietypowych zadań</li> <li>• poprawa efektywności działań rynkowych</li> <li>• wzmocnienie potencjału zasobowego</li> <li>• obniżenie kosztów magazynowych</li> <li>• skrócenie czasu działań produkcyjnych</li> <li>• minimalizacja utraty szans rynkowych</li> <li>• obniżenie kosztów transakcyjnych</li> <li>• lepsze zaspokojenie potrzeb klienta</li> <li>• szybsza reakcja</li> <li>• lepsza reputacja /wizerunek firmy</li> <li>• osadzenie w regionie/ lepsza pozycja konkurencyjna</li> <li>• wzrost innowacyjności</li> <li>• dostępność infrastruktury technicznej</li> <li>• dostęp do wykwalifikowanej siły roboczej</li> <li>• pobudzenie produkcji komplementarnej</li> <li>• dostęp do nowych technologii, patentów, innowacji</li> <li>• specjalizacja regionu</li> <li>• obniżenie ceny dobra finalnego</li> <li>• przewaga specjalizacyjna</li> <li>• przewaga informacyjna</li> <li>• przewaga komunikacyjna</li> <li>• wyróżnienie się</li> <li>• wyższa zyskowność</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• chęć dominacji ze strony partnera</li> <li>• niechęć partnerów do dzielenia się informacjami i zasobami</li> <li>• zły dobór partnerów</li> <li>• słabe zaangażowanie partnera we wspólne przedsięwzięcia</li> <li>• dystans kulturowy</li> <li>• dystans technologiczny</li> <li>• różnice w postrzeganiu istoty partnerskiego związku</li> <li>• brak kontaktów nieformalnych</li> <li>• wydłużanie czasu podejmowania decyzji</li> <li>• brak wsparcia kierownictwa</li> <li>• wyższe koszty działania</li> <li>• opory pracowników</li> <li>• słabe przygotowanie w zakresie zarządzania związkami współpracy</li> <li>• problemy z adaptacją partnerów do wzajemnych potrzeb</li> </ul>
<p><b>Wnioski:</b> Do kluczowych korzyści należą lepsze zaspokojenie potrzeb klienta oraz lepszy wizerunek. Natomiast wśród problemów relacyjnych związanych z realizacją partnerskich związków współpracy wskazywano przede wszystkim na chęć dominacji ze strony partnera oraz niechęć do dzielenia się informacjami i zasobami, co może doprowadzić do efektu uzależnienia, czy negatywnych efektów finansowych i organizacyjnych.</p>			
<p><b>KAWA (2017)</b></p>	<p>Określenie znaczenia pozytywnych i negatywnych efektów funkcjonowania przedsiębiorstw branży usług</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zwiększenie przychodów</li> <li>• zmniejszenie kosztów działalności</li> <li>• poprawa jakości realizowanych procesów</li> <li>• rozwój branży usług logistycznych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „rozmywanie się” odpowiedzialności</li> <li>• uzależnienie od kontrahentów</li> <li>• narzucanie warunków współpracy przez inne podmioty</li> <li>• zwiększenie kosztów</li> </ul>

