

**Agnieszka Zakrzewska-Bielawska**

Politechnika Łódzka

e-mail: agnieszka.zakrzewska-bielawska@p.lodz.pl

---

## **EKSPERCI O ISTOCIE RELACYJNEJ STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTWA**

---

## **EXPERTS ABOUT THE RELATIONAL STRATEGY OF THE FIRM**

---

DOI: 10.15611/pn.2018.538.39

JEL Classification: L14, L21

**Streszczenie:** Współcześnie odrzuca się ideę atomizacji przedsiębiorstw i postrzega się je jako byty osadzone w relacjach międzyorganizacyjnych i ich układach, obejmujących kontakty społeczne, zawodowe oraz relacje wymiany. Relacyjny kontekst zarządzania strategicznego skłania tym samym do badań nad istotą strategii relacyjnej przedsiębiorstw. Jednak, pomimo wysokiej intensywności badawczej w obszarze relacji międzyorganizacyjnych i ich układów (w postaci diad i sieci), relacyjna strategia firmy nie została dotychczas jednoznacznie zdefiniowana ani na ontologicznym, ani na epistemologicznym poziomie, stanowiąc lukę poznawczą. Podejmując próbę jej ograniczenia oraz wykorzystując wyniki badań przeprowadzone w gronie 20 ekspertów z polskiego środowiska naukowego, rozważania podjęte w niniejszym artykule mają na celu określenie istoty relacyjnej strategii przedsiębiorstwa z perspektywy ontologii oraz podejścia *relational view* jako sposobu jej rozpoznania na poziomie epistemologii.

**Słowa kluczowe:** strategia relacyjna przedsiębiorstwa, relacje międzyorganizacyjne, badania eksperckie, ontologia, epistemologia.

**Summary:** Nowadays, the idea of business atomization is rejected and enterprises are embedded in interorganizational relations, including social and professional relationships as well as transactional relations. The relational context of modern strategic management encourages to research on the relational strategy of companies. However, despite the high research intensity in the area of interorganizational relations and their configurations (in the form of diads and networks), the relational strategy of the firm has not been clearly defined yet, either on the ontological or epistemological level, constituting a cognitive gap. This paper aims to reduce this gap by defining the firm's relational strategy from the ontological perspective as well as the epistemological level based on the assumptions of the approach of relational view. In particular the relational view in strategic management is discussed and then the findings are presented based on the research carried out in the group of 20 experts from the Polish scientific community.

**Keywords:** company's relational strategy, interorganizational relations, expert research, ontology, epistemology.

## 1. Wstęp

Strategia, w ogólnym ujęciu, wyraża koncepcję rozwoju przedsiębiorstwa, wyznaczając ogólne idee i kierunki jego działań [Kaleta 2013, s. 42]. Jednakże jest to pojęcie niejednorodne i różnie definiowane, na co wpływ miała ewolucja zarządzania strategicznego i powstanie różnych szkół strategii, które w odmienny sposób interpretowały jej istotę, na podstawie innych założeń epistemologicznych. Współcześnie w teorii zarządzania strategicznego coraz częściej rozpatruje się strategię z perspektywy podejścia relacyjnego (*relational view*). Relacje międzyorganizacyjne, ich tworzenie, utrzymywanie, rozwijanie bądź zrywanie jest jego istotą, a strategia zakłada budowanie ich odpowiedniego portfela, który przyniesie przedsiębiorstwu wartość w postaci renty relacyjnej, tj. ponadprzeciętnych wyników osiąganych wspólnie przez przedsiębiorstwa uczestniczące we wzajemnej wymianie, których nie mogłyby one osiągnąć, gdyby działały osobno (w izolacji), i które mogą być tworzone wyłącznie poprzez wspólny idiosynkratyczny wkład konkretnych partnerów [Dyer, Singh 1998]. W efekcie konkurencja o wartość z relacji jest kolejnym filarem w teorii strategii [Stańczyk-Hugiet 2012, s. 348], a strategię zaczęto postrzegać z perspektywy relacyjnej [Zakrzewska-Bielawska 2014, s. 9-29] bądź strategii sieci i przedsiębiorstwa w sieci [Krupski (red.) 2015].

Pomimo wysokiej intensywności badawczej w obszarze relacji międzyorganizacyjnych i ich układów (w postaci diad i sieci), czego przejawem jest ogromny ilościowo, jakościowo i rozwojowo dorobek, wiedza o strategicznym współdziałaniu jest znacznie rozdrobniona [Czakon 2016, s. 83], a sama strategia relacyjna nie została dotychczas jednoznacznie zdefiniowana ani na ontologicznym, ani na epistemologicznym poziomie, co stanowi swoistą lukę poznawczą w dotychczasowej wiedzy.

