

1. Podejście relacyjne – od diady do ekosystemu

Lata 90. XX w. to w zarządzaniu strategicznym czas wyłonienia się podejścia relacyjnego (ang. *relational view*). Umownie za rok jego narodzin można przyjąć 1998, czyli rok publikacji artykułu autorstwa J.H. Dyera i H. Singha, zatytułowanego *The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*, w którym autorzy dokonali systematyzacji i syntezy fragmentarycznych dociekań naukowych, dostarczając spójnego, ujętego w ramach jednego systemu pojęciowego opisu relacyjnie uwarunkowanych zjawisk¹. Gdy się analizuje dwudziestoletni dorobek conceptualny, a tym bardziej dorobek badawczy, można zauważyć, że podejście relacyjne jest intensywnie eksplorowane i z rosnącą częstotliwością wykorzystywane w badaniach empirycznych. Jednakże obecnie istniejący stan wiedzy znacząco odbiega od stanu, który można by uznać za nasycony i badawczo zweryfikowany.

Zgodnie z założeniami podejścia relacyjnego zdolność przetrwania i rozwoju organizacji – jako podmiotu nie działającego w próżni, lecz znacząco uwarunkowanego działalnością podmiotów otoczenia zewnętrznego – determinowana jest posiadanymi relacjami zewnętrznymi (egzogenicznymi). Zatem jako kluczowy aspekt funkcjonowania organizacji podejście relacyjne przyjmuje **współdziałanie** (tj. **kooperację** lub **koopetycję**) z **innymi podmiotami**. Jak się akcentuje w literaturze, współdziałanie to może się odbywać w **diadach** (współdziałanie dwóch podmiotów) lub **sieciach** (współdziałanie minimum trzech podmiotów – tzw. triada). Jednakże, jeśli uwzględnić dorobek nurtu ekosystemowego, można zauważyć, że relacje egzogeniczne mogą służyć współdziałaniu nie tylko w diadach czy sieciach międzyorganizacyjnych, ale również w ekosystemach. Co ważne, postuluje się przy tym, że ekosystemy odróżnia od innych form układów współdziałania zewnętrznego, w tym od sieci oraz innych typów metaorganizacji, przede wszystkim dynamiczna koewolucja [Stańczyk-Hugiet, 2013].

Dorobek nurtu ekosystemowego dowodzi, że organizacje funkcjonują w różnych typach ekosystemów [np. Valkokari, 2015], mogących stanowić dla nich formę celowo wykorzystywanego układu współdziałania czy po prostu otoczenia [Garnsey, Leong, 2008; Autio, Thomas, 2014; Sun i in., 2018]. W jednym i drugim przypadku zakłada się, że w ramach ekosystemu możliwe jest utrzymywa-

¹ Publikacja, która ukazała się na łamach „Academy of Management Review”, uznawana jest za tzw. *seminal study*, czyli publikację nie tylko o kluczowym, ale wręcz pionierskim i postępowym znaczeniu dla rozwoju nauki; liczba cytowań na dzień 24.07.2018 r. wg GoogleScholar.com to: 13 247.

nie korzystnych relacji zewnętrznych. W kontekście ekosystemów szczególnie znaczenia nabierają relacje współtworzenia, czyli typy relacji w znacznym stopniu powiązane z kooperacją i nieustannym dokonywaniem wyborów między tworzeniem a zawłaszczaniem wartości wspólnie tworzonej, jak również relacje odnoszące się do podziału wykreowanej wartości, czyli aspektów, które w ostatnim czasie dość mocno zaczęły być akcentowane w podejściu relacyjnym zarządzania strategicznego [Zakrzewska-Bielawska, 2016b]. Jednakże, pomimo dynamicznej popularyzacji nurtu ekosystemowego (głównie ujęcie dynamiczne i koewolucyjne) oraz koncepcji powiązanych ze współtworzeniem (głównie ujęcie marketingu relacji z klientami i marketingu partnerskiego), to w ramach podejścia relacyjnego nurt ekosystemów wciąż stanowi swoiste *novum* [Stańczyk-Hugiet, 2013]. Co więcej, nurt ten jest wręcz rekomendowany jako pożądany kontekst poznawczy dla badań nad eksploatacją zewnętrznych zasobów relacyjnych [Holgersson i in., 2018, s. 304].

1.1. Istota podejścia relacyjnego

W podejściu relacyjnym współdziałanie ma służyć generowaniu ponadprzeciętnych korzyści [Czakon, 2005] z funkcjonowania w przestrzeni międzyorganizacyjnej, w ramach której organizacja jest powiązana zbiorem relacji zewnętrznych: systemu zachowań, działań, interakcji, decyzji i zasobów z innymi podmiotami [Kawa, Pierański, 2015a, s. 21]. Za fundament podejścia relacyjnego przyjmuje się dążenie do osiągania renty relacyjnej [Zakrzewska-Bielawska, 2018, s. 23], która z założenia powinna stanowić dopełnienie całkowitej renty ekonomicznej generowanej przez organizację.

Dynamika adaptacji oraz rozwoju podejścia relacyjnego w naukach o zarządzaniu jest wysoka. Dość szybko, gdyż już po niecałej dekadzie, zaczęto formułować postulaty wyłonienia się nie tylko nowego nurtu badawczego czy podejścia conceptualnego, ale wręcz paradygmatu naukowego [Stańczyk-Hugiet, 2012c; Austen, 2014]. Tego typu głosy mogą wydawać się zaskakujące, zwłaszcza że podejście relacyjne pierwotnie lokowało się w ramach teorii zasobowej [Niemczyk, 2012b], stając się jedynie kolejny krok w jej rozwoju (tzw. poszerzone podejście zasobowe, ang. *extended resource-based view*²). Jednakże stały rozwój podejścia relacyjnego był i nadal jest tak intensywny, że wyodrębnił się z podejścia zasobowego, zyskując miano „najważniejszego” [Romanowska, 2007, s. 61] lub „nadrzędnego paradygmatu zarządzania strategicznego” [Stańczyk-Hugiet, 2013, s. 15].

