PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU
RESEARCH PAPERS OF WROCŁAW UNIVERSITY OF ECONOMICS nr 538 • 2018

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

Wojciech Czakon
Uniwersytet Jagielloński w Krakowie
e-mail: wojciech.czakon@uj.edu.pl

CECHY STRATEGII RELACYJNYCH – WYNIKI BADAŃ EKSPERCKICH*

RELATIONAL STRATEGIES FEATURES – EXPERTS' VIEWS

DOI: 10.15611/pn.2018.538.05
JEL Classification: L210

Streszczenie: Artykuł podejmuje problem definiowania strategii relacyjnej. W celu opracowania wymiarów konstruktu strategii relacyjnej dokonano przeglądu literatury dla skonfigurowania pytań otwartych, zadanych celowo dobranej grupie 20 ekspertów. Analiza semantyczna i logiczna uzyskanych odpowiedzi pozwala sformułować tezę o istnieniu odrębnego typu strategii, tj. strategii relacyjnej. Eksperci w przeważającej mierze wskazują, że strategie relacyjne można opisywać w oparciu o cechy relacji międzyorganizacyjnych, instrumentalnych w osiąganiu celów strategicznych. Wyróżniają je cztery cechy: różnorodność, trwałość, oryginalność oraz stopień sformalizowania.

Słowa kluczowe: strategia, relacje międzyorganizacyjne, strategia relacyjna, atrybuty, eksperci.

Summary: This study aims at providing an operational definition of the relational strategy construct. Based on a literature review a theoretically framed open-questions survey was administered to 20 purposefully selected experts. Content and logical analysis support the view that relational strategies are a separate type among the set of available strategies. Experts vastly support the view that relational strategies can be described through the strategic attributes of interorganizational relationships, seen here as instrumental in achieving strategic goals. Four dimensions seem to be distinctive: heterogeneity, durability, originality and formalization.

Keywords: strategy, interorganizational relationships, relational strategy, attributes, experts.

* Badania prowadzone były w ramach projektu badawczego finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki (nr UMO-2015/17/B/HS4/00982).

1. Wstęp

Rozwój praktyki strategii oraz towarzyszący mu rozwój teorii zarządzania strategicznego ujawniają kolejne źródła przewagi konkurencyjnej, które w długoterminowo narastającym procesie stwarzają strategom opcje wyborów i uzupełniające się wzajemnie wzorce strategiczne [Hakala 2011]. Sekwencję rozwojową można odnaleźć w ciągłym poszukiwaniu źródeł renty ekonomicznej, odzwierciedlających ponadprzeciętną rentowność płynącą ze skutecznego zastosowania kolejnych szkół zarządzania strategicznego [Niemczyk 2013]. Od ponad dwóch dekad rozwija się podejście relacyjne [Dyer, Singh 1998], upatrujące możliwości osiągniecia odrębnej renty ekonomicznej związanej ze współpracą z celowo dobranymi partnerami [Czakon 2010]. Najnowsze prace wskazują na potrzebę spojrzenia na zdolności tworzenia, eksploatacji i rozwiązywania relacji przez pryzmat kompetencji organizacji [Mitręga i in. 2012], gdyż procesy tworzenia i przechwytywania wartości z relacji międzyorganizacyjnej nie są stabilne w czasie i wymagają uwzględnienia dynamicznego ujęcia [Dyer i in. 2018].

Dostrzeżeniu nowego – relacyjnego – źródła renty ekonomicznej towarzyszy opracowanie podstawowych założeń nowego – relacyjnego – podejścia w zarządzaniu strategicznym do wyjaśniania ponadprzeciętnej rentowności. Ważnym etapem konceptualizacji jest uwzględnienie tego źródła w podstawowym celu zarządzania strategicznego, jakim jest umożliwienie menedżerom uzyskiwania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej [Abell i in. 2008]. Przez strategie relacyjne rozumie się „całościową koncepcję działania uwzględniającą wybory związane z tworzeniem, rozwijaniem, jak i wycofywaniem się z relacji międzyorganizacyjnych z różnymi partnerami, dokonywane w warunkach niepewności (ograniczeń, presji i okazji) w celu tworzenia wartości i jej apropriacji, utrzymywania potencjału rozwojowego organizacji i otrzymywania renty relacyjnej" [Zakrzewska-Bielawska 2016].

