

ANNA WÓJCIK-KARPACZ**Instytut Zarządzania****Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach**

ZDOLNOŚĆ RELACYJNA JAKO DETERMINANTA EFEKTÓW RELACJI MIĘDZYORGANIZACYJNYCH

Opiniodawca: **dr hab. Szymon Cyfert, prof. UEP**

W opracowaniu zidentyfikowano lukę zdolności organizacyjnych i sposoby ich uzupełniania. Przedstawiono także użyteczność jednego z typów zdolności dynamicznych a mianowicie zdolności relacyjnej w kontekście wykorzystywania relacji współdziałania z partnerami zewnętrznymi do budowania przewagi konkurencyjnej.

1. Wprowadzenie

Prowadzenie aktywności biznesowej w turbulentnym otoczeniu i związane z tym podwyższenie kosztów samodzielnego budowania przewagi konkurencyjnej bądź odczuwane ograniczenia w dostępie do zasobów strategicznych to bariery trudne do pokonania dla niektórych przedsiębiorstw [7, s. 23]. Rozwiązaniem dla tych, które ich poszukują, będzie zatem uzupełnienie brakującego potencjału ze źródeł zewnętrznych. Dzięki relacjom współdziałania przedsiębiorstwa mają możliwość pozyskania aktywów niedostępnych na rynku. W wypadku zasobów, które umożliwiają generowanie renty w relacjach, regułą jest, że żaden z partnerów nie może kupić zasobów relewantnych dla takiej relacji na rynku wtórnym.

Jednym z symboli zmian sposobów budowania przewagi konkurencyjnej jest przewaga uzyskiwana przez przedsiębiorstwo przy wykorzystaniu relacji współdziałania z partnerami zewnętrznymi, zwana relacyjną przewagą konkurencyjną, w sposób dorozumiany utożsamiana z rentą relacyjną. Renta relacyjna to dodatkowy wynik wspólnie wygenerowany przez uczestników układu, który nie mógłby zostać osiągnięty przez żadną ze stron samodzielnie i który opiera się na wspólnych nakładach nieodłącznych dla tej relacji, a ponoszonych przez zaangażowane strony [11, s. 660-679]. W takim rozumieniu renta relacyjna nawiązuje do zjawiska synergii międzyorganizacyjnej. Wspólna realizacja celu czy też celów obustronnie zgodnych jest czynnikiem eksploatacji

relacji współdziałania, które mają dawać większy wynik użyteczny, niż miałyby miejsce w wypadku samodzielnego budowania przez nie przewagi konkurencyjnej. Kiedy mowa o współdziałaniu to na pierwszy plan wysuwa się konieczność realizacji określonych celów przy współudziale innych przedsiębiorstw. Jednakże nawet, zgodność dwu przedsiębiorstw co do tego by wspólnie osiągać cele, nie gwarantuje uzyskania pożądanych skutków. Realizacja umowy jest silnie uzależniona od interakcji między poszczególnymi osobami reprezentującymi interesy swoich przedsiębiorstw.

Mając powyższe fakty na uwadze celem opracowania są rozważania o roli zdolności relacyjnej w kształtowaniu wyników relacji z partnerami zewnętrznymi rozpatrywanych w wymiarze przewagi konkurencyjnej. W strukturze zarządzania strategicznego jako pola badawczego zdolności organizacyjne rozpatrywane są pod kątem przewagi konkurencyjnej i w powiązaniu z innowacjami i rozwojem organizacji. Niemniej jednak relatywnie niewiele wiadomo, jak można ustalić lukę zdolności organizacyjnych i jakie istnieją sposoby ich uzupełniania. W niniejszym opracowaniu autorka stara się wypełnić tę lukę. Rozwiązanie tych problemów badawczych pogłębi wiedzę o tym, co może uczynić przedsiębiorstwo odnośnie zdolności relacyjnej by sprzyjała ona utrzymywaniu zwiększonych efektów relacji z partnerami zewnętrznymi.