1.1.1. Pojęcia podejścia relacyjnego

Wyłonienie się podejścia relacyjnego [Dyer, Singh, 1998] nie pozostało bez wpływu na sposób postrzegania istotnych dla zarządzania strategicznego kwe-

² Poszerzone podejście zasobowe prócz podstawowych założeń teorii zasobowej zakłada dodatkowo możliwość generowania abnormalnych dochodów w wyniku utrzymywania relacji zewnętrznych [Wójcik-Karpacz, 2012b, s. 21].

stii, takich jak dokonywanie wyborów strategicznych, osiąganie renty ekonomicznej, budowa przewagi konkurencyjnej czy formułowanie strategii. Jeśli patrzeć przez pryzmat ewolucji zarządzania strategicznego, aktualnym problemem jest problem dostępu do zasobów, który rozwiązuje się drogą współdziałania strategicznego dzięki strategiom opartym na relacjach i sieciach relacji [Stańczyk-Hugiet, 2013, s. 102]. Ogólnym efektem popularyzacji podejścia relacyjnego jest coraz częstsze rozpatrywanie problemów zarządzania strategicznego z perspektywy przestrzeni międzyorganizacyjnej, a nie jak jeszcze dwie dekady temu – z perspektywy pojedynczej organizacji [Arena i in., 2018].

Wśród istotnych osiągnięć i zmian implikowanych rozwojem podejścia relacyjnego wymienić można przede wszystkim:

- uznanie współdziałania z podmiotami otoczenia jako źródła przewagi konkurencyjnej [Piwoni-Krzeszowska, 2013, s. 85];
- konceptualizację i definicję przewagi kooperacyjnej/relacyjnej [Adamik, 2011; Czakon, 2009b];
- zdefiniowanie nowych źródeł renty ekonomicznej³, takich jak renta relacyjna [Czakon, 2005; Stańczyk-Hugiet, 2011; Wójcik-Karpacz, 2012a; Zakrzewska-Bielawska, 2016a] i renta sieciowa [Niemczyk, 2013a; 2013b], czy szerzej renta generowana dzięki integracji oraz dyfuzji zasobów – co ważne, stanowiąca wypadkową tzw. renty przychodzącej i wychodzącej [Stańczyk-Hugiet, Sus, 2012, s. 91].

Zgodnie z podejściem uznającym zmianę klasycznego paradygmatu na relacyjny [Czakon, 2012, s. 23–29], wyróżnia się dwa typy przewagi osiągananej przez organizację, tj. przewagę konkurencyjną (koncentracja na rezultatach głównie zawłaszczania wartości⁴) oraz przewagę relacyjną (kooperacyjną – koncentracja na rezultatach głównie tworzenia wartości) [Czakon, 2007, s. 69]. Co ważne, podejście relacyjne skupia się na osiąganiu przewagi kooperacyjnej, przy czym nie wyklucza możliwości symultanicznego generowania przewagi konkurencyjnej, co widoczne jest zwłaszcza w przypadku relacji kooperacji, w ramach których ścierają się mechanizmy kooperacji i konkurencji, gdyż współdziałanie łączy konkurujące podmioty.

Obok paradygmatu relacyjnego w literaturze postulowany jest także paradygmat sieciowy [por. Czakon, 2005; 2011b; 2012]. O ile obydwa ujęcia paradygmatyczne nie są tożsame⁵, to w obydwu przypadkach zakłada się, iż [Piwoni-Krzeszowska, 2015]: otoczenie organizacji nie jest anonimowe, nie jest zatowizowane, lecz dobrze ustrukturalizowane, jest częściowo kontrolowane przez organizację, natomiast zasoby organizacji i otoczenia nie muszą być hierarchicznie kontrolowane. Co ciekawe, podejście sieciowe w zarządzaniu strategicznym, mimo że chronologicznie późniejsze i poznawczo węższe w po-

³ Tzw. *quasi-renty* specyficzne dla współdziałania (ang. *collaboration specific quasi rents*), które w odróżnieniu od rent klasycznie ricardiańskich, generowanych z zasobów ziemi, są pozyskiwane z zasobów wytworzonych przez człowieka (szerzej zob. Mazur, 2011, s. 22–27).

⁴ Zamiennie stosuje się takie określenia, jak *apropriacja wartości*, *zawłaszczenie wartości*, *prze-właszczenie wartości* oraz *przywłaszczenie wartości*.

⁵ W kwestii zasadności wyróżnienia paradygmatu relacyjnego i sieciowego warto zapoznać się z argumentacją oraz dyskusją ich rozbieżności względem paradygmatu klasycznego przedstawioną przez W. Czakona [2012, s. 23–29] oraz E. Piwoni-Krzeszowską [2015, s. 324].

równaniu z podejściem relacyjnym, to jak do tej pory, zyskało sobie znacznie większe grono zainteresowanych badaczy⁶. W efekcie, w ramach podejścia relacyjnego dotychczasowa wiedza skupia się głównie na sieciach, w których relacje – obok uczestników sieci – są jednym z dwóch elementów konstytutywnych. O ile dorobek z obszaru sieci międzyorganizacyjnych, sieci strategicznych, czy jeszcze węższej sieci innowacji – jest istotny i rozwojowy, to w kontekście holistycznie postrzeganego podejścia relacyjnego zaskakuje brak koncentracji, czy nawet szerszej dyskusji nad relacjami w ogóle⁷, nie tylko tymi nawiązywanymi w sieciach czy nawiązywanymi między organizacjami, ale nawiązywanymi ogólnie z podmiotami otoczenia zewnętrznego bez względu na liczbę uczestników relacji (tj. diada lub powiązania wielopodmiotowe) czy typ zaangażowanych uczestników (tj. jedynie organizacje lub różnego typu podmioty).