Podejmując próbę jej wypełnienia, celem artykułu uczyniono określenie istoty relacyjnej strategii przedsiębiorstwa i jej zdefiniowanie z perspektywy ontologii i epistemologii na podstawie przeprowadzonych badań eksperckich. Należy przy tym zaznaczyć, że ontologia określa zagadnienia rzeczywistego istnienia rzeczy, zjawisk i procesów, podczas gdy epistemologia bada sposoby ich poznania [Johnson, Duberley 2000; Grix 2004; Sułkowski 2012; Gospodarek 2013]. W tym sensie na poziomie ontologicznym rozważane będzie rzeczywiste istnienie relacyjnej strategii organizacji wraz z określeniem kryteriów jej istnienia. Natomiast na poziomie epistemologicznym przyjętą perspektywą badawczą, tworzącą ramy konceptualne prowadzonych rozważań, jest relacyjne podejście do strategii.

W pierwszej części opracowania wyjaśniono podstawowe założenia podejścia *relational view* w zarządzaniu strategicznym, kolejno zaś przedstawiono metodykę i wyniki badań eksperckich, by w zakończeniu zaproponować definicję relacyjnej strategii przedsiębiorstwa.

## 2. *Relational view* w zarządzaniu strategicznym

Rozwijana od lat 90. XX wieku zasobowa szkoła strategii zwróciła uwagę, że zasobami strategicznymi dla przedsiębiorstwa, tj. cennymi, rzadkimi, trudnymi do imitacji [Barney, Clark 2007, s. 57-74], elastycznymi i niezawłaszczalnymi [Sigmund Huff i in. 2011, s. 50-51] są relacje międzyorganizacyjne i ich układy, przy czym samo ich posiadanie nie niesie wartości, a w procesie jej tworzenia konieczne jest ich efektywne wykorzystanie lub transakcja [DaSilva, Trkman 2014]. Tym samym wyłoniło się nowe podejście do strategii, tzw. podejście relacyjne (*relational view*). Ma ono nie tylko proveniencję zasobową, lecz także wyjaśniane jest na bazie innych teorii, w tym przede wszystkim: teorii sieci społecznych/kapitału społecznego [np. Kilduff, Tsai 2003, s. 36; Putnam 2001], teorii kosztów transakcyjnych [Williamson 1998, s. 33-35], teorii interesariuszy [np. Friedman, Miles 2006; Piwoni-Krzeszowska 2014, s. 31-50], teorii gier [np. Brandenburger, Nalebuff 1996; Kawa 2017, s. 26], teorii zarządzania łańcuchem dostaw [Christopher 2016, s. 16] i innych. Co więcej, badania w ramach podejścia *relational view* prowadzone są generalnie w obrębie dwóch podstawowych nurtów: nurtu *industrial marketing* (sieci biznesowych/przemysłowych) oraz nurtu strategicznego (sieci wartości) [Ratajczak-Mrozek 2017, s. 27-52]. Pierwszy stanowi rdzeń marketingu relacji [Otto 2004], a ważną rolę w jego ukształtowaniu odegrała grupa IMP (*Industrial Marketing and Purchasing Group*). Zakłada on, że relacje międzyorganizacyjne i ich układy w postaci diad i sieci powstają w wyniku powtarzających się interakcji i współzależności w sposób ewolucyjny. Z kolei drugi wiąże się z siecią wartości [Dagnino i in. 2008, s. 5] i przyjmuje, że przedsiębiorstwo kształtuje celowo zestaw relacji różnego typu, które następnie wykorzystuje, by osiągnąć przewagę konkurencyjną [Jarillo 2011, s. 127-149] i uzyskać dodatkową rentę ekonomiczną [Dyer, Singh 1998].

Ten drugi nurt jest kluczowy dla określenia istoty strategii relacyjnej. Przyjmuje się tu, że przedsiębiorstwo buduje i rozwija relacje międzyorganizacyjne z różnymi partnerami (tj. dostawcami, klientami, konkurentami, komplementorami<sup>1</sup>), a ich portfolio jest kluczowym czynnikiem w procesie zdobywania przewagi konkurencyjnej i uzyskiwania renty relacyjnej, której szczególnym przypadkiem jest renta synkretyczna, uzyskiwana z relacji kooperacji [Światowiec-Szczeptańska 2012, s. 220]. Przedsiębiorstwo jest osadzone w układach relacji, które w znaczącym zakresie determinują możliwości i granice jego działania, a ponadprzeciętne renty wynikają bezpośrednio z istnienia relacji między przedsiębiorstwami i możliwości ich wykorzystania, ale także z ich jakości. W związku z tym relacyjna strategia przedsiębiorstwa powinna uwzględniać ich heterogeniczny portfel tworzący wartość. W literaturze przedmiotu, pomimo wielu badań nad strategicznym znaczeniem relacji międzyorganizacyjnych, strategia ta nadal jest różnie interpretowana [szerzej: Zakrzewska-Bielawska 2017,

---

<sup>1</sup> Komplementorzy stanowią kategorię dostawców, których produkty i/lub usługi uzupełniają produkt/usługę innej firmy, podnosząc tym samym wartość produktu/usługi dla wspólnych klientów.

s. 68]. Dlatego też w celu głębszego rozpoznania jej istoty przeprowadzono badania eksperckie.

### 3. Metodyka badań

Badania prowadzone były w ramach projektu badawczego finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki (nr UMO-2015/17/B/HS4/00982) od maja do końca czerwca 2018 r. Ich celem było poznanie opinii ekspertów na temat istoty, treści i cech strategii relacyjnej przedsiębiorstwa, a także ocena zaproponowanego narzędzia do jej badania. W opracowaniu przedstawiono tylko częściowe ich wyniki, odnoszące się do postrzegania przez ekspertów istoty strategii relacyjnej firmy.