Krytycznie istotnym etapem rozwoju zarządzania strategicznego jest identyfikacja oraz pomiar kluczowych wymiarów konstruktu strategii [Venkatraman 1989]. Konceptualizacje pozbawione takiego wymiarowania utrudniają kumulację wiedzy, ograniczają możliwość rozwoju dyscypliny, a nawet tworzą potocznie dolegliwe poczucie nieostrości i swobody definicyjnej w naukach o zarządzaniu. Celem niniejszego artykułu jest opracowanie wymiarów konstruktu strategii relacyjnej. Osiągnięcie celu oparto na badaniu eksperckim teoretycznie skonfigurowanego zestawu cech strategii relacyjnych. Analiza uzyskanych danych wykorzystuje zasady konwergencji oraz inkluzji uzyskanego materiału empirycznego.

W pierwszej części przedstawiono metodykę badań. Następnie omówiono teoretyczną konfigurację każdego z czterech wymiarów strategii relacyjnej, tj. różnorodność, trwałość, oryginalność oraz stopień sformalizowania, w świetle opinii ekspertów. Na tej podstawie sformułowano hipotetyczny układ wymiarów konstruktu strategii relacyjnej.

2. Metodyka badań

Badania eksperckie przeprowadzono w okresie maj–czerwiec 2018 r. celem poznania opinii ekspertów względem możliwości definiowania strategii relacyjnych z perspektywy cech relacji międzyorganizacyjnych, a dalej identyfikacji cech strategii relacyjnych. Pozwala to uzupełnić wyniki studiów literaturowych oraz pozyskać sugestie ekspertów w stosunku do opracowanego narzędzia badania strategii relacyjnych przedsiębiorstw. Metoda badania eksperckiego różni się od badań fokusowych tym, że przeprowadzana jest tylko jedna runda badania, indywidualnie dla każdego eksperta. Nie zachodzi więc proces konwergencji poglądów wynikający czy to z komunikacji pomiędzy ekspertami, czy to z kolejnych iteracji pytań, celem jest bowiem uzyskanie możliwie wyczerpującego zestawu różnorodnych poglądów.

W literaturze brak jednoznacznych wskazówek, ilu ekspertów powinno być zaangażowanych w badania prowadzone metodą badania opinii ekspertów, którą wykorzystano na tym etapie badawczym. Występują zarówno rekomendacje przedziału liczebności panelu eksperckiego, tj. od 5 do 20 osób [Anderson 1979], jak i rekomendacje maksymalizacji liczebności, postrzeganej jako pozytywnie skorelowana z wiarygodnością wyników [Murphy i in. 1998]. Przedziałowe myślenie otwiera pole polemiki zarówno odnośnie do dolnej, jak i do górnej granicy przedziału, natomiast myślenie maksymalizacyjne rodzi obawy o przeciążenie informacyjne i ryzyko niespójności [Rowe, Wright 2001]. Wobec tego należy przede wszystkim zadbać o adekwatny wybór ekspertów, którzy mogą wnieść wkład z perspektywy celów badań, podczas gdy ich liczba nie ma większego znaczenia [Mozuni, Jonas 2018, s. 309].

Dobór ekspertów to zabieg celowy, w którym reprezentatywność ma znaczenie drugorzędne wobec kompetencji oraz rozległości odpowiedzi. Dlatego selekcję ekspertów podporządkowano kilku kryteriom. Po pierwsze, za eksperta uznano przedstawiciela polskiego środowiska naukowego, rezygnując z udziału praktyków na tym etapie badania ze względu na znaczenie konceptualizacji oraz teoretycznej konfiguracji badanego obiektu, tj. strategii relacyjnych. Po drugie, zastosowano kryteria odnoszące się do dorobku, kompetencji oraz doświadczenia naukowego:

- znaczący dorobek naukowy wpisujący się w zakres zarządzania strategicznego i/lub problematyki związanej z relacjami lub sieciami międzyorganizacyjnymi, co identyfikowano liczbą publikacji i ich tematyką w oparciu o dane bazy google scholar;
- kompetencje naukowe, czego przejawem formalnym jest stopień lub tytuł naukowy, przejawem merytorycznym zaś liczba wystąpień na konferencjach oraz wskaźniki cytowalności opublikowanych prac. Założono dobór osób posiadających co najmniej stopień doktora habilitowanego;
- doświadczenie w realizacji badań naukowych, zwłaszcza prac empirycznych, czego przejawem jest realizacja grantów badawczych finansowanych przez Narodowe Centrum Nauki, Narodowe Centrum Badań i Rozwoju i inne instytucje o charakterze krajowym lub międzynarodowym;

Ostatnim kryterium była gotowość do współpracy w okresie realizacji projektu.

Bazę danych o potencjalnych kandydatach stanowiła baza Nauka Polska – Ludzie Nauki [http://nauka-polska.pl 2018], która zawiera informacje o osobach związanych z nauką w Polsce, posiadających co najmniej stopień naukowy doktora, oraz osób bez stopnia naukowego pełniących funkcje kierowników prac badawczych lub zarządcze w jednostkach zaplecza naukowego. Bazę to przefiltrowano z uwagi na deklarowaną specjalność – zarządzanie strategiczne oraz posiadanie stopnia doktora habilitowanego lub tytułu profesora, co dało zbiór 141 osób. Bazą komplementarną była lista ośrodków naukowych oraz kluczowych ich przedstawicieli zajmujących się problematyką zarządzania strategicznego, zaproponowana przez B. Nogalskiego [2013]. Na podstawie wniosków awansowych, posiadanego doświadczenia i prowadzonych obserwacji zidentyfikował on 100 badaczy, z czego 74 osoby określił jako liderów, a 57 osób jako nowych badaczy tej problematyki. Z uwagi na fakt, że lista ta została opracowana 5 lat temu, stanowi ona źródło komplementarne. Następnie, w oparciu o doświadczenie zespołu badawczego oraz studia literaturowe (przywoływanie prac poszczególnych badaczy), dokonano wstępnej selekcji kandydatów, co zawęziło ich grono do 40 osób. W kolejnym kroku selekcji dokonano z uwagi na doświadczenie w realizacji grantów badawczych oraz znaczący dorobek publikacyjny z zakresu podejmowanej problematyki zidentyfikowany w bazie google scholar. Ostatecznie wybrano 20 ekspertów.

Kwestionariusz ekspercki składał się z dwóch części. W pierwszej zadano ekspertom pytania otwarte w celu poznania ich opinii na temat istoty strategii relacyjnej, wyborów strategicznych podejmowanych w jej ramach, a także jej cech. Kwestionariusz ekspercki przekazano ekspertom drogą elektroniczną i pocztą tradycyjną. Pośród pytań otwartych dwa dotyczyły bezpośrednio cech strategii relacyjnych, tj. pytanie 6 oraz pytanie 7:

Pyt. 6. Czy poszczególne atrybuty relacji mogą być także cechami strategii relacyjnej, które świadczą o jej specyfice?

Pyt. 7. A jeśli tak, to które atrybuty relacji międzyorganizacyjnych uznaje Pani/Pan za kluczowe cechy takiej strategii?

Sformułowanie pytań podporządkowano instrumentalnemu podejściu do relacji w kształtowaniu strategii przedsiębiorstwa, zakładając przechodniość cech relacji oraz cech strategii relacyjnych. Wyraża to przekonanie o odrębności strategii relacyjnych wobec formułowanych dotychczas strategii, której pożywką jest kreatywność menedżerów w poszukiwaniu nowych sposobów osiągania przewagi, z wykorzystaniem współpracy międzyorganizacyjnej [Mintzberg, Lampel 1999].