Pojęcie „relacji” zostało ściśle zdefiniowane w teorii organizacji i zarządzania i ma swe terminologiczne korzenie w prakseologii. W przyjmowanym ujęciu **relacje** odnoszą się do pewnego stosunku, powiązania, związku, zależności identyfikowalnej pomiędzy dwoma przedmiotami/podmiotami, aczkolwiek przedmiotami/podmiotami niekoniecznie tego samego rodzaju [Pszczółowski, 1978; Krzyżanowski, 1999]. W ujęciu teorii zasobowej relacje rozpatrywane są jako wszelkie powiązania między podmiotami wewnętrznymi (relacje wewnętrzne, endogeniczne) lub związki podmiotów wewnętrznych z zewnętrznymi (relacje zewnętrzne, egzogeniczne). Relacje endogeniczne nie są przedmiotem rozważań w ramach podejścia relacyjnego, które ogranicza się do eksploracji relacji egzogenicznych wiążących organizację z podmiotami otoczenia.

Podejście relacyjne, jako zakorzenione w podejściu zasobowym, najczęściej ujmuje relacje w kategoriach zasobów, stąd relacje to:

- zasoby posiadane bądź będące w dyspozycji organizacji [Rokita, 2005];
- zasoby niematerialne fizycznie nieistniejące⁸ [Wójcik-Karpacz, 2012b];
- zasoby wartościowe stanowiące przedmiot wyceny jako element kapitału pozabilansowego, kapitału odosobnionego czy także coraz częściej wycenianego kapitału relacyjnego [Mazur 2011, s. 71];
- zasoby strategiczne dające przewagę konkurencyjną [Krupski, 2012a; 2014] i spełniające kryteria wartościowości, rzadkości, trudności w imitacji i substytucji [Klimas, 2013a]. Z punktu widzenia spełniania zasobowych [w rozumieniu: Barney, 1991] warunków tworzenia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej relacje zewnętrzne cechują się także [Stańczyk, 2012, s. 83]

⁶ Popularyzację podejścia sieciowego w rodzimym dorobku naukowym można wiązać z pracami W. Czakona, A. Kawy, M. Mitregi, J. Niemczyka, E. Stańczyk-Hugiet, J. Światowiec-Szczepańskiej, M. Zdziarskiego. Natomiast dorobek z obszaru podejścia relacyjnego, niekoniecznie zawężonego do sieci, to głównie prace takich autorów, jak: E. Piwoni-Krzeszowska; A. Wójcik-Karpacz, A. Zarzewska-Bielawska.

⁷ Warto jednak zauważyć, iż dość ożywiona dyskusja nad relacjami, ich specyfiką, typologią i znaczeniem była prowadzona w ramach tzw. szkoły IMP (*Industrial Marketing and Purchasing Group*) jeszcze w latach 90. ub. wieku. Wypracowany wówczas dorobek dotyczy jednak relacji głównie międzyorganizacyjnych (ang. *business-to-business*, B2B) i odnosi się do marketingu partnerskiego, a nie zarządzania strategicznego.

⁸ W ujęciu zasobowym relacje postrzegane są także jako pozycyjne zdolności wyróżniające organizację w otoczeniu [Stańczyk, 2012], w tym zdolności materializujące się w zdolnościach tworzenia oraz doskonalenia rutyn organizacyjnych oraz międzyorganizacyjnych [Stańczyk-Hugiet, 2015a].

ograniczoną mobilnością ze względu na specjalizację i wzajemne powiązania zasobów relacyjnych.

Relacje określane są mianem jednego z podstawowych zasobów organizacji [Bratnicki 2000, s. 50–52]. Obecnie wskazuje się nawet, że jest to zasób najważniejszy spośród wszystkich potencjalnych zasobów strategicznych, jakimi dysponuje organizacja [Niemczyk, 2012b, s. 279; Krupski, 2015]. Z perspektywy ujęcia zasobowego relacje można uznać za ponadprzeciętnie wartościowe, gdyż nie tylko same w sobie mają wartość, ale stanowią także kanał dostępu do zasobów zewnętrznych, będąc nieodłącznym elementem współdziałania – zarówno kooperacji, jak i koopetycji. Jednocześnie coraz większa orientacja organizacji w stronę procesów współdziałania powoduje, że relacje postrzega się jako jeden z dominujących czynników nie tylko rozwoju organizacji, ale nawet jej przetrwania na rynku [Piwoni-Krzeszowska, 2013].

Relacje są zatem kategorią zasobów organizacyjnych, aczkolwiek podejście relacyjne zakłada, że czerpanie z nich renty relacyjnej implikowane jest utrzymywaniem i wykorzystywaniem nie pojedynczej relacji, ale zróżnicowanego zbioru oraz konfiguracji relacji [Ritter i in., 2004]. Tutaj wyłania się pojęcie **zasobów relacyjnych**, stanowiących zbiór wszystkich relacji bezpośrednich (na linii organizacja–podmiot zewnętrzny) i aktywnych (obecnie wykorzystywanych) będących w dyspozycji jednostki. Z pojęciem zasobów relacyjnych wiąże się nieco szersza kategoria pojęciowa, tj. potencjał relacyjny.