2. Pojęcie, istota i sposoby uzupełniania zdolności organizacyjnych

Zdolności organizacyjnych nie można utożsamiać z umiejętnościami pojedynczych osób [14, s. 1243-1250], odnoszą się one do możliwości organizacji w zakresie wykonywania określonych zadań [9, s. 164]. Zatem zdolności są związane z tym, co organizacja robi. Jeżeli organizacja posiada dany typ „zdolności”, oznacza to, że ona sama (lub jej części składowe) jest zdalna do niezawodnego – a przynajmniej w minimalnym stopniu zadowolającego – wykonania określonej działalności. C.E. Helfat i S.G. Winter twierdzą, że zdolności zmierzają do określonego celu, umożliwiają powtarzanie działań i dają pewność co do uzyskiwanych dzięki nim wyników, w przeciwieństwie do doraźnych działań, które nie są oparte na wypracowanych modelach zachowań [14, s. 1243-1250].

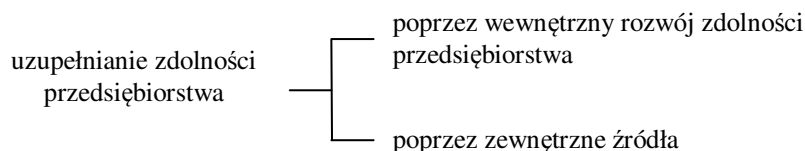
Zdolności przedsiębiorstwa mogą być bardziej lub mniej dopasowane do aktywności biznesowej, ale mogą też być niewystarczające. Często się bowiem zdarza, że rozwój przedsiębiorstwa przebiega szybciej niż wzrost zasobów wiedzy i zdolności [24, s. 98]. Wówczas przedsiębiorstwa muszą oprócz nowych zasobów często uzupełniać także swoje zdolności niezbędne do odpowiedniego ich rozlokowania.

Dystans pomiędzy potrzebnymi a istniejącymi zdolnościami organizacji stanowi lukę zdolności. Istnienie tej luki wskazuje, że w rzeczywistości rozwój zdolności następuje wolniej, niż to wynika z potrzeb przedsiębiorstwa. Deficyt zdolności oznacza, że przedsiębiorstwo nie będzie mogło integrować, rekonfigurować, pozyskiwać i uwalniać zasobów odpowiednio do warunków konkurowania. Luka zdolności obejmuje dwa wymiary: zbieżność (spójność) i siłę wpływu na rozwój organizacji. Luka jest mała, gdy bieżące zdolności są podobne do tych, jakich wymagają warunki techniczne i organizacyjne (duża zbieżność zdolności) oraz znacząco wyższe w stosunku do ich poziomu u konkurentów (wysokie zdolności). Najpoważniejszy problem pojawia się wówczas, gdy bieżące zdolności są znacząco odmienne od potrzebnych (duże niedopasowanie zdolności) oraz znacząco niższe w stosunku do ich poziomu u konkurentów (niskie zdolności) [4, s. 294-312].

Rzadkie używanie i brak odpowiedniego monitoringu zdolności dynamicznych może powodować zmniejszenie ich efektywności w czasie, czego wyrazem może być redukcja potencjalnych zysków. Inny negatywny skutek wynikać może ze złego zarządzania tymi zdolnościami lub połowicznego ich włączania do osiągania korzyści przez przedsiębiorstwo. Spadek efektywności zdolności dynamicznych lub nieefektywne zarządzanie nimi sprawiają, że przedsiębiorstwo ma obniżoną zdolność reagowania na szanse, bądź ich wywoływania. W codziennej praktyce biznesowej ryzyko pogorszenia rezultatów przedsiębiorstwa pozwalają jednak ograniczyć zdolności zwykłe, gdyż gwarantują one prowadzenie bieżącej działalności za pomocą mniej więcej tych samych technik, w tej samej skali, z oferowaniem istniejących produktów i usług tej samej populacji [10, s. 254-279].

Zdolności dynamiczne wpływają na efektywność organizacji również pośrednio, ponieważ ich oddziaływanie jest mediowane poprzez rozwój potencjału strategicznego [2, s. 41]. Wpływają one bowiem na zmiany procesów, produktów i usług [10, s. 254-279], czyli zmieniają sposób, w jaki przedsiębiorstwa „zarabiają na życie” [14, s. 1243-1250]. W razie gdyby na skutek implementacji dotychczasowych zdolności dynamicznych w przedsiębiorstwie nastąpił spadek efektów poniżej ustalonego progu, to przedsiębiorstwo powinno je odnowić. Jako że zdolności dynamiczne wpływają na wyniki przedsiębiorstwa można je relatywizować, np. w stosunku do tych, jakie osiągają konkurenci. Jeśli przedsiębiorstwo ma większe zdolności dynamiczne niż konkurenci, to jego wyniki powinny być wyższe niż osiągnięte przez konkurentów. Zatem zdolności dynamiczne implikują próg uzyskiwanych wyników [1, s. 27-47].