3. Cechy strategii relacyjnych

W tej części kwestionariusza uzyskano 19 odpowiedzi od 20 zapytanych ekspertów. Przeważająca część ekspertów (14/19) opowiedziała się jednoznacznie za uznaniem cech relacji jako cech strategii relacyjnej. Wskazuje to na dominację poglądu o prze-

chodniości cech relacji i strategii relacyjnych. Jeden ekspert zgłosił zdanie przeciwne, wyodrębniając strategicznie istotne cechy relacji, tj. symetryczność, korzystność, bezpieczeństwo, etyczność. Zwrócił natomiast uwagę na cechy strategii relacyjnej, tj. spójność z innymi wymiarami strategii, elastyczność, dynamiczność, kompleksowość i długofalowość. Pogląd ten potwierdza odrębność strategii relacyjnej względem strategii przedsiębiorstwa w ogóle (cecha pierwsza) oraz strategiczny charakter relacji (pozostałe cechy). Ponadto troje ekspertów zgłosiło warunkową zgodę na pytanie o przechodniość cech relacji i strategii relacyjnych, wiążąc ją z konkretnym zbiorem cech relacji. Podkreślono w ten sposób, że nie wszystkie cechy relacji mają strategiczny wymiar, a ponadto nie wszystkie poddawać się będą oddziaływaniu stratega. Wyróżnione dodatkowo przez ekspertów cechy obejmowały:

- stopień specyficzności aktywów, poziom komplementarności zasobów, transferu wiedzy i informacji, poziom rozwiniętych zdolności relacyjnych, rodzaj i typ partnera, kontraktowość;
- wartość relacji;
- normy relacyjne.

Analiza zakresu znaczeniowego proponowanych w kwestionariuszu cech relacji, a także uzupełnień dokonanych przez ekspertów, a następnie analiza logiczna zachodzących relacji inkluzji niezbędna, by uwzględnić różnorodność poglądów badanych ekspertów, pozwala stwierdzić konsensus odnośnie do czterech cech relacji, stanowiących jednocześnie cechy strategii relacyjnych. Są nimi: różnorodność, trwałość, oryginalność oraz stopień sformalizowania.

a. Różnorodność relacji

Strategia relacyjna powinna uwzględniać budowanie i zarządzanie zbiorem celowo dobranych relacji z różnorodnymi aktorami. Wybór rodzaju relacji związany jest z celami przedsiębiorstwa, potrzebami w zakresie uzupełnienia profilu zasobowego oraz zaangażowania istotnych aktorów, oczekiwań i doświadczeń zaangażowanych przedsiębiorstw [Bensaou 1999, s. 35-44]. Eksperci podkreślają znaczenie wzajemności korzyści, których oczekują zaangażowane w relację strony, podkreślając, że te korzyści mogą być różne zarówno pod względem zarówno rodzaju, jak i wartości. Zgodnie z literaturą [Dyer, Singh 1998] każda więź wykorzystywana instrumentalnie w strategii relacyjnej powinna stanowić źródło przewagi, tj. generować rentę relacyjną.

Jak wskazują eksperci, przedsiębiorstwa posiadające bardziej rozwiniętą zdolność relacyjną potrafią dostrzec oraz sprawnie uzyskiwać rentę relacyjną z wieloma partnerami. Oznacza to, że maksymalizacja liczby relacji, z różnymi partnerami oraz w różnych celach i profilach zasobowych, będzie sprzyjała osiąganiu przewagi z wykorzystaniem strategii relacyjnej. Co więcej, występowanie wielu różnych relacji wymaga uwzględnienia ich wzajemnej współzależności [Håkansson, Snehota 1989]. Cechą wyróżniającą strategii relacyjnej staje się złożoność i wielość nawiązywanych relacji międzyorganizacyjnych [Shipilov i in. 2015, s. 90-100].