Potencjał relacyjny to „suma wszystkich relacji z podmiotami otoczenia oraz ich kombinacje, które są w dyspozycji organizacji bądź do których organizacja ma dostęp, wykorzystywane do celów organizacji i osiągania długofalowego rozwoju” [Zakrzewska-Bielawska, 2016a, s. 4]. W porównaniu z pojęciem zasobów relacyjnych potencjał relacyjny ma szerszy zakres znaczeniowy, gdyż:

- ujmuje nie tylko relacje bezpośrednie, ale także relacje pośrednie [w rozumieniu: Kawa, Pierański, 2015b];
- ujmuje nie tylko relacje aktywne, ale także relacje pasywne, czyli relacje nawiązane, lecz niekoniecznie w danym momencie wykorzystywane;
- uwzględnia nie tylko prostą sumę relacji rozumianych jako wiązka relacji, ale także ich wzajemną konfigurację.

Zarówno zasoby relacyjne, jak i potencjał relacyjny mogą stanowić źródło przewagi strategicznej [Zakrzewska-Bielawska, 2016a], aczkolwiek jej generowanie uwarunkowane jest posiadaniem kompetencji relacyjnej [Czakon, 2009].

Kompetencja relacyjna⁹ to zdolność organizacji do tworzenia, utrzymywania i wykorzystywania wartościowych relacji z podmiotami otoczenia [Wójcik-Karpacz 2013, s. 161]. W ujęciu zasobowym kompetencja relacyjna ma charakter zdolności celowego tworzenia, modyfikacji lub poszerzania zewnętrznej bazy zasobowej organizacji [Czakon, 2009, s. 55], co wynika z tego, iż relacje postrzegane są jako swoisty kanał dostępu do zasobów zewnętrznych, ale także „sposób” rozwiązywania problemu zasobów redundantnych. Kompetencja relacyjna ma charakter organizacyjny i dynamiczny materializujący się w umiejętnej ab-

⁹ Niektórzy autorzy stosują także określenie zdolność relacyjna [np. Wójcik-Karpacz, 2013] natomiast w obydwu przypadkach tłumaczenie odnosi się do anglojęzycznego terminu „*relational capability*” spopularyzowanego przez J. Dyer’a i H. Singha [1998].

sorpcji, nie tylko zasobów, ale także kompetencji podmiotów zewnętrznych [Lorenzoni, Lipparini, 1999]. Jest kompetencją złożoną i wielowymiarową, której szczegółowe komponenty można rozpatrywać na płaszczyźnie zdolności organizacyjnych (np. zdolność współdziałania), zasobów organizacji (np. efektywna koordynacja), czy nawet przez pryzmat przewagi konkurencyjnej (np. wymiana wiedzy) [Czakon, 2012, s. 160–162].

Podejście relacyjne zakłada, iż określenie metodyki kształtowania oraz eksploatacji relacji powinno stanowić jeden z elementów strategii organizacji rozumianej jako długofalowy plan rozwoju organizacji [Krupski, Niemczyk, Stańczyk-Hugiet, 2009, s. 209]. Przyjmuje się bowiem, że relacje determinują zdolność osiągania celów strategicznych [Czakon, 2005], a tym samym możliwość i tempo rozwoju organizacji [Krupski, 2015], także tych funkcjonujących we wszechobecnych sieciach współdziałania strategicznego [Czakon, 2012]. W ujęciu strategicznym określenie zasad, mechanizmów oraz metodyki wykorzystania relacji zewnętrznych stanowi podstawę formułowania strategii relacyjnej, rozumianej jako jedna z kluczowych strategii rozwoju współczesnych organizacji.

Strategia relacyjna rozumiana jest jako ciągły, dynamiczny proces wyborów strategicznych dokonywanych w odniesieniu do tworzenia, rozwoju, ograniczania oraz rozwiązywania relacji międzyorganizacyjnych, ukierunkowanych na maksymalizację korzyści z tworzenia i apropriacji wartości oraz renty relacyjnej [Zakrzewska-Bielawska, 2018, s. 23].