Do badań zaproszono 20 ekspertów, będących przedstawicielami polskiego środowiska naukowego. Ich dobór był celowy, a kryterium doboru były następujące czynniki: 1) znaczący dorobek naukowy wpisujący się w zakres zarządzania strategicznego i/lub problematyki związanej z relacjami lub sieciami międzyorganizacyjnymi, co weryfikowano liczbą publikacji i ich tematyką w oparciu o dane bazy google scholar; 2) kompetencje naukowe, czego przejawem jest z jednej strony stopień lub tytuł naukowy, z drugiej zaś liczba wystąpień na konferencjach oraz wskaźniki cytawalności opublikowanych prac, przy czym założono dobór osób posiadających co najmniej stopień doktora habilitowanego; 3) doświadczenie w realizacji badań naukowych, zwłaszcza prac empirycznych, czego przejawem jest realizacja grantów badawczych finansowanych przez NCN, NCBiR i inne instytucje o charakterze krajowym lub międzynarodowym; 4) gotowość do współpracy w okresie realizacji projektu (dyspozycyjność).

Bazę danych o potencjalnych kandydatach stanowiła baza Nauka Polska-Ludzie Nauki, którą przefiltrowano z uwagi na deklarowaną specjalność – zarządzanie strategiczne oraz posiadanie stopnia doktora habilitowanego lub tytułu profesora, co dało wynik 141 osób. Bazą komplementarną była lista ośrodków naukowych oraz kluczowych ich przedstawicieli zajmujących się problematyką zarządzania strategicznego zaproponowana przez B. Nogalskiego [2013, s. 15-18]. 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, z których wszyscy wyrazili zgodę na udział w badaniu.

W literaturze wskazuje się różne rekomendacje w stosunku do liczebności panelu eksperckiego. Część badaczy uważa, że powinien on liczyć od 5 do 20 osób [Anderson 1979, s. 474-75], inni zaś wyrażają opinię, że tak mała liczba jest niereprezentatywna, i sugerują, iż im większa liczba panelistów, tym bardziej wiarygodne wyniki [Murphy i in. 1998], co z kolei jest negowane przez część badaczy, którzy argumentują to tym, że im większy panel, tym większe prawdopodobieństwo przeciężenia informacji

i ryzyko niespójności [Rowe, Wright 2001]. W związku z tym współcześnie sugeruje się, że prowadząc badania eksperckie, należy przede wszystkim zadbać o adekwatny wybór ekspertów, którzy mogą wnieść swoisty i jakościowo cenny wkład z perspektywy celów badań, podczas gdy ich liczba nie ma większego znaczenia [Powell 2003; Mozuni, Jonas 2018, s. 309]. W świetle tych opinii można uznać, że grupa 20 ekspertów dobranych według przedstawionych kryteriów jest wystarczająca i zasadna w kontekście postawionego celu badawczego.

Zastosowaną metodą badawczą była metoda badania opinii ekspertów, która tym różni się od metody delfickiej [Okoli, Pawlowski 2004; Landeta 2006], że przeprowadzana jest tylko jedna runda badania. Jednak, podobnie jak w metodzie delfickiej, dba się tu o reprezentatywność i anonimowość ekspertów wobec siebie. Kwestionariusz ekspercki przekazano ekspertom zarówno drogą elektroniczną, jak i pocztą tradycyjną i tymi samymi kanałami otrzymano jego zwrot.

Przyjmując za cel rozpoznanie istoty relacyjnej strategii firmy, ekspertom zadano pytanie otwarte o następującej treści: „Czym dla Pani/Pana jest strategia relacyjna przedsiębiorstwa i jak ją Pani/Pan definiuje?”. Uzyskane odpowiedzi stanowiły materiał badawczy o jakościowym charakterze, który poddano interpretacji przy wykorzystaniu metody analizy treści (*content analysis*) [Miles, Huberman 1994; Elo i in. 2014].

#### 4. Relacyjna strategia przedsiębiorstwa w opinii ekspertów

Eksperci na pytanie o istotę relacyjnej strategii przedsiębiorstwa udzielili zróżnicowanych odpowiedzi. Część z nich określała jej istotę, akcentując przede wszystkim powiązania z podmiotami otoczenia, ich dynamikę i długookresowy charakter, o czym świadczą następujące wypowiedzi:

- „Strategia relacyjna przedsiębiorstwa odnosi się do długofalowego ukierunkowywania powiązań z interesariuszami”.
- „Koncepcja kształtowania długofalowych zależności z kluczowymi podmiotami otoczenia przedsiębiorstwa służących rozwojowi”.
- „[...] definiuję strategię relacyjną przedsiębiorstw jako: dynamikę więzi przedsiębiorstwa z otoczeniem, która uwidacznia się w niezbędnych działaniach, a więc w tworzeniu, rozwijaniu bądź podtrzymywaniu, wygasaniu lub niszczeniu relacji międzyorganizacyjnych”.
- „Jest to przyjęty w danej organizacji wzór/model kształtowania relacji z podmiotami zewnętrznymi”.
- „Strategia relacyjna to strategia przemyślanego, świadomego budowania relacji (więzi współdziałania i współpracy) przedsiębiorstwa z jego interesariuszami”.
- „Strategia oparta na współdziałaniu z innymi podmiotami w celu osiągnięcia wspólnego celu”.
- „Dla mnie jest tożsama ze strategią współpracy z partnerami zewnętrznymi. Oznacza świadome i zaplanowane działania wobec interesariuszy zewnętrz-

nych, tj. klientów, dostawców, konkurentów, władz, zmierzająca do osiągnięcia określonych celów wspólnych”.