Przedsiębiorstwo świadome różnic między zdolnościami istniejącymi a tymi potrzebnymi do konkurowania mogą podjąć działania na rzecz ich uzupełnienia. Istnieją dwa sposoby nabywania zdolności organizacyjnych, przedstawione na rysunku 1.



Rys. 1. Sposoby uzupełniania zdolności przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie [4, s. 294-312].

Wewnętrzny rozwój zdolności odnosi się do kreacji nowej funkcji w ramach istniejących granic przedsiębiorstwa przez zwykłą rekonfigurację istniejących lub nabywanie nowych zdolności. Uzupełnianie zdolności w tym przypadku może się odbywać poprzez szkolenia wewnętrzne, wewnętrzny rozwój produktów, badania i rozwój bądź zatrudnianie nowych pracowników. Jeżeli zaś luka zdolności jest duża, należy szukać nowych zdolności na zewnątrz przedsiębiorstwa. Zewnętrznymi źródłami uzupełniania własnych zdolności mogą być kontrakty handlowe, alianse i przejęcia przedsiębiorstw. Relacje współdziałania sprzyjają rozwijaniu różnych typów zdolności dynamicznych, w tym relacyjnej.

Zdolności budowane są nie tylko na indywidualnych umiejętnościach, ale także na wspólnym uczeniu się pracowników współpracujących ze sobą [28, s. 1395-1401]. Zdolności są zatem rezultatem doświadczenia nabywanego przez przedsiębiorstwo. Wykształcenie jakiejkolwiek zdolności wymaga wobec tego inkrementalnego procesu uczenia się, powtarzalności i codziennego doskonalenia w przedsiębiorstwie [16, s. 747-767].

M. Zollo i S.G. Winter podkreślają znaczenie celowych mechanizmów uczenia się w rozwoju zdolności dynamicznych, takich jak organizacyjne rutyny powiązane z akumulacją doświadczeń, artykulacją i kodyfikacją wiedzy [32, 339-351]. Identyfikowanie wiedzy „ukrytej” i „rozproszonej” oraz akumulowanie wiedzy o tym jak należy działać i umocowanie jej w rutynie staje się fundamentem przewagi konkurencyjnej [26, s. 80]. Integrowanie wiedzy znajdującej się wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa wyłania się jako charakterystyczna zdolność organizacyjna [20, s. 317-338]. Wiedza ta dotyczy zarówno informacji o rynku, produktach i technologii produkcji, jak i rutyn organizacyjnych.

Pomocne w utrwalaniu rutyny są procedury np. w autoryzowanych stacjach obsługi samochodów są nimi: procedura umówienia na wizytę, procedura przyjęcia samochodu, procedura naprawy, czy procedura wydania samochodu. W konsekwencji istnienia procedur pojawiają się znane i czytelne wymagania względem zarówno osób pracujących w przedsiębiorstwie, jak i partnerów zewnętrznych, przykładowo klientów.

3. Znaczenie zdolności relacyjnej dla uczestników układów kooperacyjnych

Przyszłość organizacji leży we współdziałaniu organizacji z partnerami zewnętrznymi. Tradycyjna perspektywa, zgodnie z którą przedsiębiorstwa działają jako niezależne podmioty gospodarcze, jest obecnie zastępowana postrzeganiem partnerów wymiany jako współtwórców wartości. Oznacza to, że wyniki stron relacji są powiązane [29, s. 1-17]. By móc przetrwać, przedsiębiorstwa muszą zrozumieć, że można współtworzyć wartość i osiągać wyższe wyniki wspólnie z partnerami zewnętrznymi. Osadzenie w układzie kooperacyjnym wyzwała na jego uczestnikach potrzebę rozwijania zdolności relacyjnej. W literaturze z zakresu zarządzania strategicznego i marketingu istnieje wiele definicji pojęciowych zdolności relacyjnej. Przedstawione definicje pojęciowe (nominalne) są arbitralne. Większość z nich stanowi odbicie jakiegoś konsensu, konwencji dotyczącej sposobu użycia pojęcia „zdolność relacyjna” przez konkretnego badacza. Ponadto ich prezentacja jest konieczna ze względu na implikacje dla operacjonalizacji tego konstruktów przez kolejnych badaczy. W tabeli 1 zawarto wybrane jego definicje pojęciowe. Prezentację definicji w tabeli 1 należy uznać za zbiór otwarty.