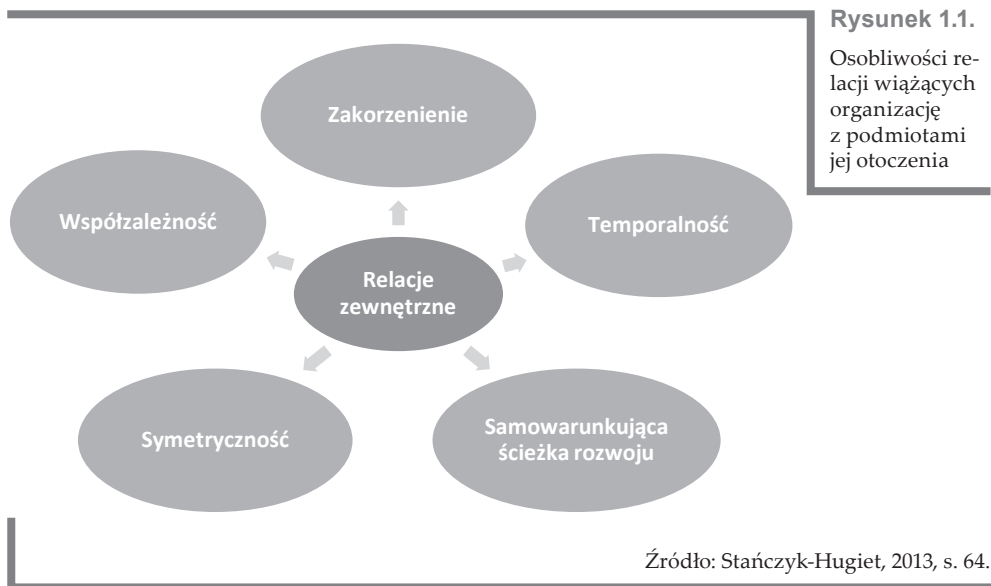
Jednym z założeń strategii relacyjnej, a w zasadzie jednym z wyborów strategicznych, jakich organizacja winna dokonać na etapie jej formułowania, jest określenie mechanizmów tworzenia oraz apropriacji wartości z relacji [Zakrzewska-Bielawska, 2016b]. Swoistym refleksem wyborów dokonanych na etapie formułowania strategii relacyjnej jest **orientacja relacyjna** organizacji, postrzegana przez podmioty jej otoczenia. Identyfikacja orientacji relacyjnej jest możliwa, gdyż odzwierciedla bezpośrednio obserwowane efekty tworzenia i apropriacji wartości przez pryzmat sposobów kształtowania, utrzymywania oraz rozwoju relacji danej organizacji [Zakrzewska-Bielawska, 2017, s. 181]. Przyjmuje się, że ogólna orientacja relacyjna może się opierać na jednej z trzech dominujących logik, tj. [Czakon, 2016a]: strukturalnej (ujęcie pozycyjne, konfiguracyjne, strukturalne), zasobowej (ujęcie dostępu do zasobów i kompetencji) oraz tworzenia wartości (ujęcie kooperacji i ekosystemów). Co ważne, nie należy się spodziewać selektywnego, świadomego lub intencjonalnego podążania za jedną logiką w zachowaniach w przestrzeni międzyorganizacyjnej. W praktyce podejmowane działania i wybory strategiczne mają raczej charakter złożony obejmujący – w zależności od potrzeb, możliwości, efektywności – różny poziom natężenia poszczególnych logik.

1.1.2. Specyfika relacji

Głównym komponentem strategii relacyjnej, jak również rdzeniem podejścia relacyjnego są **relacje**. Stąd też istotne wydaje się poza przytoczeniem ich ogólnej definicji dookreślenie ich specyfiki, tj. sposobu ich postrzegania oraz

typologii, przypisywanych im cech oraz efektów ich inicjowania, utrzymywania i eksploatacji. Szczególne znaczenie wydają się mieć efekty relacji, w tym zwłaszcza efekty pozytywne, które jako możliwe do osiągnięcia mogą stanowić cele definiowanej strategii relacyjnej.

Na gruncie zarządzania strategicznego własności relacji, wykorzystywanych w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i kooperacyjnej, są dość dobrze rozpoznane. W szczególności warto zwrócić uwagę na syntezę oraz pogłębioną analizę dotychczasowych ujęć cech relacji, opracowaną przez E. Stańczyk-Hugiet [2013]. Pośród rozpatrywanych przez autorkę własności relacji szczególne zainteresowanie wzbudzają tzw. osobliwości relacji noszące znamiona swoistych wyróżników relacji zewnętrznych na tle innych zasobów eksploatowanych przez organizację (rys. 1.1).



Wszystkie z wyodrębnionych osobliwości mają charakter kontinuum, a maksymalizacja efektów czerpanych z relacji następuje w punkcie oscylującym w granicach środka. I tak:

- współzależność może przyjmować postać od niemal pełnej zależności po niemal pełną niezależność uczestników – warto zauważyć, że zróżnicowany zakres współzależności uwarunkowany jest przede wszystkim kompleksowością wzajemnego oddziaływania, zaangażowania w procesy przepływu, a także cechami i kompetencjami pracowników bezpośrednio uczestniczących w relacjach [Piwoni-Krzeszowska, 2013, s. 89];
- organizacja może być bardzo (tzw. ugrzęźnięcie) lub nieznacznie (tzw. luźność powiązań) zakorzeniona¹⁰ w zbiorze układów relacji zewnętrznych;

¹⁰ W przypadku relacji sieciowych zakorzenieniu odpowiada pojęcie „uwikłania” w sieci lub „usieciowienia”.

■ w sensie czasu trwania relacje mogą mieć charakter krótkookresowy (wręcz sprowadzający się do krótkiego momentu w czasie – jak np. relacje wymiany wiedzy podczas targów branżowych) lub długookresowy (nawet wieloletni czy potencjalnie bezterminowy), ale zawsze są zdeterminowane czasowo momentem osiągnięcia zakładanych celów¹¹;

■ relacje zewnętrzne nie poddają się zarządzaniu i mogą być mniej lub bardziej koordynowane, a w przypadku sieci międzyorganizacyjnych orkiestrowane [Czakon, 2012], przy czym stanem idealnym jest równomierne zaangażowanie uczestników relacji w rozwój relacji;

■ symetryczność relacji¹² jest stanem pożądanym, oznaczającym adekwatność czynionych nakładów oraz czerpanych korzyści z relacji, aczkolwiek zwykle relacja ma charakter asymetryczny, co oznacza, iż strony nierównomierne uczestniczą w tworzeniu i/lub apropiacji wartości wspólnie tworzonej.