Część ekspertów, definiując strategię relacyjną, podkreśla, że jest ona procesem nie tylko długookresowym, lecz także ciągłym i dynamicznym, co potwierdzają następujące opinie:

- [strategia relacyjna odwołuje się do] „długookresowego procesu kształtowania relacji organizacji z otoczeniem, którego celem jest osiągnięcie optymalnego (w danych warunkach) poziomu dopasowania organizacji”.
- „Przez strategię relacyjną rozumiem proces, który ma charakter ciągły i dynamiczny, a zarazem zmienny w swym zakresie w czasie”.
- „Jestem zwolennikiem procesowego podejścia, które koncentruje uwagę zarówno na dynamice relacji, jak i na dynamice konkurencyjności”.
- „Proces definiowania i redefiniowania sposobów realizacji celów organizacji i zabezpieczania w potencjalnych sytuacjach nieciągłości, w reakcji na zmiany otoczenia, wyprzedzający te zmiany, a nawet je wywołujący, poprzez tworzenie i wykorzystywanie powiązań [więzi, układów] z podmiotami w otoczeniu i we wnętrzu. [...] Relacje wewnątrz i w otoczeniu organizacji – nie ograniczam kontaktów do zewnętrznych”.

To ostatnia wypowiedź wskazuje, że w opinii eksperta strategia relacyjna nie obejmuje swym zakresem wyłącznie relacji międzyorganizacyjnych, lecz także relacje wewnętrzne między uczestnikami danego przedsiębiorstwa. Pogląd taki wyraża jeszcze jeden ekspert, stwierdzając: „To [...] strategia budowania tzw. architektury strategicznej przedsiębiorstwa – tak wewnętrznej, jak i zewnętrznej. Tak więc wartościowych (najczęściej partnerskich, zaufanych, pozytywnych, a przy tym dopasowanych do potrzeb przedsiębiorstwa) relacji z jego pracownikami, jak i różnymi grupami partnerów zewnętrznych (dostawców, podwykonawców, klientów, konkurentów itp.)”. Mimo że relacje wewnętrzne są ważne z perspektywy funkcjonowania przedsiębiorstwa i osiągania przez nie założonych celów, to podejście relacyjne (RV) koncentruje się przede wszystkim na relacjach międzyorganizacyjnych, uwypuklając ich znaczenie w budowaniu przewagi konkurencyjnej. W związku z tym strategia relacyjna powinna się odnosić właśnie do nich.

Dla niektórych ekspertów strategia relacyjna jest zarówno procesem, jak i planem, dla jednego z ekspertów tylko planem, a dla jeszcze innego programem działania, co także zakłada jej intencjonalny i planistyczny charakter. Wyrażają to następujące opinie:

- „Strategia relacyjna [...] to projekt, plan, proces nawiązywania sieci niezbędnych przedsiębiorstwu relacji, czyli stosunków, kontaktów, odniesień, związków, zależności o charakterze interpersonalnym lub interorganizacyjnym, związanych z wzajemnym oddziaływaniem oraz jednoczesnym doświadczeniem tego oddziaływania przez strony przekształcające się w toku celowej współpracy”.
- „Strategia relacyjna to plan zawierający/opisujący zespół skoordynowanych, dostosowanych do sytuacji przedsiębiorstwa oraz otoczenia sposobów nawiązy-

wania i rozwijania relacji międzyorganizacyjnych w celu utrzymywania potencjału rozwojowego przedsiębiorstwa oraz uzyskiwania korzyści w postaci renty relacyjnej”.

- „Moim zdaniem strategia relacyjna jest programem działania ukierunkowanym na wykorzystanie związków określonego podmiotu z innymi organizacjami (dostawcami, klientami, komplementorami, konkurentami, konsorcjami branżowymi, jednostkami państwowymi i samorządowymi itp.). Te związki w tym ujęciu są wyrażone w formie długoterminowych i celowych relacji formalnych lub nieformalnych, zachodzących w sposób bezpośredni lub pośredni (przy założeniu, że strategia relacyjna obejmuje strategię sieciową)”.