b. Trwałość

Zgodnie z podstawowym założeniem podejścia relacyjnego [Dyer, Singh 1998] relacje odróżnia się od transakcji okresem ich trwania, powtarzalnością oraz stopniem zaangażowania. Podczas gdy transakcje dokonywane są w określonym momencie w czasie, bez żadnej pewności ich powtórzenia w przyszłości, to relacje wiążą strony w nieokreślonym czasie, w którym pomiędzy stronami zachodzą różnorodne [Ross, Robertson 2007] i liczne transakcje wymiany [Czakon 2005]. Niezbędnym atrybutem relacji staje się więc trwałość. Eksperci wyraźnie podkreślają, że trwałość jest sama w sobie wyborem strategicznym dlatego, że w okresie realizacji strategii relacyjnej oczekiwać należy zmian, które mogą naruszać stabilność relacji współpracy [Beamish, Inkpen 1995] czy koopetycji [Czakon 2007]. Oznacza to, że zamiast dokonywać wyboru innego dostawcy w celu poszukiwania tymczasowo lepszych warunków dostawy, co stanowi typową decyzję transakcyjną, w strategii relacyjnej niezbędne jest zarówno kształtowanie symetryczności korzyści według badanych ekspertów, jak również dbałości o trwałość, wzajemne dostosowywanie się czy odpowiednie kształtowanie relacji [Doz 1999].

Relacje międzyorganizacyjne mogą być krótko- bądź długookresowe. Relacje krótkookresowe mogą być jednorazowe, transakcyjne, okazyjne lub perspektywiczne [Piwoni-Krzeszowska 2014]. Niektórzy badacze wskazują, że nawet jednorazowa transakcja jest relacją, a powtarzalne relacje, zwane też rekurencyjnymi, mogą być relacjami [Czakon 2005b], ale zależeć to będzie od wzajemnego zaangażowania stron [Czakon 2005a]. Relacji krótkookresowych nie cechuje jednak ani ciągłość, ani trwałość. Cechy te są charakterystyczne dla relacji długookresowych, które opierają się nie na transakcji, lecz na wymianie relacyjnej, której podstawą są zaufanie, zaangażowanie i wzajemność [Czakon 2005, s. 10-23].

Relacje długookresowe mogą mieć różny charakter, w tym: partnerski, podtrzymywany, ratowany lub zrywany [Piwoni-Krzeszowska 2014]. Relacje partnerskie są najtrwalsze, opierają się bowiem na chęci rozwijania relacji pomiędzy podmiotami. Relacje ratowane koncentrują się na chęci utrzymaniu 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, relacje zrywane zaś odnoszą się do wycofania z długookresowej współzależności z uwagi na brak satysfakcjonujących korzyści.

Eksperci wyrażają zgodny pogląd, że długookresowość stanowiąca cechę strategii powinna cechować także strategie relacyjne. Uzupełniają tę ogólną dyrektywę przekonaniem, że trwałość stanowi wyróżnik strategii relacyjnej, gdyż będzie ona wymagać długotrwałych wysiłków na rzecz relacji (zaufanie, przezwyciężanie trudności, intencjonalne kształtowanie relacji, ponoszenie znaczących nakładów), pożądanej przez strony trwałości, instytucjonalizacji wspólnych działań oraz wspólnego określania celów. Nawet jeśli trwałość określana jest przez strony, co wzmacnia cechę

różnorodności strategii relacyjnych, różne relacje bowiem mogą mieć różne miary trwałości, to jednak alokacja zasobów, wysiłków, jak i sama natura relacji nakazują rozpatrywać ją w czasie jako trwałą. Wyraża się ona celowym rozwojem, utrzymywaniem i rozpadem więzi międzyorganizacyjnych [Czakon 2007; Andersson, Mattsson 2010].

c. Oryginalność

Podejście relacyjne odwołuje się do ram teoretycznych podejścia zasobowego, rozwijając je w kierunku identyfikacji tych zasobów, które mogą być źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej [Dyer, Singh 1998]. Oznacza to rygorystyczne stosowanie zestawu warunków VRIN: wartościowości, rzadkości, nieimitowalności oraz niesubstytucyjności [Barney 1991]. Wyróżnikiem renty relacyjnej jest idiosynkratyczność [Niemczyk 2013], która oznacza ścisłe przywiązanie tej renty do konkretnej relacji, konkretnych partnerów. W tym sensie renta relacyjna jest nieimitowalna i rzadka poprzez swoją wyjątkowość czy właśnie oryginalność. Wartościowość relacji uzasadnia samo jej podjęcie, jak wskazują eksperci, użyteczną do osiągnięcia symetrycznych korzyści przez zaangażowane w nią strony. Eksperci przypisują oryginalności unikalność, partykularność, wyjątkowość i selektywność w doborze partnerów. Ponadto zgodnie wiążą ją z zaufaniem występującym pomiędzy konkretnymi stronami.