Tabela 1. Wybrane definicje zdolności relacyjnej

Autorzy	Definicja
G. Lorenzoni, A. Lipparini	zdolność do interakcji z innymi przedsiębiorstwami
L. Li, G. Ogunmokun	zdolność do intensywnych relacji międzyorganizacyjnych w kontekście kształtowania wyników współdziałania
A. Walter, M. Auer, T. Ritter	zdolność do inicjowania, utrzymywania i wykorzystywania relacji z różnymi partnerami zewnętrznymi
D. Lavie	zdolność do tworzenia i utrzymywania wartościowych relacji z partnerami

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [18, s. 638-658; 19, s. 399-420; 20, s. 317-338; 30, s. 541-567].

W świetle powyższych konceptualizacji pojęcia zdolność relacyjna długotrwałe utrzymanie przewagi konkurencyjnej opartej na relacjach współdziałania z partnerami zewnętrznymi wiąże się z posiadaniem przez przedsiębiorstwo zdolności do tworzenia i utrzymywania wartościowych relacji z partnerami. Prócz tego zaprezentowane konceptualizacje konstruktów zdolność relacyjna pokazują, że tworzenie relacji podobnie jak kształtowanie zdolności relacyjnej, jest działaniem intencjonalnym.

Wydaje się, że rozpoczęcie współdziałania leży u podstaw nabywania doświadczenia poprzez interakcje z partnerami, gdyż stanowią one podatny grunt dla nowych interakcji. Tym bardziej, że interakcje są ujmowane jako sytuacyjne uwikłanie intencjonalnych działań uczestników relacji, które sprawia, że stają się oni dla siebie partnerami [27, s. 181]. Oznacza to, że dwa przedsiębiorstwa jednocześnie wpływają i pozostają pod wpływem w relatywnie trwały sposób. Doświadczenie współtworzenia oparte jest na interakcjach między przedsiębiorstwem a partnerami zewnętrznymi, które mogą zachodzić wielokrotnie, w dowolnym miejscu i czasie. Przedsiębiorstwa współdziałając wykształcają jednocześnie zdolność do kontynuowania współdziałania. Zatem wysoka zdolność do współpracy i dzielenia się wiedzą z innymi przedsiębiorstwami jest charakterystyczna dla organizacji o intensywnych interakcjach [20, s. 317-338]. Wysoki poziom tej zdolności ma pozytywny wpływ na efekty relacji z partnerami zewnętrznymi, gdyż pozwala dostrzegać różne uwarunkowania, zwłaszcza społeczne, napływające z zewnątrz i istniejące wewnątrz organizacji [30, s. 541-567], i adaptować się do nich.

W swoim wnętrzu przedsiębiorstwo musi połączyć wiele relacji zewnętrznych. Powyższe odkrywa, że zdolność relacyjna jest metazdolnością organizacyjną, w której strukturze można wyodrębnić zdolności relacyjne skierowane na różnych adresatów. Grupa partnerów zewnętrznych w wypadku każdego przedsiębiorstwa może być inna pod względem rodzaju i liczby. Oznacza to, że oprócz zdolności relacyjnej zrelatywizowanej do konkretnego partnera zewnętrznego istnieje ogólna zdolność relacyjna przedsiębiorstwa do podejmowania interakcji z wieloma partnerami zewnętrznymi. Ogólna zdolność relacyjna jest użyteczna w tworzeniu przez przedsiębiorstwo wartości dodatkowej wespół z wieloma partnerami zewnętrznymi.