W tych ujęciach nadal akcentuje się związki przedsiębiorstwa z różnymi podmiotami otoczenia, wskazując na ich charakter (interpersonalny czy interorganizacyjny; formalny lub nieformalny; bezpośredni czy pośredni), ale także sposób ich nawiązywania i rozwijania oraz wykorzystania. Tak zróżnicowane ujęcie strategii relacyjnej wymaga uporządkowania. W związku z tym ważnym głosem w tej dyskusji jest wypowiedź jednego z ekspertów, który stwierdza, że: „Rozróżniam strategię relacyjną w rozumieniu podmiotowym i procesowym. W rozumieniu podmiotowym strategia relacyjna to wybór podmiotów (instytucji i ludzi), z którymi przedsiębiorstwo zamierza współdziałać dla potrzeb realizacji celów strategicznych, ustalenie znaczenia tych podmiotów dla przedsiębiorstwa, siły i charakteru ich wpływu na przedsiębiorstwo. [...] W rozumieniu procesowym strategia relacyjna to postępowanie przedsiębiorstwa (etapy i narzędzia), którego celem jest zarządzanie relacjami i ich wykorzystywanie w realizacji celów strategicznych. Łącząc te dwa podejścia, można zdefiniować strategię relacyjną jako wybór partnerów kluczowych dla realizacji celów strategicznych przedsiębiorstwa oraz metod i narzędzi zarządzania relacjami i ich wykorzystywania w realizacji strategii rozwoju i konkurencji przedsiębiorstwa”.

Przedstawiona definicja, łącząca aspekty podmiotowy i procesowy, na które zwracali uwagę przywołani tu eksperci, podkreśla jeszcze jeden ważny element, a mianowicie fakt, że strategia ta oznacza dokonanie wyboru strategicznego. Podobne stanowisko podzielają inni eksperci, zwłaszcza ci, którzy opowiadają się za procesowym ujęciem tej strategii, przy czym inaczej interpretują to, czego ma dotyczyć ów wybór. Jeden z ekspertów podkreśla, że powinien on uwzględniać kształtowanie i przechwytywanie renty relacyjnej, co jest zgodne z założeniami podejścia *relational view* w ujęciu strategicznym. Drugi uszczegóławia te wybory, wskazując, że powinny one dotyczyć wyboru działań odnoszących się do nawiązywania, rozwijania i zakończenia poszczególnych relacji z perspektywy uzyskiwania z nich korzyści/renty, zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i partnerów, inni zaś odnoszą się do budowania i eksploatacji portfela relacji międzyorganizacyjnych bądź do dokonywania wyborów w odniesieniu do relacji międzyorganizacyjnych w ogóle, o czym świadczą poniższe wypowiedzi:

- „[...] Strategia relacyjna bazuje na założeniu o możliwości osiągnięcia przewagi konkurencyjnej poprzez dokonywanie wyborów strategicznych nakierowanych na kształtowanie i przechwytywanie renty relacyjnej”.

- „[...] Proces ten dotyczy wyborów dokonywanych przez menedżerów, obejmujących takie działania, jak nawiązywanie, rozwijanie i zakończenie (wycofanie) w sposób świadomy (uwzględniający istniejące uwarunkowania – ograniczenia, bariery i szanse, w tym niepewność) relacji między organizacjami w celu rozwoju indywidualnego organizacji (z punktu widzenia tworzenia wartości, budowania potencjału do działania czy uzyskiwania korzyści/renty z tej współpracy), jak i partnerów”.
- „Strategia relacyjna dotyczy wyborów ukierunkowanych na budowanie i wykorzystanie portfela relacji pozwalającego przedsiębiorstwu na realizację jego celów. Przy czym wybory te są dokonywane w zmiennych i często nieprzewidywalnych warunkach, dlatego cechuje je ciągłość i zmienność, która odzwierciedla się w dynamice portfela relacji”.
- „Odwołując się do prof. Obłója, będzie to sztuka dokonywania wyborów w odniesieniu do relacji międzyorganizacyjnych danego podmiotu (proces, treść), dla której ramy wyznacza określony kontekst funkcjonowania podmiotu i jego podstawowe cele rozwojowe (kontekst)”.

Uzyskiwanie ponadprzeciętnych korzyści w wyniku współdziałania (renty relacyjnej) poprzez dostęp do zasobów partnerów jest silnie akcentowane przez kolejnego eksperta, który uważa, że strategia relacyjna to „strategia, w której zakłada się, że cele strategiczne zostaną osiągnięte wspólnie z innymi organizacjami dzięki ustanowieniu relacji współdziałania/koopetycji stwarzających dostęp do niezbędnych z punktu widzenia strategicznego zasobów partnerów. Strategia ta prowadzi do osiągnięcia renty relacyjnej dzięki wygenerowaniu wspólnie z partnerami wartości, a następnie jej zawłaszczeniu”. Ekspert ten silnie podkreśla, że badania „[...] wykazują, że współdziałanie i koopetycja są źródłem lepszych wyników zarówno dla ogółu, jak i poszczególnych stron zaangażowanych w relacje oraz pozwalają im (stronom) na uzyskanie relacyjnej przewagi konkurencyjnej (renty relacyjnej)”. W związku z tym strategia relacyjna powinna swym zakresem obejmować nie tylko relacje współpracy, lecz także koopetycji, która zakłada jednoczesną współpracę i konkurencję. Z kolei na ograniczenia zasobowe oraz chęć otrzymywania renty relacyjnej wskazuje także ekspert definiujący strategię relacyjną w kontekście dynamiki więzi przedsiębiorstwa z otoczeniem, wskazując, że „działania związane z kształtowaniem relacji podejmowane są w warunkach ograniczeń zasobowych, mają zaś na celu tworzenie i przechwytywanie wartości a w konsekwencji uzyskanie ponadprzeciętnej efektywności i długotrwałej przewagi konkurencyjnej”.

