

Wojciech Czakon

Akademia Ekonomiczna w Katowicach

ISTOTA I PRZEJAWY KOMPETENCJI RELACYJNEJ

1. Wstęp

Wielkim przeobrażeniom gospodarki światowej towarzyszą zwykle wielkie dylematy zarządzania strategicznego. Presja akcjonariuszy na generowanie możliwie wysokich wartości przedsiębiorstwa skłania wielu menedżerów do przyspieszenia wzrostu drogą zakupów lub aliansów strategicznych. Z punktu widzenia wdrożenia strategii kluczowe znaczenie ma rozstrzygnięcie trylematu: kupić – rozwinąć samodzielnie – współpracować. Do rozstrzygnięcia na rzecz jednego z tych rozwiązań nie wystarcza jednak analiza potencjalnych synergii. Dowodzą tego głośne porażki wielkich fuzji (Daimler-Chrysler) czy wielkich projektów współdziałania. W tym drugim przypadku badania światowe określają poziom wskaźnika porażki na ponad 50%. Oznacza to, że nawet tzw. obiektywne istnienie przesłanek wyboru jednej z trzech możliwości nie wystarcza do osiągnięcia spodziewanych korzyści. Ponadto jednokrotne osiągnięcie zakładanych korzyści nie może być uznane za wynik jakiejś umiejętności czy nawet kompetencji. Potrzebna jest powtarzalność w postaci wzorca skutecznych sposobów postępowania przedsiębiorstwa.

Problem wzorców postępowania nie jest nowy, towarzyszy zarządzaniu strategicznemu od wielu lat. Każda kolejna zmiana nieciągła obnażała nietrwałość dotychczasowych sposobów działania. Najnowszą taką zmianą, zachodzącą po tzw. megatrendach, jest kryzys na rynku pożyczek hipotecznych. Obecnie zdolność integrowania, pozyskiwania, rekonfigurowania i uwalniania zasobów w długim okresie nazywa się w literaturze kompetencją dynamiczną [Teece, Pisano, Shuen 1997]. Celem artykułu jest wniesienie przyczynku do dyskusji o kompetencji dynamicznej ze względu na wybrany jej typ, tj. kompetencję relacyjną. Definiuję ją jako skłonność i umiejętność współdziałania [Dyer, Singh 1998; Lorenzoni, Lipparini 1999].

Rozważania o kompetencji relacyjnej podzielono na dwie części. Pierwsza podejmuje problem zakresu znaczeniowego kompetencji relacyjnej ze względu na dotychczasowy dorobek w zakresie kompetencji przedsiębiorstwa z jednej strony, a kompetencji dynamicznych z drugiej. Następnie pojawia się znaczenie wynikowe, identyfikujące podstawowe przejawy kompetencji relacyjnej.

2. Istota kompetencji przedsiębiorstwa – zarys zakresu znaczeniowego

W dyskusji o kompetencjach przedsiębiorstwa stawia się wymagania nie tylko w zakresie operacjonalizacji używanych pojęć, ale także ich intersubiektywnej sprawdzalności. Dostatecznie powszechna w naukach o zarządzaniu skłonność do woluntaryzmu semantycznego i słowotwórstwa nie sprzyja spełnieniu tego warunku. Wynika stąd potrzeba opowiedzenia się za określonym sposobem definiowania pojęcia kompetencji. Umiejętność i zdolność są znaczeniowo bliskie. Umiejętność odnosi się zwykle do pojedynczych osób, ludzi posiadających umiejętność dokonania czegoś [Bratnicki 2000]. Zdolność zaś odnosi się do potencjału, bez względu na jego charakterystykę prakseologiczną, a więc poziom sprawności. Przykładem zdolności jest opracowanie przez japońską firmę Toshiba technologii HD DVD. Jednakże ocena tej zdolności jest negatywna ze względu na cechy skuteczności i efektywności działania technologii oraz produktów ją wykorzystujących. Opracowana technologia oraz związane z nią produkty zostały zarzucone i wycofane z rynku. W ocenie rezultatów działania zdolność może być niesłusznie utożsamiana z potencjałem. Pierwotne jest określanie potencjału działania, dlatego zdolność powinna być obserwowana *ex ante*. Można oczekiwać stopniowości zdolności, zarówno przedziałowej (niska-średnia-wysoka), jak i wyrażonej miarami liczbowymi. Trudności badawcze związane z takim sposobem rozumienia zdolności kierują uwagę w stronę kryteriów pragmatycznych, które określają pojęcie kompetencji. Dlatego konstrukcja pojęcia kompetencja przedsiębiorstwa [Bratnicki 2000] zawiera w sobie trzy elementy: umiejętność, proces, zasób.