Trzech ekspertów wyodrębniło znaczenie celowego kształtowania form relacji w ramach strategii relacyjnych. Oprócz pojedynczych relacji, w których zachodzić może zarówno czysta współpraca, jak i koopetycja [Bengtsson, Kock 2000], strategie relacyjne wymagają poszukiwania odpowiedniej konfiguracji więzi międzyorganizacyjnych [Dyer, Hatch 2004]. Ułatwia to uczenie międzyorganizacyjne, przyspiesza przepływ informacji, a przez to sprzyja wzajemnemu dostosowywaniu się uczestników sieci. Wobec tego, jak wskazuje jeden ekspert, powstawać mogą różne konfiguracje sieci relacji wokół przedsiębiorstwa, np. relacje łańcuchowe czy sieciowe, które są celowo kształtowane, aby osiągnąć cele strategiczne. Ten powszechnie niedoceniany w zarządzaniu strategicznym element, tj. kształtowanie kontekstu biznesowego [Gavetti i in. 2017], jest cechą wyróżniającą strategii relacyjnych na tle dotychczasowego dorobku subdyscypliny zarządzanie strategiczne.

Oryginalność strategii relacyjnej eksperci upatrują w ich osadzeniu społecznym, a więc na poziomie analizy pojedynczych aktorów. Zgodnie wymieniany jest kapitał społeczny oraz jego składowe, takie jak: zaufanie, siła więzi interpersonalnych, wspólne wartości i cele czy zależność strukturalna/społeczna. Osadzenie społeczne oferuje zarówno szanse osiągnięcia ponadprzeciętnej sprawności, jak i zagrożenie jej spadku ze względu na tzw. paradoks osadzenia [Uzzi 1999]. Układy relacji międzyorganizacyjnych mogą doprowadzić do powstania względnie otwartych struktur, takich jak sieć, ale także znacznie bardziej zamkniętych ze względu na bliskość społeczną (sitwy) czy też ze względu na więzi krewniacze (klany) [Zakrzewska-Bielawska 2018].

Należy zaznaczyć, że oryginalność strategii relacyjnej jest wynikiem z jednej strony atrybutów pojedynczych relacji (selekcji partnerów, kształtowania relacji

z nimi, dynamiki tej relacji), z drugiej zaś atrybutów układów relacji (uporządkowania strukturalnego, kryterium tworzenia struktury, stopnia otwartości struktury).

d. Stopień sformalizowania

Relacje międzyorganizacyjne można podzielić na formalne i nieformalne [Klimas 2013] ze względu na sposób koordynacji wymiany pomiędzy stronami. Angielski termin *governance* stosowany w odniesieniu do relacji międzyorganizacyjnych charakteryzuje zarówno formę zawierania uzgodnień (ustna, umowna między niezależnymi organizacjami albo regulaminy organizacyjne), sposób rozwiązywania sporów (społeczny, sądowy, hierarchiczny), sposób regulowania zachowań (normy społeczne, normy prawne, normy organizacyjne), jak i sposób koordynacji działań (uzgodnienia bieżące, uzgodnienia kontraktowe, polecenia hierarchiczne). Trzy wymieniane w nawiasach formy wyodrębnia się dla relacji rynkowych, społecznych i organizacyjnych, a w warunkach współpracy sieciowej tworzą one tzw. koordynację wieloraką [Czakon 2008]. Problematyka ta obejmuje więc znacznie większy zakres znaczeniowy niż *governance* w organizacji, która odnosi się do władztwa i nadzoru, stąd najczęściej w odniesieniu do relacji międzyorganizacyjnych literatura stosuje określenie „koordynacja".