Podjęcie *relational view*, stanowiące podstawę kształtowania strategii relacyjnej, jest rozwinięciem, jak wskazano wcześniej, zasobowej szkoły strategii. Jeden z ekspertów odnosząc się do istoty strategii relacyjnej i podając jej definicję, silnie akcentuje ten związek, stwierdzając, że „strategię relacyjną [...] należy uznać za szczególny przypadek strategii zasobowej”. Inny zaś ustosunkowując się do kwestii, czym jest strategia relacyjna, zadaje wręcz pytanie „W perspektywie zasobowej, czy sieciowej?”, wyrażając dalej opinię: „W zasobowej [perspektywie] to istotny zasób



budujący wartość firmy. W perspektywie sieciowej to element budujący sieć, która to dopiero przyczynia się do generowania specyficznej wartości, renty sieciowej”. Wydaje się jednak, że strategia relacyjna łączy obie perspektywy. Z jednej strony traktuje relacje międzyorganizacyjne jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa (ujęcie zasobowe), z drugiej zaś jest procesem dokonywania takich wyborów, które pozwolą zbudować portfel relacji przynoszący wartość i dodatkową rentę ekonomiczną (ujęcie relacyjne).

Wreszcie dwójka ekspertów swoją opinię na temat strategii relacyjnej wyraziła w bardziej ogólny sposób, odwołując się do założeń ontologii i aksjologii. Pierwszy ekspert definiuje strategię na poziomie ontologicznym, stwierdzając, że jest ona „bytem, wyłaniającym się pod wpływem, zasadniczo, uwarunkowań, głównie konkurencyjnych”. Ontologia określa zagadnienia rzeczywistego istnienia rzeczy, zjawisk i procesów, poszukując kryteriów wyróżniania poszczególnych rodzajów bytu [Sułkowski 2012, s. 28; Grix 2004]. Z tego punktu widzenia zaproponowaną definicję można uznać za propozycję ujęcia strategii relacyjnej na poziomie ontologicznym.

Z kolei drugi ekspert odwołuje się zarówno do podstaw ontologii, jak i aksjologii. Stwierdza, że strategia relacyjna jest „konceptem/pomysłem, który łączy zakorzeniony w naukach zarządzania termin »strategia« z »nowym« obszarem rzeczywistości organizacyjnej (relacjami)”. Zaznacza przy tym, że owa nowość jest względna, gdyż problem relacji międzyorganizacyjnych i ich kształtowania znany jest od dawna w marketingu relacji czy zarządzaniu łańcuchem dostaw, wyznaczając strategię marketingowe zbudowane na relacjach czy strategię łańcuchów (np. logistycznych). Docenia przy tym użyteczność konstruowania takich strategii wraz z próbą ich rozszerzenia na zarządzanie ogólne, zachęcając także do „modelowania relacji z innymi niż rynkowi aktorami (węzłami) lub wręcz integrowania strategii funkcjonalnych w strategię generalną”, co umożliwiłoby podejście sieciowe. Ponadto ekspert ten zwraca uwagę na problemy natury aksjologicznej, a więc wartościowania. Jego zdaniem wartość jako punkt odniesienia to „jedna z możliwości, ale nie jedyna. Stosując konsekwentnie koncept relacji (sieci), należy przyjąć, że relacje, a tym bardziej sieci relacji są z natury neutralne aksjologicznie (o wielu obliczach?). Sama sieć, same relacje nie wyłaniają wartości (nawet przeżycia – relacja nie musi dążyć do trwania). Relacje po prostu są. Dopiero kreator konkretnej sieci, obserwator lub uczestnik sieci może je waloryzować. Takie, neutralne aksjologicznie stanowisko powoduje, że strategia relacyjna jest czymś zupełnie nowym dla praktyki i teorii zarządzania. Tę nowość upatruję np. w potrzebie wprowadzenia do standardowych trzech etapów zarządzania strategicznego: planowania, wdrażania i kontroli, etapu poprzedzającego, a mianowicie zdefiniowania świata relacji, w tym siebie samego w nim (poprzez pryzmat relacji)”. Wskazuje przy tym, że w nieskończonym zbiorze relacji należy oznaczyć te wartościowe dla wczoraj, teraz i jutro, przez co strategia zmierza do wydobycia tych kształtujących wartość, „a może wręcz stworzenia nowej rzeczywistości”, czego przykładem są, jak wskazuje niniejszy ekspert, strategii firm sprzedających jedynie markę lub Wiki. Strategia jest więc jego zdaniem sposobem zarządzania wspartym na

relacjach. Co więcej, dodaje on, że jeśli uznać „dane, mówiące o tym, że strategiczne plany tylko w niewielkim stopniu są realizowane, a mintzbergowska strategia wyłaniająca się jest efektem idei/zamierzenia i realizacji, to musi się uznać, że strategia relacyjna „po fakcie” ma równie istotne znaczenie, jak w jego czasie trwania. To nowy wymiar strategicznego zarządzania, który wynika z tego, że relacja to nie akt, lecz kontinuum zdarzeń, które prowadzą do transgresji, ale jednocześnie mają różnorakie źródło/przyczynę. Odchylenie może zaczynać się od aktu, ale na nim się nie kończy. Sama analiza strategiczna (dewiacja specjalistyczna) jest jego częścią”.