Pierwszy z nich odnosi się do indywidualnej i zbiorowej kwalifikacji w wykonywaniu określonych działań. Zachodzi tu potrzeba stopniowania, co owocuje wyodrębnieniem kluczowej i strategicznej kategorii kompetencji [Hamel 1991]. W niej upatruje się źródła wartości dodanej tworzonej przez przedsiębiorstwo. W niej także doszukuje się źródła przewagi konkurencyjnej, rozumianej jako ponadprzeciętna rentowność przedsiębiorstwa w długich okresach.

Drugie pojęcie, tj. proces, odnosi się do systematycznego sposobu wykonywania określonych działań, pewnej rutyny organizacyjnej. Powtarzalność, usankcjonowana procedurami oraz instrukcjami działania, zmierza do zapewnienia organizacji stabilności. W języku statystycznej kontroli procesów stabilność oznacza ograniczone, tolerowane odchylenia poziomu wykonania od założonego wzorca, a

także możliwość prowadzenia audytów procesu, tj. procedur kontrolnych skierowanych na stwierdzenie zgodności wykonywanych operacji z ich wzorcowym określeniem w procedurach organizacyjnych. Procedury ilustrują wiedzę organizacji w zakresie tego, czym jest skuteczny układ i skład działań. Wyrażają też formalną akceptację dla konkretnego układu działań. Nie oznacza to wyłącznie formalizacji procesów w przedsiębiorstwie. Mogą one być wykonywane w określony sposób ze względu na normy społeczne, sankcjonujące wiedzę milczącą. W tym drugim przypadku identyfikacja przez obserwatora zewnętrznego jest trudniejsza.

Trzecia składowa kompetencji przedsiębiorstwa to zasoby. Alokacja określonego typu zasobów, w określonej ilości i jakości, w określonym trybie decyzyjnym, stanowi widoczny przejaw znaczenia danego działania. Decyzje alokacyjne są przecież prostą konsekwencją wyborów strategicznych, których wcześniej przedsiębiorstwo dokonuje. Opracowanie nowego produktu oznacza nie tylko przydzielenie do procesu projektowania odpowiednich osób, środków finansowych, rzeczowych oraz uprawnień. Wymaga również przydzielenia zdolności wytwórczej w przyszłości. Alokacja zasobów jest niejako zwieńczeniem decyzji. Stwarza też podstawę do rachunku opłacalności (czy szerzej – efektywności). Określa bowiem mianownik wskaźnika efektywności, tj. nakłady. Wreszcie alokuje się do konkretnej jednostki organizacyjnej w celu zintegrowania zasobów nowych z dotychczas wykorzystywanymi. Identyfikowanie kompetencji w przedsiębiorstwie polega na rozpoznaniu układu umiejętność – połączony z tą umiejętnością proces oraz przypisane do tego procesu zasoby, zgodnie ze schematem na rys. 1.



Rys. 1. Elementy znaczeniowe kompetencji przedsiębiorstwa

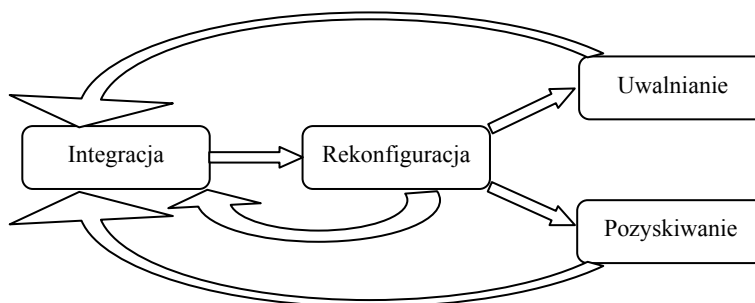
Źródło: opracowanie własne.

Dyskusja o kompetencjach dynamicznych obejmuje zupełnie odrębny poziom refleksji. Wynika to z potrzeby uwzględnienia rosnącej złożoności badanych zjawisk, wiąże się także z czynnikiem czasu. Obserwuje się przeorientowanie badań w zarządzaniu strategicznym w stronę ujęcia dynamicznego. Cechuje je skupianie się na przedziałach czasu, nie zaś na wybranych momentach, a także dążenie do ujawnienia

nienia trwałych (w badanym przedziale czasu) wzorców przebiegu danego zjawiska. W tym kontekście literatura dostarcza dwa typy definicji kompetencji dynamicznej: procesowy i wynikowy.