	<p>logistycznych w sieciach międzyorganizacyjnych.</p> <p>Badania z wykorzystaniem metody sondażu diagnostycznego na próbie 305 przedsiębiorstw branży usług logistycznych.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zwiększenie poziomu innowacyjności</li> <li>• zwiększenie siły przetargowej w stosunku do dostawców spoza sieci</li> <li>• zwiększenie siły przetargowej w stosunku do klientów spoza sieci</li> <li>• pozyskanie środków finansowych</li> <li>• lepszy dostęp do zasobów niematerialnych</li> <li>• lepszy dostęp do zasobów materialnych</li> </ul>	<p>działalności</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zmniejszenie przychodów</li> <li>• mniejsza elastyczność działania</li> <li>• pogorszenie jakości realizowanych procesów</li> <li>• zmniejszenie siły przetargowej w stosunku do dostawców spoza sieci</li> <li>• zmniejszenie siły przetargowej w stosunku do klientów spoza sieci</li> </ul>
<p><b>Wnioski:</b> wśród korzyści najwyżej oceniono efekty finansowe, zaś wśród efektów negatywnych te związane z uzależnieniem. Jednak efekty negatywne mają mniejsze znaczenie niż pozytywne, co świadczy o postrzeganiu sieci międzyorganizacyjnych przez menedżerów jako zjawiska o dodatnim bilansie korzyści i strat.</p>			
<p><b>RATAJCZAK-MROZEK (2017)</b></p>	<p>Identyfikacja zależności pomiędzy osadzeniem przedsiębiorstw w krajowych i zagranicznych relacjach a wynikającymi z tego efektami dla działalności przedsiębiorstw.</p> <p>Badania ankietowe na próbie 419 przedsiębiorstw działających na rynku B2B.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wzrost sprzedaży</li> <li>• niższe koszty operacyjne</li> <li>• wyższe marże</li> <li>• rekomendacje klientów</li> <li>• prestiż uzyskiwany dzięki relacjom</li> <li>• wzrost innowacji</li> <li>• zdobycie wiedzy</li> <li>• rozwój firmy</li> <li>• kreowanie nowych produktów</li> <li>• mniejsze ryzyko</li> <li>• nowe rozwiązania organizacyjne</li> <li>• internacjonalizacja działalności</li> <li>• dostęp do cennych zasobów</li> <li>• elastyczność operacyjna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dodatkowe koszty</li> <li>• mniejsza elastyczność zależna od odbiorców</li> <li>• mniejsza elastyczność operacyjna</li> <li>• mniejsza siła przetargowa wobec dostawców</li> <li>• mniejsza siła przetargowa wobec odbiorców</li> <li>• ryzyko płynności finansowej</li> <li>• negatywny wpływ na jakość</li> </ul>
<p><b>Wnioski:</b> Głównym pozytywnym efektem osadzenia sieciowego jest ogólny rozwój przedsiębiorstw, przy czym im większe przedsiębiorstwo i wyższy poziom jego osadzenia w relacjach oraz im wyższy poziom internacjonalizacji, tym wyższe wyniki biznesowe w stosunku do konkurentów. Głównym negatywnym efektem osadzenia sieciowego jest zależność i efekty zamknięcia w danej relacji. Ponadto relacje z klientami pociągają za sobą dodatkowe koszty zaspokajania ich potrzeb, a z dostawcami niższą siłę przetargową.</p>			

Źródło: opracowanie własne.

Wskazane efekty współdziałania międzyorganizacyjnego mogą stanowić rezultaty realizacji strategii relacyjnej, obejmującej portfel heterogenicznych relacji. W celu sprawdzenia jak menedżerowie postrzegają te efekty, z perspektywy korzyści i skutków negatywnych, i czy są ich świadomi podjęto badania terenowe.

### 3. Metodyka badań

Badania empiryczne prowadzono od listopada 2016 roku do końca stycznia 2017 roku, w ramach pierwszego etapu badań projektu badawczego finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki (nr UMO-2015/17/B/HS4/00982). 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 rozpoznania efektów realizacji strategii relacyjnej przez menedżerów.

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 doborem probabilistycznym, losowo-warstwowym. 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.

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). Menedżerowie badanych podmiotów deklarowali, że zarządzane przez nich przedsiębiorstwa nawiązują, utrzymują i rozwijają relacje międzyorganizacyjne, 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). W związku z tym większość z badanych jednostek charakteryzuje heterogeniczny portfel relacji. Jednocześnie zdaniem większości menedżerów strategia relacyjna powinna opisywać kiedy nawiązać, a kiedy



wycfać się z poszczególnych relacji międzyorganizacyjnych z perspektywy zakładanych celów i korzyści, jakich spodziewa się z nich przedsiębiorstwo, w stosunku do poniesionych nakładów [Zakrzewska-Bielawska, 2017, s. 187], a skoro tak powinni oni być świadomi, jakie efekty przynosi jej realizacja.

#### 4. Efekty realizacji strategii relacyjnej w opinii polskich menedżerów

W pierwszej kolejności, respondentów poproszono o wyrażenie opinii w stosunku do pięciu twierdzeń opisujących ich świadomość relacyjną. W tym celu badacz czytał twierdzenie, a respondent ustosunkowywał się do niego na siedmiostopniowej skali Likerta, gdzie 1 oznaczało zdecydowanie się nie zgadzam, zaś 7 zdecydowanie się zgadzam. Wyniki uzyskanych odpowiedzi przedstawiono na rysunku 1 i w tabeli 2.