Podsumowując wyniki badań eksperckich na temat tego, czym jest strategia relacyjna i jak należy ją definiować, można stwierdzić, że w opinii poszczególnych ekspertów:

- jest ona bytem, konceptem/pomysłem, wzorcem/modeliem, projektem, planem, programem działania, procesem dokonywania wyborów;
- wyraża dynamikę więzi przedsiębiorstwa z interesariuszami, przede wszystkim zewnętrznymi, co przejawia się w tworzeniu, rozwijaniu, podtrzymywaniu, wygasaniu lub niszczeniu poszczególnych relacji, co wpływa na dynamikę ich portfela, przy czym łączy podmiotowe i procesowe aspekty relacji międzyorganizacyjnych;
- poszczególne relacje kształtuje się w sposób świadomy, co ma służyć ogólnie rozwojowi przedsiębiorstwa, a w szczególności uzyskiwaniu korzyści w postaci renty relacyjnej, będącej wynikiem osiągania celów wspólnych, tworzenia wartości i ich zawłaszczania, przy czym możliwe jest to dzięki relacjom współpracy i kooperacji;
- zabezpiecza ona przedsiębiorstwo w potencjalnej sytuacji nieciągłości, reakcji na zmiany otoczenia, wyprzedzając je, a nawet wywołując, przy czym buduje się ją w warunkach ograniczonych zasobów.

## 5. Zakończenie

Strategia, mimo licznych badań nad jej istotą, pozostaje paradoksalnie jednym z najmniej poznanych zjawisk [Ketchen i in. 2008]. Pomimo że zarządzanie strategiczne ewoluje, to wciąż w centrum jego uwagi pozostaje proces tworzenia wartości i możliwość osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Współcześnie źródłem tej wartości są relacje międzyorganizacyjne i ich efektywne wykorzystanie, co stanowi nadrzędny paradygmat zarządzania strategicznego [Romanowska 2007, s. 61]. W związku z tym kluczowa dla konkurencyjności firmy staje się strategia relacyjna.

W świetle przedstawionych tu opinii eksperckich, podejmując próbę ich integracji, a także poglądów istniejących w literaturze, relacyjną strategię przedsiębiorstwa na poziomie ontologicznym można określić jako byt będący wynikiem oddziaływania uwarunkowań konkurencyjnych, w tym przede wszystkim konkurencji o wartość z relacji. Z kolei na poziomie epistemologicznym, przyjmując za perspektywę badawczą rozważane tu podejście relacyjne (*relational view*) oraz perspektywę wyborów

strategicznych, każda bowiem strategia polega na dokonywaniu wyborów [Grant 2011, s. 31], strategię relacyjną przedsiębiorstwa można określić jako ciągły i dynamiczny proces wyborów odnoszących się do nawiązywania, rozwijania i wycofywania się z relacji współpracy i kooperacji z różnymi, kluczowymi dla firmy podmiotami rynku, dokonywanych intencjonalnie w warunkach niepewności otoczenia (barier, presji, szans) i przy ograniczonych zasobach w celu tworzenia i przechwytywania wartości, utrzymania potencjału rozwojowego organizacji i otrzymywania renty relacyjnej.

Takie ujęcie relacyjnej strategii firmy otwiera drogę do dalszych badań, których celem może być poszukiwanie opcji w ramach jej poszczególnych wyborów strategicznych i ich uwarunkowań, które z kolei mogą być podstawą do klasyfikacji strategii relacyjnych różnego typu. Należy przy tym zaznaczyć, że przyjęte tu postępowanie badawcze nie jest pozbawione ograniczeń. Zawężono je bowiem do podejścia *relational view* jako głównej perspektywy badawczej. W związku z tym kolejnym, ciekawym kierunkiem badań może być spojrzenie na strategię relacyjną i jej istotę z innych perspektyw i nurtów. Ponadto ograniczenie związane z przyjętą metodą badawczą, tj. zawężenie grona ekspertów tylko do polskiego środowiska naukowego, sugeruje, że warto byłoby podjąć badania konfrontujące poglądy rodzimych ekspertów z przedstawicielami zagranicznych środowisk naukowych, jak i szerokiego środowiska praktyki gospodarczej. Dałoby to szersze spojrzenie na istotę relacyjnej strategii przedsiębiorstwa, zasadność jej tworzenia i skuteczność jej implementacji.