Prócz wskazanych osobliwości warto zwrócić uwagę także na dwie inne istotne cechy relacji, tj. ciągłą interaktywność i nieskończoność [Lichtarski i in., 2016, s. 53]. Po pierwsze, relacje mają charakter dynamiczny i zmienny w czasie, ich podstawą jest ciągle oraz wzajemne zaangażowanie uczestników [Czakon, 2007], implikujące konieczność stałej interaktywności uczestników relacji. Po drugie, relacje są nieskończone w trójnasób:

1) niemożliwe jest pełne wyeksploatowanie ich potencjału (założenie podejścia zasobowego);

2) nie ma możliwości egzystencji organizacji bez relacji z podmiotami otoczenia zewnętrznego (założenie podejścia systemowego);

3) mają charakter długotrwały i przyjmują postać relacji aktywnych, czyli eksploatowanych w danym czasie lub relacji pasywnych, czyli w danym momencie nieeksploatowanych, ale podtrzymywanych na przestrzeni czasu (założenia koncepcji bliskości międzyorganizacyjnej; Klimas, 2011).

Jednym z obszarów solidnie rozpoznanych zarówno w pracach koncepcyjnych, jak i w pracach empirycznych podejścia relacyjnego jest kategoryzacja, typologia, a nawet klasyfikacja relacji. Jak wskazuje A. Zakrzewska-Bielawska [2018], bogactwo typologii jest dość znaczne, o czym świadczą mogą liczbą i różnorodnością wyłonionych oraz stosowanych dotychczas kryteriów kategoryzacji relacji. Wśród nich autorka wymienia: kierunek, złożoność, podmiot, cel, czas trwania relacji, rozkład władzy, zachowania międzyorganizacyjne, naturę relacji, zależność podmiotów, mechanizmy koordynacji, ewolucję relacji na przestrzeni czasu. Jeśli wziąć pod uwagę, że typologie relacji tworzy się z wykorzystaniem różnych perspektyw epistemologicznych, teorii referencyjnych, użyteczności konceptualnej czy użyteczności praktycznej [Stańczyk-Hugiet, 2013], istotne jest przedstawienie najważniejszych podziałów spotykanych w dotychczasowej literaturze zarządzania strategicznego (tab. 1.1).

¹¹ Bez względu na czas trwania relacji zawsze charakteryzuje je **zmiennność w czasie** – dynamika i ewolucyjny charakter relacji stanowią wyróżnik podejścia relacyjnego na tle teorii kosztów transakcyjnych [Świątowiec, 2006, s. 14].

¹² Czasami można się spotkać z określeniami „relacje parytetowe” lub „relacje ekwiwalentne”, które odpowiadają pojęciu „relacji symetrycznych”. Jednocześnie w literaturze z obszaru marketingu stosowane są także pojęcia „relacji zrównoważonych” lub „zbalansowanych” (ang. *balanced relations*).

Tabela 1.1. Przegląd typologii relacji rozpatrywanych w obszarze nauk o zarządzaniu

Kryterium podziału	Typy relacji	Referencje
Kryteria dotyczące relacji <i>per se</i>		
Realność relacji	- Stosunki – ujmowane w sensie epistemologicznym, realnie niewystępujące relacje pomiędzy rzeczywistymi lub nierzeczywistymi przedmiotami - Oddziaływania – ujmowane realnie relacje pomiędzy realnymi przedmiotami	Krzyżanowski [1999]
Realność i ciągłość relacji	- Relacje ciągłe występujące na podstawie podobieństwa (np. geograficznego) lub na podstawie relacji społecznych (np. pokrewieństwa kadry zarządzającej) - Relacje nieciągłe występujące na podstawie interakcji (np. udział w targach branżowych) lub na podstawie przepływu materialnego bądź niematerialnego (np. transfer technologii)	Światowiec-Szczepańska i in. [2018]
Bezpośredniość	- Relacje pośrednie - Relacje bezpośrednie	Kawa, Pierański [2015b]
Trwałość relacji	- Relacje transakcyjne (pojedyncze transakcje) - Relacje kooperacji (więzi współdziałania) - Relacje perspektywiczne (na razie o niewielkich dochodach, ale bardzo rokujące na przyszłość) - Relacje ratowane (kłopotliwe, ale jeszcze dochodowe) - Relacje okazyjne (służące wykorzystywaniu okazji rynkowych)	Piwoni-Krzeszowska [2013]
Eksploatacja	- Relacje aktywne (obecnie wykorzystywane) - Relacje pasywne (utrzymywane, ale nie wykorzystywane)	Klimas [2014]
Korzystność	- Relacje pozytywne (dodatnie) - Relacje negatywne (ujemne) - Relacje obojętne (neutralne)	Piwoni-Krzeszowska [2014b]
Sformalizowanie	- Relacje formalne (sformalizowane) - Relacje nieformalne (niesformalizowane, interpersonalne, społeczne*)	Klimas [2013a]; Krupski [2014; 2015]
Logika dominująca tworzenia wartości	- Relacje dedykowane tworzeniu wartości - Relacje dedykowane współtworzeniu wartości	Prahalad, Ramaswamy [2002]
Kryteria dotyczące uczestników relacji		
Uczestnicy relacji na poziomie operacyjnym	- Relacje pracowników wykonawczych - Relacje kadry zarządzającej	Klimas [2013a]