Można wskazać na trzy jej główne cechy:

- kładzie duży nacisk na doświadczenie i procesy uczenia się przez przedsiębiorstwo, które może nabyć i rozwinąć wiedzę o zarządzaniu zestawem relacji [17, s. 981-1000],
- proces wymiany wiedzy zapoczątkowuje budowę specyficznego mechanizmu wewnątrzorganizacyjnego dotyczącego zarządzania relacjami zewnętrznymi [16, s. 747-767]; mechanizm ten jest zasobem komplementarnym wobec aktywów relacyjnych rozwijanych w ramach społecznego wymiaru interakcji, takich jak zaufanie [23, s. 903-913]; mogą one stanowić zasoby organizacyjne trudne do naśladowania przez inne konkurencyjne przedsiębiorstwa,
- podkreśla dążenie do zintegrowanego zarządzania szerszym zestawem relacji z partnerami zewnętrznymi, realizowanym przy uwzględnieniu wspólnych interesów stron relacji [3, s. 585-608].

Zdolność relacyjna występuje w podwójnej roli: integratora i pasa transmisyjnego wiedzy między przedsiębiorstwem a jego partnerami

zewnętrznymi. Zdolność tę odzwierciedlają wysiłki stron skupione na wzbogacaniu wiedzy oraz jej dyfuzji [8, s. 233]. Pracownicy odgrywają istotną rolę w absorpcji i wykorzystaniu wiedzy, ponieważ to oni mają na co dzień kontakty z przedstawicielami partnerów zewnętrznych i to od nich zależy efektywność pozyskiwania i gromadzenia informacji.

Skutki relacji międzyorganizacyjnych rozpatruje się z punktu widzenia konkretnego przedsiębiorstwa. Ponieważ relacje te nie mogą być wykorzystywane wyłącznie przez jedno przedsiębiorstwo, a więc na rzecz realizacji tylko jego celów. Jeżeli jednak taka sytuacja miałaby miejsce w praktyce, to wykorzystany kooperant może przez rozpowszechnienie niekorzystnej opinii o dotychczasowym partnerze obniżyć skuteczność realizacji strategii relacyjnej przedsiębiorstwa nierespektującego interesów drugiej strony relacji [22, s. 44].

Partnerzy relacji powinni tworzyć atmosferę sprzyjającą współpracy. Ich skłonność do współdziałania tworzy atmosferę relacyjnego uczenia się i pośrednio wpływa na wyniki relacji [25, s. 80-95]. Dostrzegając użyteczność mechanizmu uczenia się poprzez interakcje z partnerami zewnętrznymi, przedsiębiorstwa mogą dążyć do zwiększenia swojej efektywności przy współdziałaniu tych partnerów. Współpraca implikuje odejście od nieprzyjaznych stosunków, w których strony grają przeciwko sobie co do minimalizacji ceny, w kierunku tworzenia i podziału wartości [5, s. 128-152]. Atmosfera jest efektem wymiany i jednocześnie wywiera na nią wpływ. Wynika ona z istniejącego pomiędzy stronami relacji stanu współdziałania lub rywalizacji.

Wydaje się, że rywalizacja oddziałuje motywująco, ale tylko w przypadku działań prowadzonych niezależnie. W przypadku współdziałania natomiast to właśnie wzajemne wsparcie, a nie siła rywalizacji, sprzyja uzyskiwaniu dodatkowych korzyści z relacji. Dlatego w dążeniu do osiągnięcia wspólnego celu uczestnicy relacji powinni wykazywać wzajemne wsparcie, które ich zintegruje, a nie prześcigać się nawzajem.

Jeżeli partnerzy relacji przyjmują postawę kooperacyjną, to zwiększają prawdopodobieństwo podejmowania wszelkich niezbędnych działań, aby między stronami układów kooperacyjnych rzadko występowały zachowania typu „wygrać – przegrać” a konflikty traktują jako problemy do rozwiązania, taką atmosferę relacji można uznać za obustronnie sprzyjającą efektywności.

Jednakże potencjalnym problemem relacyjnego uczenia się jest błędny ogląd sprawy, który może doprowadzić do redukcji pozytywnych wyników relacji. W konsekwencji partnerzy relacji uczą się robić w sposób właściwy rzeczy złe lub w sposób nieprawidłowy – rzeczy właściwe [25, s. 80-95]. W takich sytuacjach jedyną metodą zwiększenia efektów relacji jest oduczenie się (ang. *unlearning*) [25, s. 80-95]. Ogólnie rzecz biorąc relacyjne uczenie się ma jednak na wydajność relacji wpływ pozytywny.