Przedstawione dane i ich analiza potwierdzają wysoką świadomość relacyjną menedżerów, zwłaszcza w odniesieniu do funkcjonowania ich firm w układach i sieciach relacji oraz wpływu współdziałania międzyorganizacyjnego na wykorzystanie szans w otoczeniu i osiąganie dodatkowych korzyści (mediana równa 6). Co więcej, poszczególne zmienne w zdecydowanej większości korelują ze sobą dodatnio, przy czym najsilniej koreluje uzyskiwanie dodatkowych korzyści ze współpracy z jej wpływem na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Dlatego też w dalszej kolejności respondentów zapytano o rodzaj tych korzyści, gdyż powinny one stanowić pozytywne efekty realizacji strategii relacyjnej. Jednocześnie tak wysoka świadomość relacyjna pozwala przypuszczać, że respondenci znają i kalkulują negatywne efekty jej realizacji.

Rysunek 1. Świadomość relacyjna badanych menedżerów<sup>2</sup>



Źródło: opracowanie własne.

<sup>2</sup> Dla uproszczenia zsumowano oceny od 1 do 3 w grupę odpowiedzi „nie zgadzam się” oraz oceny od 5 do 7 w grupę odpowiedzi „zgadzam się”.

**Tabela 2. Statystyki opisowe i korelacje pomiędzy zmiennymi opisującymi świadomość relacyjną badanych menedżerów**

Lp.	Charakterystyka	$\bar{X}$	Sd	M	Qr	Zm1	Zm2	Zm3	Zm4
Zm1	Przez swoje związki z podmiotami otoczenia przedsiębiorstwa są uczestnikami sieci międzyorganizacyjnych	6,0	0,85	6	2				
Zm2	Współpraca z podmiotami otoczenia jest źródłem dodatkowych korzyści	5,70	0,89	6	1	<b>0,43</b>			
Zm3	Współpraca z podmiotami otoczenia wpływa na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa	5,23	1,30	5	1	<b>0,35</b>	<b>0,61</b>		
Zm4	Realizacja celów i długofalowy rozwój firmy zależy od nawiązanych i utrzymywanych relacji międzyorganizacyjnych i sposobu ich wykorzystania	5,11	1,37	5	1	0,10	<b>0,38</b>	<b>0,59</b>	
Zm5	Relacje międzyorganizacyjne sprzyjają wykorzystaniu szans w otoczeniu	5,66	0,88	6	1	<b>0,31</b>	<b>0,51</b>	<b>0,65</b>	<b>0,63</b>

$\bar{x}$  - średnia, Sd – odchylenie standardowe, M – mediana, Qr- kwartyłowy rozstęp;  $R \geq 0,31$  istotne dla  $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne.

W celu ich rozpoznania, respondentom zadano dwa pytania otwarte. Pierwsze dotyczące korzyści wynikających z realizacji strategii relacyjnej, drugie odnoszące się do potencjalnych negatywnych efektów, jakie może przynieść jej implementacja. W tabeli 3 przedstawiono przykładowe wypowiedzi respondentów, dokonując ich grupowania w cztery omówione wcześniej grupy efektów [Kawa, 2017].