3. Procesowe ujęcie kompetencji dynamicznej

Procesowy sposób definiowania skupia się na elementarnych działaniach składowych tej kompetencji, a w skutecznej powtarzalności tych przejawów można się dopatrywać jej istnienia lub nie. Układ procesowy przedstawiono na rys. 2.



Rys. 2. Procesowe ujęcie kompetencji dynamicznej

Źródło: opracowanie własne.

Wyodrębnione cztery procesy są skierowane na zasoby przedsiębiorstwa potrzebne do tworzenia i dostarczania odbiorcy wartości, której on oczekuje. Uwalnianie i pozyskiwanie zasobów to procesy skierowane w sposób wyraźny na otoczenie. Modyfikują one zbiór własny zasobów przedsiębiorstwa albo poprzez jego zwiększenie, albo też poprzez zmniejszenie. Obydwa zabiegi są podporządkowane uzyskaniu dokładnie takiej bazy zasobów, która jest potrzebna do sprawnego realizowania procesów tworzenia wartości. Integracja zasobów to działanie o charakterze organizatorskim, polegające na takim ich uporządkowaniu, alokacji do odpowiednich jednostek organizacyjnych, opracowaniu właściwych sposobów wykorzystania, które prowadzą do osiągnięcia oczekiwanych rezultatów. Ten zabieg skierowany jest wyraźnie do wnętrza organizacji i odzwierciedla potrzebę takiej alokacji zasobów oraz takiego ich dopasowania do statycznych i dynamicznych elementów, aby osiągać dodatni efekt synergii. Rekonfiguracja to działanie, które odzwierciedla dynamiczny charakter kompetencji. Polega ono na adaptacji, reaktywnej lub wyprzedzającej, do zmieniających się warunków otoczenia oraz warunkowań wewnątrzorganizacyjnych. Rekonfiguracja może prowadzić do modyfikacji przyjętych sposobów integrowania zasobów z organizacją albo też do ich wymiany z otoczeniem. Kluczowe znaczenie ma to, że to rekonfiguracja jest ‘mo-

torem zmian'. Rutynowość, systematyczność procesu rekonfiguracji będzie powodować, że dana kompetencja przedsiębiorstwa uzyska dynamiczny charakter bądź nie.

4. Wynikowe definiowanie kompetencji dynamicznej – kompetencja relacyjna

Odrębnym podejściem do definiowania kompetencji dynamicznej będzie określenie jednego lub kilku podstawowych jej przejawów. Prowadzi to do określonej typologii kompetencji dynamicznych. Wymienia się wśród nich także kompetencję relacyjną. Wówczas przejawami kompetencji relacyjnej będą np. podręczniki, wcześniejsze doświadczenia, alokacja zasobów ludzkich i rzeczowych oraz kapitał społeczny.

Tabela 1. Elementy kompetencji relacyjnej

Składniki <i>ex ante</i>	Składniki <i>ex post</i>
Sklonność do współdziałania	Kospecjalizacja zasobów
Uczenie się od partnerów	Dedykowane konkretnej więzi inwestycje
Wcześniejsze doświadczenie współdziałania	Otwarte uczenie się oraz transfer wiedzy
Rutyna międzyorganizacyjnej wymiany wiedzy	Wysiłki na rzecz budowania więzi
Umiejętność współdziałania	Wzajemne dopasowywanie się
Funkcja współdziałania, w tym: podręczniki, procedury, personel, zasoby	Osadzenie organizacyjne i społeczne
Konfigurowanie zasobów tworzących wartość	
Kapitał społeczny	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Dyer, Singh 1998; Lorenzoni, Lipparini 1999; Eisenhardt, Martin 2000; Teece, Pisano, Shuen 1997; Kale, Dyer, Singh 2002; Blyler, Coff 2003].

Wszystkie te przejawy są wyraźnie osadzone w czasie, tj. zachodzą zarówno przed pojawieniem się więzi, w trakcie jej istnienia, jak i po jej zakończeniu. Sekwencyjność nie musi oznaczać relacji przyczynowej, bowiem będzie ona zależna od wystąpienia (lub nie) sprzężeń zwrotnych w procesie, krótko ujmując, zjawiska uczenia się. Poglądy badaczy na kompetencję relacyjną dają się jednak podzielić według kryterium czasu w taki sposób, aby uwidocznili składniki *ex ante* (ogólnie rzecz definiując) skłonności oraz gotowości do współdziałania, zanim ono nastąpi, oraz składniki *ex post*, umiejętności oraz gotowości do współdziałania w zmieniających się warunkach (tab. 1). Pośród składników *ex ante* można wyróżnić trzy istotne cechy: skłonność, uczenie się, umiejętność.