Dwóch ekspertów posłużyło się odniesieniem do: formalizacji instrumentów, działań i współtworzenia wartości oraz orientacji na formalizowanie relacji. Wskazuje to wprost na potrzebę wyodrębnienia formalizacji jako cechy stopniowalnej. Dziewięciu ekspertów odniosło się z kolei do koordynacji społecznej czy nieformalnej, charakteryzowanej zaufaniem oraz normami współdziałania. Wobec tego uzasadnione jest zamknięte kontinuum: nieformalne – sformalizowane relacje międzyorganizacyjne, w których menedżerowie dokonują celowego wyboru, a następnie uzgadniają ten wybór z każdorazowym partnerem. Wyróżnikiem strategii relacyjnej jest więc stopień sformalizowania relacji międzyorganizacyjnych.

4. Zakończenie

Rozwój wiedzy w zarządzaniu strategicznym wymaga nie tylko identyfikacji nowych zjawisk czy dostrzegania nowych źródeł przewagi przedsiębiorstw nad rywalami rynkowymi. Potrzebny jest skumulowany przyrost wiedzy, którego warunkiem jest operacjonalizacja stosowanych w badaniach konstruktów [Czakon 2017]. Kluczowym krokiem w opracowaniu wymiarów nowego konstruktu jest teoretyczna konfiguracja wymiarów, osadzona zarówno w literaturze, jak i w badaniu eksperckim. Pozwala bowiem uchwycić sposób rozumienia konstruktu przez badaczy. Otwiera w ten sposób drogę do opracowania narzędzia badawczego oraz jego walidacji. Niniejszy artykuł skupił się na tym pierwszym, kluczowym kroku w odniesieniu do strategii relacyjnych.

Przeprowadzone badanie ujawnia uznanie konstruktu strategii relacyjnych, odrębnych od pozostałych znanych strategii. Relacje międzyorganizacyjne postrzegane są

jako instrumentalny wyróżnik strategii relacyjnych, co uzasadnia wymiarowanie tych strategii ze względu na cechy relacji. Zidentyfikowano cztery cechy: różnorodność, trwałość, oryginalność oraz stopień sformalizowania.

Dalsze postępowanie badawcze wymaga badań empirycznych, polegających na walidacji narzędzia, gromadzeniu danych oraz analizie danych odnośnie do strategii relacyjnych. Obecne rozumienie tych strategii ma źródła teoretyczne, a stopień rozpoznania empirycznego uznać trzeba za dalece niewystarczający. Oznacza to istnienie obiecującej luki badawczej w polu zarządzania strategicznego, której wypełnienie ułatwi menedżerom skuteczne wykorzystywanie relacji międzyorganizacyjnych w osiąganiu celów strategicznych przedsiębiorstw.

Literatura

Abell P., Felin T., Foss N., 2008, *Building micro-foundations for the routines, capabilities, and performance links*, Managerial and Decision Economics, no 29 (6), s. 489-502.

Anderson C.R., 1979, *Review on long-range forecasting: From crystal ball to computer by Jon Scott Armstrong*, Academy of Management Review, no 4 (3), s. 474-75.

Andersson P., Mattsson L.G., 2010, *Temporality of resource adjustments in business networks during severe economic recession*, Industrial Marketing Management, no 39 (6), s. 917-924.

Barney J., 1991, *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, no 17 (1), s. 99-120.

Beamish P.W., Inkpen A.C., 1995*, Keeping international joint ventures stable and profitable*, Long Range Planning, no 28 (3), s. 2-36.

Bengtsson M., Kock S., 2000, *"Coopetition" in business Networks – to cooperate and compete simultaneously*, Industrial Marketing Management, no 29 (5), s. 411-426.

Bensaou M., 1999, *Portfolios of buyer-supplier relationships*, Sloan Management Review, no 40 (4), s. 35-44.

Czakon W., 2005a, *Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa*, Przegląd Organizacji, nr 9, s. 10-23.

Czakon W., 2005b, *Więzi rekurencyjne a więzi sieciowe przedsiębiorstwa. Nowoczesność przemysłu i usług. Współczesne koncepcje i metody zarządzania przedsiębiorstwami*, TNOiK, Katowice, s. 429-437.