**Tabela 3. Efekty z realizacji strategii relacyjnej w opinii badanych menedżerów**

Grupa efektów	Efekty pozytywne	Efekty negatywne
zasobowe / uzależnienia	<ul style="list-style-type: none"> <li>– „pozyskanie większej wiedzy o środowisku otaczającym firmę”</li> <li>– „obustronny przepływ wiedzy”</li> <li>– „wymiana doświadczeń”</li> <li>– „ciągle się uczymy, czyli poszerzamy nasze kompetencje”</li> <li>– „ulepszanie produktu i poszerzanie rynku”</li> <li>– „uzyskiwanie nowych technologii”</li> <li>– „zwiększenie się liczby klientów”</li> <li>– „korzystanie z wiedzy innych i jej przyswojenie poprzez obserwację</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– „utrata niezależności”</li> <li>– „przerodzenie się współpracy we współpracę z przyzwyczajenia lub sentymentu, co może zagrozić nie dostrzeżeniem jakichś okazji na rynku”</li> <li>– „zepsucie marki, relacji z innymi podmiotami”</li> <li>– „istnieje ryzyko utraty niezależności i zwiększenia wpływów konkurencji na rynku”</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>i doświadczenie”</li> <li>– „zdobywanie nowych kontaktów”</li> <li>– „możliwość wejścia w umowy gentlemen’skie oparte na zaufaniu”</li> <li>– „budowanie pozytywnego wizerunku, a także marki firmy”</li> </ul>	
finansowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>– „zwiększenie obrotu firmy”</li> <li>– „zmniejszenie kosztów wytwarzania produktu”</li> <li>– „wzrost dochodu firmy”</li> <li>– „maksymalizacja zysków”</li> <li>– „zniżki za usługi, towar”</li> <li>– „zwiększenie efektywności”</li> <li>– „terminowe wpłaty”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– „nakłady finansowe”</li> <li>– „opóźnianie spłaty zadłużeń”</li> <li>– „straty finansowe. Chodzi mi tutaj o zależność między wynagrodzeniem a czasem i jakością usług/produktów”</li> <li>– „ponoszenie dużych kosztów tego typu relacji”</li> <li>– „przewaga kosztów nad profitami”</li> <li>– „ukryte koszty”</li> </ul>
organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– „pozyskiwanie i asymilowanie innowacji zdolnych do zastosowania w firmie”</li> <li>– „poznanie i wprowadzenie innowacji”</li> <li>– „podpatrzenie innowacji, które można zastosować”</li> <li>– „zwiększenie jakości usług”</li> <li>– „poprawa jakości produktu”</li> <li>– „szybsza reakcja na zamówienie usługi lub wypełnienie kontraktu”</li> <li>– „możliwość szybkiej reakcji na zapotrzebowania rynku”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– „wypłynięcie informacji, technologii, innowacji poza granice firmy”</li> <li>– „szpiegostwo gospodarcze”</li> <li>– „wyciek ważnych dla firmy informacji, a także innowacji”</li> <li>– „utrata przewagi związanej z innowacjami”</li> <li>– „pogorszenie jakości usług”</li> <li>– „strata zaufania do jednego podmiotu może zostać nieświadomie przeniesiona na inne podmioty”</li> </ul>
pozycyjne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– „możliwości negocjacji cen u dostawców”</li> <li>– „wzmocnienie swojej pozycji na rynku”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– „możliwe osłabienie pozycji rynkowej firmy”</li> <li>– „pogorszenie stopnia kontrolowania rynku”</li> <li>– „złe zachowania w stosunku do nas”</li> <li>– „ryzyko nawiązania współpracy z nieuczciwym podmiotem”</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Wysoka świadomość relacyjna badanych menedżerów potwierdza się we wskazanych przez nich efektach realizacji strategii relacyjnej. Respondenci wskazali potencjalne je rezultaty w każdej z wyróżnionych grup, zarówno o charakterze pozytywnym, jak i negatywnym. Co ciekawe, część badanych wśród korzyści wskazała na „pozyskiwanie, podpatrzenie, poznanie” innowacji, a następnie zastosowanie ich w firmie. Jednak z drugiej strony często jako negatywny efekt współdziałania wskazywano na wyciek wiedzy i innowacji z firmy, co zazwyczaj kończy współpracę. Oznacza to, że strategia relacyjna

przyczynia się do wzrostu innowacyjności poprzez imitację i asymilowania nowej wiedzy, ale pod warunkiem jej akceptacji przez obie strony i przy braku zachowań oportunistycznych, które skutkują znaczącymi efektami negatywnymi.

Respondentom zapytano również pytanie o nakłady, jakie ponosi przedsiębiorstwo w związku z tworzeniem i realizacją strategii relacyjnej. Wśród udzielonych odpowiedzi wskazywano m.in. na: czas, nakłady finansowe, zasoby informacyjne, wysiłek intelektualny, wizerunek firmy, nakłady emocjonalne i psychiczne, dodatkowe zasoby ludzkie, zaufanie, a także ryzyko ujawnienia ważnych informacji czy wycieku wiedzy. Niektórzy respondenci zaznaczali przy tym, że „starają się, aby nakład był współmierny z osiąganymi korzyściami i zyskami”.

## 5. Podsumowanie

Budowanie przewagi konkurencyjnej oparte na relacjach międzyorganizacyjnych i ich układach przynosi przedsiębiorstwom wiele korzyści, ale wiąże się także z ryzykiem współdziałania. Menedżerowie badanych firm wykazują wysoką świadomość w tym zakresie. Dostrzegają, że realizacja strategii relacyjnej może przyczynić się do sukcesu przedsiębiorstwa, przynosząc korzyści zasobowe, finansowe, organizacyjne, jak i pozycyjne. Jednak oprócz efektów pozytywnych jej realizacja narażona jest na pewne niebezpieczeństwa, wśród których wymienia się często ryzyko utraty samodzielności, utraty wiedzy, straty finansowe, pojawienia się zachowań oportunistycznych, czy osłabienie reputacji i pozycji rynkowej firmy. Ważnym jest więc aby odpowiednio ją tworzyć i implementować, by oczekiwane korzyści przeważały nad potencjalnymi kosztami, a uzyskiwane efekty przyczyniły się do rozwoju wszystkich partnerów. Dlatego też ciekawym kierunkiem dalszych badań może być określenie typów strategii relacyjnej w kontekście podejmowanych wyborów strategicznych oraz efektów uzyskiwanych z ich realizacji.