Współdziałanie w zarządzaniu strategicznym postrzega się jako środek osiągnięcia celów organizacji. Trylemat menedżera odzwierciedla dostępne opcje działania: samodzielną, rynkową lub relacyjną. Opcja relacyjna wiąże się jednak z poważnymi obciążeniami ryzykiem: zachowań partnera, zdolności partnera do wniesienia oczekiwanej wartości we więź, umiejętności utrzymania korzystnej relacji, uzyskania właściwego udziału w tworzonej wspólnie wartości. Można zatem uznać, iż obok niepewności

występującej w wariantach samodzielnego osiągania celów lub rynkowego nabywania potrzebnych kompetencji, droga relacyjna przynosi dodatkowe źródła ryzyka. Aby decydent wybrał tę bardziej ryzykowną ścieżkę, powinny zachodzić szczególne okoliczności przemawiające za wariantem relacyjnym, a szczególnie *skłonności decyden-ta*. Oznaczają one preferencję współdziałania nad innymi wariantami, przy innych warunkach niezmiennych (*ceteris paribus*). Jest to zmienna behawioralna, kulturowa, która wpływa na wybory organizacji. Prowadzi to do pierwszej hipotezy, kierunkującej dalsze badania w zakresie kompetencji relacyjnej, a dotyczącej występowania tej kompetencji ze względu na cechy psychospołeczne decydentów.

Uczenie się uzupełnia kategorię skłonności w tym sensie, że utwierdza organizację w przekonaniu o możliwości relacyjnego osiągania celów strategicznych. Wcześniejsze doświadczenia mają walor walidacji skłonności decydentów. Ponadto pozwalają organizacji doskonalić przygotowanie własne do współdziałania z podmiotami trzecimi dzięki sprzężeniom zwrotnym. Najdoskonalszą postacią gotowości do współdziałania są międzyorganizacyjne rutynowe procedury wymiany wiedzy. Chodzi tu o systematyczną, powtarzalną, zbiorową umiejętność pozyskiwania, internalizacji i upowszechniania wiedzy w warunkach współdziałania. Rutynowość to istotna cecha kompetencji, ponieważ stwarza możliwość realizowania działań w różnych warunkach, w wielu miejscach organizacji [Rokita 2005]. Prowadzi to do drugiej hipotezy w badaniach nad kompetencją relacyjną, a mianowicie związku pomiędzy kompetencją relacyjną a uczeniem się organizacji.

Umiejętność współdziałania stanowi trzeci element pojawiający się w ujęciu *ex ante* kompetencji relacyjnej. Wskazuje na potrzebę jednostronnego przygotowania do współdziałania poprzez nabycie odpowiednich umiejętności zbiorowych oraz właściwą alokację zasobów. Oprócz alokacyjnego wymiaru, polegającego na przydzieleniu odpowiedniej wartości środków do przyszłego współdziałania, wyróżnić też trzeba wymiar konfiguracyjny. Chodzi tu o taki dobór, uporządkowanie konkretnych zasobów, aby tworzyły one oczekiwaną wartość dodaną wspólnie z partnerami zewnętrznymi organizacji. Takie sytuacyjne rozumienie umiejętności jest zrelatywizowane do konkretnego interesariusza, w konkretnych okolicznościach [Rokita 2005]. Prowadzi to do trzeciej hipotezy dotyczącej kompetencji relacyjnej, wskazującej na związek pomiędzy jednostronną alokacją i konfiguracją zasobów w organizacji a kompetencją relacyjną.

Charakterystyka *ex post* kompetencji relacyjnej skupia uwagę na tym, jak organizacje realizują współdziałanie w zmieniających się warunkach. Zachodzi tu sekwencja uzgodnienie–realizacja [Ring, Van de Ven 1994]. Uzgodnienie polega na wielostronnym porozumieniu co do sposobu realizacji wspólnych działań, a także wielkości oraz rodzaju alokowanych do tego współdziałania środków. Uzgodnienie ma miejsce z konkretnymi partnerami, dlatego nie może zachodzić przed pojawieniem się więzi (*ex ante*). Zmieniające się okoliczności powodują zwykle potrzebę kolejnych uzgodnień, renegocjacji, adaptacji wzajemnej oraz do otoczenia. Gotowość do dokonywania takich uzgodnień jest ważną składową kompetencji relacyjnej, bowiem brak adaptacyj-

ności przyspiesza rozpad więzi. Następnie jednak uzgodnienia należy wprowadzić w życie, czyli co najmniej realizować zaciągnięte zobowiązania. Zwykle polega to na dokonaniu odpowiedniej alokacji zasobów do wspólnie realizowanych działań. Prowadzi to do czwartej hipotezy dotyczącej istoty kompetencji relacyjnej, która wiąże wynegocjowaną alokację zasobów z kompetencją relacyjną.