Uczenie się może być postrzegane zarówno jako zjawisko organizacyjne, jak i międzyorganizacyjne. Umożliwia ono osiągnięcie ponadprzeciętnych korzyści z relacji [11, s. 660-679]. Efekty relacyjnego uczenia się mogą być identyfikowane w postaci redukcji nadmiernych kosztów (ang. *redundant costs*), poprawy jakości i niezawodności oraz zwiększenia szybkości i elastyczności obsługi partnera zewnętrznego [25, s. 80-95]. Z punktu widzenia dostawców lepsze poznanie odbiorców pozwala rozwijać produkty o wyższej wartości dla odbiorcy.

Niektóre przedsiębiorstwa mogą mieć wyższe zdolności relacyjne niż pozostałe. Argumenty zawarte w literaturze pozwalają sądzić, że przedsiębiorstwa, które rozwinęły wysoką zdolność relacyjną i osiągnęły wyższy poziom integracji i koordynacji w ramach relacji z partnerami zewnętrznymi, mogą oczekiwać też wyższych efektów relacji w porównaniu do przedsiębiorstw, które tak wysokiej zdolności nie rozwinęły [31, s. 221]. Zatem aby współdziałać, przedsiębiorstwa potrzebują odpowiednio wykształconej zdolności relacyjnej.

Czerpanie korzyści z przestrzeni międzyorganizacyjnej dzięki wysokiej zdolności relacyjnej pozwala uznać ją za czynnik uzyskiwania zwiększonych efektów relacji z partnerami zewnętrznymi rozpatrywanych w wymiarze przewagi konkurencyjnej.

Jednakże w wypadku przerwania relacji z konkretnym partnerem zewnętrznym zdolność relacyjna nie może zostać *ad hoc* wykorzystana ponownie wobec innych partnerów, i w efekcie może zostać utracona. Wskazuje to na jej idiosynkratyczny charakter. Jako typ zdolności dynamicznych jest ona osadzona w organizacji, nietransferowalna oraz poprawiająca skuteczność i efektywność zasobów posiadanych przez przedsiębiorstwo [12, s. 1105-1121]. Tym samym rzutuje ona na wyniki, gdyż jej użycie może zwiększyć przychody i/lub zredukować koszty relacji [10, s. 254-279]. Wskazywałoby to, że zdolność relacyjna może być traktowana jako narzędzie budowania relacyjnej przewagi konkurencyjnej. Dzięki jej aplikacyjnemu charakterowi realne staje się szacowanie zmian efektów relacji z konkretnym partnerem bądź ich grupą.

Odmienne efekty tych relacji wynikają w pewnej mierze ze zróżnicowania poziomu zdolności relacyjnej skierowanej na konkretnego partnera. Jest bowiem mało prawdopodobne, aby wszystkie przedsiębiorstwa miały identyczną zdolność relacyjną, muszą one wszakże stale ją rozwijać, aby móc czerpać korzyści z relacji z partnerami zewnętrznymi [6, s. 147-167]. Długotrwały charakter międzyorganizacyjnych różnic w zakresie i stosowaniu rutyn organizacyjnych powoduje, że przewaga konkurencyjna kreowana przez zdolności dynamiczne jest trwała i nieimitowalna [21, 41-62].

Analiza fragmentów literatury wskazuje, że przedsiębiorstwa o wysokiej zdolności relacyjnej mogą oczekiwać wyższych efektów relacji z partnerami zewnętrznymi niż te, które tak wysokiej zdolności relacyjnej nie rozwinęły [31, s. 221]. Zatem osiągnięcie wyższego poziomu zdolności relacyjnej sprzyja

poprawie efektywności eksploatowanych szans czy neutralizowanych zagrożeń wspólnie z partnerami zewnętrznymi.