## Literatura

- Anderson C.R., 1979, *Review on long-range forecasting: From crystal ball to computer* by Jon Scott Armstrong, *Academy of Management Review*, vol. 4, no 3, s. 474-75.
- Barney J.B., Clark D.N., 2007, *Resource-based theory. Creating and sustaining competitive advantage*, Oxford University Press, New York.
- Brandenburger A.M., Nalebuff B.J., 1996, *Co-opetition. 1. A revolutionary mindset that combines competition and cooperation. 2. The game theory strategy that's changing the game of business*, Currency, Doubleday, New York.
- Christopher M., 2016, *Logistics & supply chain management*, Pearson UK, London.
- Czakon W., 2016, *Antecedencje współpracy strategicznej – poziom diady i sieci*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 421, s. 82-89.
- Dagnino G.B., Le Roy F., Yami S., Czakon W., 2008, *Strategie kooperacji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej?*, *Przegląd Organizacji*, nr 6, s. 3-7.
- DaSilva C.M., Trkman P., 2014, *Business model: What it is and what it is not*, *Long Range Planning*, vol. 47, no 6, s. 379-389.
- Dyer J.H., Singh, H., 1998, *The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*, *Academy of Management Review*, vol. 23, no 4, s. 660-679.
- Elo S., Kääriäinen M., Kanste O., Pölkki T., Utriainen K., Kyngäs H., 2014, *Qualitative content analysis: A focus on trustworthiness*, *Sage Open*, vol. 4, no 1, s. 1-10.
- Friedman A.L., Miles S., 2006, *Stakeholders: Theory and practice*, Oxford University Press, Oxford.
- Gospodarek T., 2013, *Zarządzanie strategiczne: kierunki rozwoju a ontologia*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne Quo vadis*, *Prace Naukowe WWSZiP*, t. 22, s. 23-35.

- Grant R.M., 2011, *Współczesna analiza strategii*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Grix J., 2004, *The foundations of research*, Palgrave Macmillan, London.
- Jarillo J.C., 2011, *Strategic networks. Creating the borderless organization*, Routledge, New York.
- Johnson P., Duberley J., 2000, *Understanding management research: An introduction to epistemology*, Sage, London.
- Kaleta A., 2013, *Realizacja strategii*, PWE, Warszawa.
- Kawa A., 2017, *Orientacja sieciowa przedsiębiorstw branży usług logistycznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Ketchen D.J., Boyd B.K., Bergh D.D., 2008, *Research methodology in strategic management: past accomplishments and future challenges*, *Organizational Research Methods*, vol. 11, no 4, s. 643-658.
- Kilduff M., Tsai W., 2003, *Social networks and organizations*, Sage, London.
- Krupski R. (red.), 2015, *Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci*, *Prace Naukowe WWSZiP*, t. 32, Wałbrzych.
- Landeta J., 2006, *Current validity of the Delphi method in social sciences*, *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 73, no 5, s. 467-482.
- Miles M.B., Huberman A.M., 1994, *Qualitative data analysis*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- 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*, vol. 3, no 4, s. 303-318.
- Murphy M.K., Black N.A., Lamping D.L., McKee C.M., Sanderson C.F., Askham J., Marteau T., 1998, *Consensus development methods, and their use in clinical guideline development*, *Health Technology Assessment*, vol. 2, no 3, s. 1-88.
- Nogalski B., 2013, *Stan i perspektywy rozwoju problematyki zarządzania strategicznego w polskich ośrodkach akademickich*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne Quo vadis*, *Prace Naukowe WWSZiP*, t. 22, s. 9-21.
- Okoli C., Pawlowski S.D., 2004, *The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications*, *Information & Management*, vol. 42, no 1, s. 15-29.
- Otto J., 2004, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, CH Beck, Warszawa.
- Piwoni-Krzeszowska E., 2014, *Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław.
- Powell C., 2003, *The Delphi technique: myths and realities*, *Journal of Advanced Nursing*, vol. 41, no 4, s. 376-382.
- Putnam R., 2001, *Social capital: Measurement and consequences*, *Canadian Journal of Policy Research*, vol. 2, no 1, s. 41-51.
- Ratajczak-Mrozek M., 2017, *Network embeddedness. Examining the effect on business performance and internationalization*, Palgrave Macmillan, Cham Switzerland.
- Romanowska M., 2007, *Trwale wartości zarządzania strategicznego*, [w:] Krupski R. (red.), *Planowanie strategiczne w warunkach niepewności*, *Prace Naukowe WWSZiP*, Wałbrzych.
- 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.
- Sigismund Huff A., Floyd S.W., Herman H.D., Terjesen S., 2011, *Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Staćzyk-Hugiet E., 2012, *Przewaga konkurencyjna - ewolucja źródeł*, [w:] Mikoła B. (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Sułkowski Ł., 2012, *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Świątowiec-Szczepańska J., 2012, *Renta ekonomiczna a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa*, *Ekonomista*, nr 2, s. 203-226.

- Williamson O.E., 1998, *Transaction cost economics: how it works; where it is headed*, *The economist*, vol. 146, no 1, s. 23-58.
- Zakrzewska-Bielawska A., 2014, *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, *Prace Naukowe WWSZiP*, t. 27, Wałbrzych, s. 9-29.
- Zakrzewska-Bielawska A., 2017, *Seeking the content of the relational strategy: Conceptual framework*, *International Journal of Management and Applied Science*, vol. 3, no 4, s. 67-74.