Czakon W., 2007, *Koopetycja jako niestabilność więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, [w:] A. Potocki (red.), *Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach*, Difin, Warszawa, s. 37-44.

Czakon W., 2008, *Koordynacja sieci-wieloraka forma organizacji współdziałania*, Przegląd Organizacji, nr 9, s. 7-10.

Czakon W., 2010, *Zasobowa teoria firmy w krzywym zwierciadle*, Przegląd Organizacji, nr 4, s. 8-12.

Czakon W., 2017, *Tworzenie teorii w naukach o zarządzaniu*, [w:] Sopińska A., Wachowiak P. (red.), *Wyzwania współczesnego zarządzania strategicznego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, s. 143-160

Doz Y.L., 1996, *The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes?*, Strategic Management Journal, no 17 (S1), s. 55-83.

Dyer J.H., Hatch N.W., 2004, *Using supplier networks to learn faster*, MIT Sloan Management Review, no 45 (3), s. 57-63.

Dyer J.H., Singh H., 1998, *The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*, Academy of Management Review, no 23 (4), s. 660-679.

Dyer J.H., Singh H., Hesterly W.S., 2018, *The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture*, Strategic Management Journal, no 39 (12), s. 3140-3162.

Gavetti G., Helfat C.E., Marengo L., 2017, *Searching, shaping, and the quest for superior performance*, Strategy Science, no 2 (3), s. 194-209.

Håkansson H., Snehota I., 1989, *No business is an island: The network concept of business strategy*, Scandinavian Journal of Management, no 5 (3), s. 187-200.

Hakala H., 2011, *Strategic orientations in management literature: three approaches to understanding the interaction between market, technology, entrepreneurial and learning orientations*, International Journal of Management Reviews, no 13 (2), s. 199-217.

http://nauka-polska.pl (kwiecień 2018).

Mintzberg H., Lampel J., 1999, *Reflecting on the strategy process*, Sloan Management Review, no 40, s. 21-30.

Mitręga M., Forkmann S., Ramos C., Henneberg S.C., 2012, *Networking capability in business relationships-Concept and scale development*, Industrial Marketing Management, no 41 (5), s. 739-751.

Mozuni M., Jonas W., 2018, *An introduction to the morphological Delphi Method for design: A tool for future-oriented design research*, The Journal of Design, Economics, and Innovation, no 3 (4), s. 303-318.

Murphy M.K., 1998, *Consensus development methods, and their use in clinical guideline development*, Health technology assessment, no 2 (3), s. 1-88.

Niemczyk J., 2013, *Strategia: od planu do sieci*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Nogalski B., 2013, *Stan i perspektywy rozwoju problematyki zarządzania strategicznego w polskich ośrodkach akademickich*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, no 22, s. 9-21.

Piwoni-Krzeszowska E., 2014, *Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław.

Ross Jr W.T., Robertson D.C., 2007, *Compound relationships between firms*, Journal of Marketing, no 71 (3), s. 108-123.

Rowe G., Wright G., 2001, *Expert opinions in Forecasting: The role of the Delphi Technique*, [w:] Armstrong J.S. (red.), *Principles of forecasting: International series in operations research and management science*, vol. 30, Springer, New York, s. 125-44.

Shipilov A., Gulati R., Kilduff M., Stan L., Wenpin T., 2015, *Relational pluralism within and between organizations*, Academy of Management Journal, no 1015 (1), s. 90-100.

Uzzi B., 1997, *Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness*, Administrative Science Quarterly, s. 35-67.

Venkatraman N., 1989, *Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement*, Management Science, no 35 (8), s. 942-962.

Zakrzewska-Bielawska A., 2016, *Tworzenie i apropriacja wartości jako cel strategii relacyjnej przedsiębiorstwa*, Research Papers of the Wroclaw University of Economics/Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 444, s. 609-622

Zakrzewska-Bielawska A., 2018, *Kreatywna współpraca jako atrybut relacyjnej strategii przedsiębiorstwa*, Przegląd Organizacji, nr 3, s. 23-29.