Rozważania zawarte w tej części opracowania wzmacniają argumentację na rzecz zasadności używania zdolności relacyjnej jako narzędzia w intencjonalnym budowaniu przewagi konkurencyjnej. Ponadto odsłaniają one pozytywne i negatywne implikacje organizacyjnego uczenia się dla podnoszenia zdolności dynamicznych, w tym zdolności relacyjnej a przez to także odkrywają pośredni wpływ organizacyjnego uczenia się na wielkość wyników relacji z partnerami zewnętrznymi.

4. Zakończenie

Badanie zdolności dynamicznych jest zakorzenione w podejściu zasobowym (RBV). Ta perspektywa konceptualizuje organizację jako zbiór trudnych do naśladowania zasobów, które tworzą przewagę konkurencyjną poprzez przyczynianie się do utrzymywania różnic w wynikach osiągniętych przez przedsiębiorstwa [15, s. 889-902]. Znaczenie zdolności relacyjnej dla skutków interakcji predestynuje ten typ zdolności organizacyjnych do grona cennych, idiosynkratycznych i nieimitowalnych aktywów, które można uznać za czynniki przewagi konkurencyjnej.

Zdolność relacyjna tkwi w organizacji i jest w znacznej części efektem jej doświadczenia, nie zaś umiejętnością pojedynczej osoby [14, s. 1243-1250]. Dokładna zawartość zdolności relacyjnej nie została jeszcze szczegółowo rozpoznana, stąd nadal zachodzi potrzeba pogłębionych badań nad jej składowymi oraz rolą w kształtowaniu wyników relacji z partnerami zewnętrznymi. Aby lepiej zrozumieć czym jest zdolność relacyjna, trzeba rozpoznać jej architekturę, a można tego dokonać poprzez wskazanie i analizowanie jej wymiarów. Rezultaty tego typu prac badawczych dostarczą wiedzę o tym, czy ten typ zdolności organizacyjnej można traktować jako narzędzie w intencjonalnym budowaniu relacyjnej przewagi konkurencyjnej. Zdolność relacyjną można więc postrzegać jako aktualne wyzwanie badawcze, gdyż jako jeden z typów zdolności dynamicznych okazuje się wysoce użyteczna we wspieraniu interakcji z partnerami zewnętrznymi.

Literatura

- [1] **Bingham C.B., Eisenhardt K.M., Furr N.R.:** What Makes a Process a Capability? Heuristics, Strategy, and Effective Capture of Opportunities, „Strategic Entrepreneurship Journal” 2007, Vol. 1, No. 1, ss. 27-47.
- [2] **Bratnicki M.:** Przedsiębiorcze zdolności dynamiczne jako źródło trwałej, wysokiej efektywności przedsiębiorstwa [w:] Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki

- zarządzania przedsiębiorstwem, red. **Jagoda H., Lichtarski J.**, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- [3] **Capaldo A.:** Network Structure and Innovation: the Leveraging of a Dual Network as a Distinctive Relational Capability, „Strategic Management Journal” 2007, Vol. 28, No. 6, ss. 585-608.
- [4] **Capron L., Mitchell W.:** Selection Capability: How Capability Gaps and Internal Social Frictions Affect Internal and External Strategic Renewal, „Organization Science” 2009, Vol. 20, No. 2, ss. 294-312.
- [5] **Cohen W.M., Levinthal D.A.:** Absorptive Capacity: a New Perspective on Learning and Innovation, „Administrative Science Quarterly” 1990, Vol. 35, No. 1, ss. 128-152.
- [6] **Collins J.D., Hitt M.A.:** Leveraging Tacit Knowledge in Alliances: The Importance of Using Relational Capabilities to Build and Leverage Relational Capital, „Journal Engineering Technology and Management” 2006, Vol. 23, No. 3, ss. 147-167.
- [7] **Cyglar J.:** Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.
- [8] **Czakon W.:** Dynamika więzi międzyorganizacyjnych, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2007.
- [9] **De Wit B., Meyer R.:** Synteza Strategii, PWE, Warszawa 2007.
- [10] **Drnevich P.L., Kriauciunas A.P.:** Clarifying the Conditions and Limits of the Contributions of Ordinary and Dynamic Capabilities to Relative Firm Performance, „Strategic Management Journal” 2011, Vol. 32, No. 11, s. 254-279.
- [11] **Dyer J.H., Singh H.:** The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage, „Academy of Management Review”, 1998, Vol. 23, No. 4, s. 660-679.
- [12] **Eisenhardt K.M., Martin J.A.M.:** Dynamic Capabilities: What are They?, „Strategic Management Journal” 2000, Vol. 21, No. 10/11, s. 1105-1121.
- [13] **Gulati R.:** Alliances and Networks, „Strategic Management Journal” 1998, Vol. 19, No. 4.
- [14] **Helfat C.E., Winter S.G.:** Untangling Dynamic and Operational Capabilities: Strategy for the (N)ever-Changing World, „Strategic Management Journal” 2011, Vol. 32, No. 11, ss. 1243-1250.
- [15] **Hoopes D.G., Madsen T.L., Walter G.:** Why is There a Resource-Based View? Toward a Theory of Competitive Heterogeneity, „Strategic Management Journal”, 2003, Vol. 24, s. 889-902.
- [16] **Kale P., Dyer J., Singh H.:** Alliance Capability, Stock Market Response, and Long Term Alliance Success: the Role of the Alliance Function, „Strategic Management Journal” 2002, Vol. 23, No. 8, ss. 747-767.
- [17] **Kale P., Singh H.:** Building Firm Capabilities Through Learning: The Role of the Alliance Capability and Firm-Level Alliance Success, „Strategic Management Journal”, 2007, Vol. 28, No. 10, ss. 981-1000.
- [18] **Lavie D.:** The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resource-Based View, „Academy of Management Review” 2006, Vol. 31, No. 3, s. 638-658.
- [19] **Li L., Ogunmokun G.:** The Influence of Inter-Firm Relational Capabilities on Export Advantage and Performance: an Empirical Analysis, „International Business Review” 2001, Vol. 10, No. 4, ss. 399-420.