Z kolei ograniczenia wynikające z przyjętej metody badawczej, tj. stosunkowo nielicznej próby, zawężonej do grupy średnich przedsiębiorstw, oraz zastosowania pytań otwartych może inspirować do badań na większej reprezentatywnej, ze względu na wielkość i branżę, próbie badawczej, przy użyciu bardziej wystandaryzowanych narzędzi, co pozwoli na głębsze rozpoznanie zarówno strategii relacyjnej, jak i uzyskiwanych efektów z jej realizacji, wzbogacając tym samym teorię sieci i współdziałania międzyorganizacyjnego.

## 6. Bibliografia

1. Adamik A. (2008), *Creating of competitive advantage based on cooperation*, Technical University of Lodz, Lodz.
2. Adamik A. (2015), *Partnerstwo strategiczne a konkurencyjność przedsiębiorstw. Perspektywa MSP*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
3. Alders B., Van Lieere M., Berendsen G., Pieters I. (2010), *Risk in interorganizational networks and strategic alliances*, “Han Business Publications”, nr 3.
4. Bengtsson M., Kock S. (1999), *Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks*, “The Journal of Business & Industrial Marketing”, vol.14, nr 3.
5. Child J., Faulkner D., Tallman S.B. (2005), *Cooperative strategy*, Oxford University Press.
6. Czakon W. (2007), *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice.
7. Czakon W. (2010), *Zasobowa teoria firmy w krzywym zwierciadle*, Przegląd Organizacji, nr 4.
8. Czakon W. (2012), *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
9. Dyer J.H., Singh H. (1998), *The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*, “Academy of Management Review”, vol. 23, nr 4.
10. Kawa A. (2017), *Orientacja sieciowa przedsiębiorstw branży usług logistycznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
11. Klimas P. (2014), *Sieci innowacji. Implikacje bliskości organizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
12. Klimas P. (2015), *Przesłanki i bariery zawiązywania więzi międzyorganizacyjnych*, „Problemy Zarządzania”, vol. 13, nr 1(50).
13. Kobayashi M. (2014), *Relational view: Four prerequisites of competitive advantage*, “Annals of Business Administrative Science”, vol. 13, nr 2.
14. Latusek-Jurczak D. (2014), *Sieci międzyorganizacyjne jako struktury współpracy – podstawowe pojęcia analityczne* [w:] Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D. (red.), *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
15. Lefaix-Durand A., Paulin D., Kozak R., Beauregard R. (2005), *Interfirm relationships and value creation: A syntesis, conceptual model and implications for future research*, Working Paper, Centor, Quebec.
16. Mitreǵa M., Zolkiewski J. (2012), *Negative consequences of deep relationships with suppliers: An exploratory study in Poland*, “Industrial Marketing Management”, vol. 41, nr 5.
17. Osarenkhoe A. (2010), *A coepitition strategy—a study of inter-firm dynamics between competition and cooperation*, “Business Strategy Series”, vol. 11, nr 6.
18. Piwoni-Krzyszowska E. (2014), *Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław.
19. Ratajczak-Mrozek M. (2017), *Network embeddedness. Examining the effect on business performance and internationalization*, Palgrave Macmillan, Cham Switzerland.
20. Ritala P., Ellonen H.K. (2010), *Competitive advantage in interfirm cooperation: old and new explanations*, “Competitiveness Review: An International Business Journal”, vol. 20, nr 5.

21. Stańczyk – Hugiet E. (2012), *Charakterystyka relacji* [w:] Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B. (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa.
22. Stańczyk-Hugiet E. (2013), *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
23. Strategor (2001), *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa.
24. Sus A. (2012), *Zagrożenia związane z sieciami międzyorganizacyjnymi* [w:] Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B. (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa.
25. Zakrzewska – Bielawska A. (2013), *Koopetycja – strategią sukcesu? Doświadczenia przedsiębiorstw high-tech*, Zarządzanie i Finanse vol. 11, nr 4, część.
26. 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, t. 27, Wałbrzych.
27. Zakrzewska-Bielawska A. (2017), *Wybory strategiczne w relacyjnej orientacji przedsiębiorstwa*, Handel Wewnętrzny nr 3 (368).