Kryterium podziału	Typy relacji	Referencje
Logika relacji	- Relacje z podmiotami konkurencyjnymi (logika konkurencyjna) - Relacje z podmiotami niekonkurencyjnymi (logika transakcyjna)	Klimas [2014]
Pozycja w sektorze i zapotrzebowanie na zasoby zewnętrzne	- Relacje kooperacji (kooperencji) - Relacje konkurencji - Relacje kooperacji - Relacje koegzystencji	Czakon [2009a]
Nateżenie konkurencji i kooperacji między uczestnikami	- Relacje kooperacji - Relacje zdominowane kooperacją - Relacje równoważące kooperację i konkurencję - Relacje zdominowane konkurencją - Relacje konkurencji	Stańczyk-Hugiet [2013]
Umiejscowienie uczestników w łańcuchu wartości	- Relacje poziome (horyzontalne) - Relacje pionowe (wertykalne) - Relacje pionowe wsteczne - Relacje pionowe frontalne	Kawa, Pierański [2015a]
Siła i równorzędność uczestników	- Relacje wzajemnej niezależności - Relacje nierównorzędnej niezależności - Relacje nierównorzędnej zależności - Relacje wzajemnej zależności	Stańczyk-Hugiet [2012a]
Złożoność, koordynacja i asymetria władzy uczestników	- Relacje rynkowe - Relacje modułowe - Relacje czysto relacyjne - Relacje poddańcze (niewolnicze) - Relacje hierarchiczne	Stańczyk-Hugiet [2012a]

* W odniesieniu do rozważań ujęcia zasobowego ważne jest, iż relacje społeczne pozwalają na wymianę nie tylko zasobów materialnych i niematerialnych, ale także różnych kategorii wręcz aksjologicznych wartości (np. wsparcie, uwaga, elastyczność, status) [Mazur, 2011, s. 101]. Tego typu wymiana nie pozostaje bez wpływu na działalność organizacji, zwłaszcza w kontekście tworzenia lub rozwoju tożsamości organizacji, jej kultury organizacyjnej czy klimatu organizacyjnego.

** W przypadku podmiotów działających w sektorach kreatywnych przyjmuje się rozróżnienie relacji utrzymywanych przez kadre zarządzającą oraz pracowników kreatywnych [Klimas, 2015c].

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawiony przegląd podziałów relacji nie ma charakteru zamkniętego. W literaturze można znaleźć ich znacznie więcej. Przykładowo ze względu na orientację relacji można wyróżnić kilka dychotomii [Stańczyk-Hugiet, 2012a, s. 27]: relacje strategicznego centrum *vs* relacje peryferyjne; relacje układu pionowego *vs* relacje układu poziomego; relacje złożone (sieciowe) *vs* relacje proste (diady); relacje dominujące *vs* relacje podporządkowane; relacje o niewielkim wpływie na wartość dodaną *vs* relacje o znacznym wpływie na wartość dodaną.

W sensie ogólnym implementacja strategii ma skutkować osiągnięciem, poprawą lub ochroną przewagi konkurencyjnej. W odniesieniu do strategii rela-

cyjnej zakładanym ogólnym efektem powinna być poprawa, osiągnięcie lub ochrona przewagi kooperacyjnej, co nie wyklucza jednak możliwości symulanicznej poprawy, osiągnięcia lub ochrony przewagi konkurencyjnej. Analiza dotychczasowego dorobku naukowego [Stańczyk-Hugiet, 2013] wskazuje, iż na gruncie zarządzania strategicznego relacje ujmowane są przede wszystkim w takich kontekstach teleologicznych, jak: dostęp do zasobów, wzrost wartości, procesy uczenia się, innowacje, poszerzanie granic organizacji, zgranie pozycji czy budowanie masy krytycznej przez MSP. Konteksty te nakreślają ogólne kategorie czy obszary korzyści z przyjęcia orientacji relacyjnej i wdrożenia strategii relacyjnej.

Zasadność tworzenia i implementacji strategii relacyjnej wynika z pozytywnego związku między relacjami a przewagą konkurencyjną [Czakon, 2005; Zakrzewska-Bielawska, 2016a]. Dodatkowo, jako czynnik generowania renty relacyjnej [Czakon, 2009; Stańczyk-Hugiet, 2011; Zakrzewska-Bielawska, 2016a] oraz sieciowej [Niemczyk, 2015c], relacje stanowią podstawę osiągania przewagi kooperacyjnej [Adamik, 2011]. Jak wskazują wyniki badań prowadzonych w obszarze zarządzania strategicznego, relacje z otoczeniem (w tym w dużej mierze relacje niesformalizowane) mają wysoce użyteczny, strategiczny charakter dla długookresowego rozwoju firmy, wykorzystywania okazji oraz prowadzenia skutecznej walki konkurencyjnej [Krupski, 2015, s. 27]. Szczególnie podkreśla się możliwość zmniejszenia (a nawet eliminacji) niepewności działania [Piwoni-Krzeszowska, 2013], a dzięki temu poprawy zdolności identyfikacji i wykorzystywania szans rynkowych [Krupski, 2015]. Efekty te osiągane są także dzięki roli relacji w stymulowaniu sprawności¹³ działania [Klimas, 2013a] czy elastyczności organizacji [Wójcik-Karpacz, 2012a; Piwoni-Krzeszowska, 2014a].

Z perspektywy zasobowej relacje mogą dać dostęp do zasobów, których organizacja nie posiada, a dodatkowo nie może lub nie ma potrzeby ich nabyć (np. z uwagi na ich koszt, ochronę własności intelektualnej, długotrwałość procesu pozyskania etc.). W takim ujęciu relacje mają zdolność zapełniania luk zasobowych [Romanowska, 2002; Czakon, 2009; Burger-Helmchen, Cohendet, 2011; Krupski, 2015]. Relacje postrzegane jako kanał komunikacji i wymiany z podmiotami otoczenia pozwalają także przynajmniej na częściowe rozwiązanie problemu redundancji zasobów [Krupski, 2012b]. W zasobowym ujęciu relacje mają również dodatkową – wyróżniającą je na tle innych zasobów strategicznych – zdolność stymulowania wartości innych zasobów organizacji, jak na przykład zasobów ludzkich, zasobów finansowych czy zasobów wiedzy organizacyjnej [Klimas, 2015c, s. 188].