W warunkach zmienności pierwotna alokacja zasobów, ich integracja z organizacją zwykle okazuje się niewystarczająca [Doz 1996]. Powiększające się różnice pomiędzy pierwotnymi założeniami a stanem bieżącym wymagają procesu uczenia się, uwarunkowanego wymianą informacji. Stanowi on warunek realizacji procesu rekonfiguracji zasobów. Prowadzi to do piątej hipotezy w zakresie istoty kompetencji relacyjnej, dotyczącej związku pomiędzy kompetencją relacyjną a otwartą wymianą informacji i uczeniem się.

Ostatnią ważną cechą kompetencji relacyjnej wydają się wysiłki na rzecz budowania więzi. Proces ten oznacza jednostronne zaangażowanie się na rzecz współpracy z partnerem, skłonność do ponoszenia dodatkowych i nieoznaczonych w formalnej umowie nakładów wskazujące na znaczenie współpracy dla przedsiębiorstwa. Prowadzi to do szóstej hipotezy dotyczącej kompetencji relacyjnej, dotyczącej związku pomiędzy jednostronnym zaangażowaniem a rozwojem współpracy.

Dotychczasowy dorobek badawczy cechuje fragmentaryczność i zróżnicowanie epistemologiczne. Skutkiem takiego stanu rzeczy jest wieloznaczność, hipotetyczny charakter twierdzeń, a także brak złożonych modeli pokazujących składniki kompetencji relacyjnej.

5. Zakończenie

Obie grupy definicji wskazują na istnienie kilku przejawów kompetencji relacyjnej. Przejawy te są hipotetyczne w tym sensie, że wymagają dalszych badań zmierzających do weryfikacji założonych zależności. Poza weryfikacją każdej z sześciu pojedynczych hipotez, zachodzi potrzeba modelowania całego zbioru zależności elementów pomiędzy sobą, analogicznie do procesowego ujęcia kompetencji dynamicznej. Wydaje się, że ten zbiór zależności powinien przyjąć postać określonego porządku współpracy (*networks governance*), o czym literatura światowa *explicite* nie wspomina.

Literatura

- Blyler M., Coff R., *Dynamic capabilities, social capital and rent appropriation: Ties that split pies*, „Strategic Management Journal” 2003 vol. 24 nr 7, s. 677-686.
- Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa – od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Placet, Warszawa 2000.

-
- Doz Y., *The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning process*, „Strategic Management Journal” 1996 vol. 17, special iss., s. 55-83.
- Dyer J., Singh H., *The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*, „The Academy of Management Review” 1998 vol. 24 nr 4, s. 660-679.
- Eisenhardt K., Martin J., *Dynamic capabilities: What are they?* „Strategic Management Journal” 2000 vol. 21, s. 1105-1121.
- Hamel G., *Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances*, „Strategic Management Journal” 1991 vol. 12, special Iss., s. 83-103.
- 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, s. 747-767.
- Lorenzoni G., Lipparini A., *The leveraging of interorganizational relationships as distinctive organizational capability: a longitudinal study*, „Strategic Management Journal” 1999 vol. 20 nr 4, s. 317-338.
- Ring P.S., Van de Ven A.H., *Developmental process of cooperative interorganizational relationships*, „Academy of Management Review” 1994 vol. 19 nr 1, s. 90-118.
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 2005.
- Teece J., Pisano G., Shuen A., *Dynamic capabilities and strategic management*, „Strategic Management Journal” 1997 vol. 18, s. 509-533.

RELATIONAL CAPABILITY: NATURE AND SYMPTOMS

Summary

The author tackles the issue of relational capability nature from two standpoints: extant literature on core competencies and dynamic capabilities. It suggests that the relational capability is composed of capabilities, resources and processes dedicated to co-operation with partners. There is a need for further research to verify six proposed relationships and ties between them to work out an operational construct of the relational capability.