- [20] **Lorenzoni G., Lipparini A.:** The Leveraging of Inter-Firm Relationships as a Distinct Organization Capability, „Strategic Management Journal” 1999, Vol. 20, No. 4, ss. 317-338.
- [21] **Macher J.T., Mowery D.C.:** Measuring Dynamic Capabilities: Practices and Performance in Semiconductor Manufacturing, “British Journal of Management”, 2009 Vol. 20, ss. 41-62.
- [22] **Mitrega M.:** Zdolność sieciowa jako czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku przedsiębiorstw, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2010.
- [23] **Pagano A.:** The Role of Relational Capabilities in the Organization of International Sourcing Activities: A Literature Review, „Industrial Marketing Management” 2009, Vol. 38, No. 8, s. 903-913.
- [24] **Romanowska M.:** Analiza i planowanie strategiczne w małej firmie [w:] Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm, red. **R. Krupski**, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2005.
- [25] **Selnes F., Sallis J.:** Promoting Relationship Learning, „Journal of Marketing” 2003, Vol. 67, No. 3, s. 80-95.
- [26] **Strużyna J.:** Znaczenie rutyny dla innowacji [w:] Innowacje w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz instytucjami sektora publicznego. Teoria i praktyka, red. **Bieniok H., Kraśnicka T.**, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2010.
- [27] **Sulejewicz A.:** Partnerstwo strategiczne. Modelowanie współpracy przedsiębiorstw, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997.
- [28] **Teece D.J.:** Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action, “Journal of Management Studies” 2012, Vol. 49, No. 8, ss. 1395-1401.
- [29] **Vargo S.L., Lusch R.F.:** Evolving a New Dominant Logic for Marketing, „Journal of Marketing” 2004, Vol. 68, No. 1, ss. 1-17.
- [30] **Walter A., Auer M., Ritter T.:** The Impact of Network Capabilities and Entrepreneurial Orientation on University Spin-off Performance, „Journal of Business Venturing” 2006, Vol. 21, No. 4, ss. 541-567.
- [31] **Wójcik-Karpacz A.:** Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2012.
- [32] **Zollo M., Winter S.G.:** Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities, “Organization Science”, 2002, Vol. 13, ss. 339-351.

RELATIONAL CAPABILITY AS THE DETERMINANT OF EFFECTS OF INTERORGANIZATIONAL RELATIONSHIPS

Summary

In the paper, the organizational capability gap and ways of their complementing have been identified. Plus, it presents usefulness of one type of dynamic capabilities, namely – relational capability, in the context of using cooperation with external partners to build competitive advantage.