Szczególnie podkreślana jest rola relacji w intensyfikacji i akceleracji tworzenia, wymiany, wykorzystania wiedzy trudno dostępnej, w tym wiedzy ukrytej [Stańczyk 2012, s. 70–71], co wskazuje, że w szerszym kontekście relacje pozwalają usprawniać zarządzanie wiedzą [Zheng i in., 2011], a nawet przyspieszać i doskonalić zdolność organizacyjnego uczenia się [Lorenzoni, Lipparini, 1999]. Podobnie pozytywny wpływ relacji widoczny jest w odniesieniu do klu-

¹³ Przyjmuje się tradycyjne prakseologiczne ujęcie sprawności uwzględniającej jednocześnie skuteczność, ekonomiczność i korzyść [Kotarbiński, 1969].

czowych, dynamicznych kompetencji, takich jak innowacyjność organizacji¹⁴ [Powell i in., 1996; Zheng, i in., 2011; Piwoni-Krzeszowska, 2013; Klimas, 2014; Stańczyk-Hugiet, 2015a, s. 177]. W odniesieniu do zarządzania innowacjami relacje wydają się nie tylko stymulować poziom innowacyjności organizacyjnej [Klimas, 2014], ale i sprzyjać rozwojowi potencjału innowacyjnego [Kozioł, 2014], tworzeniu innowacji [Wójcik-Karpacz, 2012a], a nawet osiągnięciu sukcesu innowacyjnego [Löfsten, Lindelöf, 2005].

Z punktu widzenia renty ekonomicznej zainteresowanie coraz częściej wzbudzają procesy tworzenia wartości. W obszarze tym prowadzi się badania dotyczące dwóch aspektów: (1) logik wartości relacji [Piwoni-Krzeszowska, 2013], w tym zarówno tworzenia, jak i zawłaszczania wartości w relacji [Zakrzewska-Bielawska, 2016b], oraz (2) nawiązywania i eksploatacji relacji podmiotów współtworzących wartość [Klimas, 2015d]. Wartościotwórcze implikacje eksploatacji relacji znajdują zainteresowanie, gdyż to relacjom przypisuje się zdolność tworzenia [Niemczyk, 2015c], jak i współtworzenia ponadprzeciętnej wartości [Krupski, 2007, s. 179]. Z jednej strony relacje same w sobie są źródłem wartości [Piwoni-Krzeszowska, 2014a], z drugiej mają zdolność wywierania wpływu na wartość przedsiębiorstwa rozumianą *sensu largo* [Piwoni-Krzeszowska, 2014b]¹⁵. Należy jednak zwrócić uwagę, że z punktu widzenia tworzenia i przechwytywania wartości wspólnie wykreowanej istotna jest nie tyle liczba relacji (wielkość portfolio relacyjnego), ile ich odpowiedniość, tj. utrzymywanie relacji faktycznie przyczyniających się do generowania oraz apropriacji wartości [Stańczyk-Hugiet, 2013, s. 54]. Zatem, przy projektowaniu strategii relacyjnej niekoniecznie powinno się dążyć do maksymalizacji liczebności, lecz raczej – jakości relacji w niej ujmowanych.

Zwolennicy podejścia relacyjnego dość mocno podkreślają korzystność eksploatacji relacji zewnętrznych. Niemniej coraz częściej się wskazuje, że implementacja strategii relacyjnej może nie tylko nie przynieść zakładanych efektów, ale wręcz generować niekorzyści, czy nawet przyczynić się do upadku lub przejęcia organizacji przez kooperanta [Karpacz, 2014]. W sensie ogólnym wskazuje się, że nadmierne uwikłanie w relacje zewnętrzne generuje ryzyko destrukcji nie tylko współtworzonej z partnerami, ale także samodzielnie tworzonej wartości [Lorgnier, Su, 2014]. Na poziomie bardziej operacyjnym wskazuje się natomiast na trudności oraz skutki negatywne dotyczące kwestii koordynacji relacji, ich stabilności, asymetrii w przepływach zasobów [Czakon, 2012].

¹⁴ Związek relacji z innowacyjnością organizacji jest na tyle znaczący, że niektórzy autorzy ujmują relacje zewnętrzne jako jeden z wymiarów, a nawet elementów konstytutywnych innowacyjności organizacyjnej, np. Mothe, Thi [2010], Terziovski [2010], Hecker, Ganter [2013].

¹⁵ Tematyka zarządzania wartością relacji, roli relacji w kształtowaniu wartości firmy, logik i nośników tworzenia wartości z wykorzystaniem relacji zewnętrznych jest bogato opisana w publikacjach E. Piwoni-Krzeszowskiej.

Dodatkowo problematyka kreowania wartości w sieciach międzyorganizacyjnych z perspektywy pomiaru tworzonej wartości czy wykorzystania właściwości relacji zewnętrznych do zwiększania wartości przedsiębiorstwa działającego w sieci została opisana w: Rudny, Woźniak-Sobczak (red.) [2013] oraz Zakrzewska-Bielawska [2016b].

Natomiast w ujęciu marketingowym podejście relacyjne, rozpatrywane z perspektywy modeli tworzenia i podziału wartości, zarządzania procesem tworzenia i podziału wartości oraz wykorzystania marketingu w celu tworzenia wartości dla klienta oraz wartości dla przedsiębiorstwa, zostało opisane m.in. w: Szymura-Tyc [2006].