

**Urszula Bąkowska-Morawska**

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

## **ZASADNOŚĆ STOSOWANIA STRATEGII RELACYJNEJ W MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH**

### **1. Zmiany funkcjonowania organizacji**

Warunki współczesnej gry rynkowej stawiają przed organizacjami zupełnie nowe wyzwania, nadając nowy kształt **relacjom z otoczeniem**. Wyzwania te wynikają ze zmian, jakie zachodzą w takich dziedzinach, jak: stosunki ekonomiczne, procesy globalizacji, zmiany technologii oraz coraz bardziej zaawansowane techniki zarządzania organizacjami [Brilman 2002]. **Najważniejszym wyzwaniem, przed którym stają dziś organizacje i ich menedżerowie, jest zdolność do przetrwania, rozwoju i skutecznego działania w warunkach „uogólnionej niepewności”, czyli nieprzewidywalności zewnętrznego i wewnętrznego otoczenia biznesu** [Kozłowski 2004, s. 65]. Jak zauważa A. Kozłowski, chodzi o „**potencjalizację**”, czyli nagromadzenie potencjału, zdolności do działania w nieprzewidywalnych sytuacjach, a także aktywne tworzenie nowych, korzystnych sytuacji. Wymusza to na przedsiębiorstwach dokonanie redefinicji zasad działania uznawanych dotychczas za oczywiste. Coraz częściej przedsiębiorstwa kierują się zasadą utrzymywania bliskich, bezpośrednich związków nie tylko ze swoimi klientami, ale także z dostawcami, kooperantami i konkurentami. Okazuje się, że rywal rynkowy może – w pewnych okolicznościach – stać się partnerem, z którym współtworzymy nowy produkt, zaspokajający potrzeby klientów. Rośnie liczba kontaktów między organizacjami, które w poszukiwaniu możliwości tworzenia nowych wartości akceptowanych na rynku dokonują między sobą wymiany informacji, technologii i mocy produkcyjnych, w ramach wciąż na nowo tworzonych konfiguracji (porozumienia partnerskie, alianse strategiczne itd.) dostawców, producentów i dystrybutorów towarów oraz usług. Poszukiwanie i wykorzystywanie kontaktów z właściwymi partnerami biznesowymi i innymi organizacjami otoczenia jest warunkiem sukcesu przedsiębiorstwa. Obrona przed „uogólnioną niepewnością” i ochrona wartości dodanej może przybierać różne for-

my, z którymi najnowocześniejszymi są np. kontrakty, poszerzenie sieci dostawców i/lub odbiorców, budowanie równowagi, identyfikacja i lokalizacja kapitału intelektualnego, koncentracja wykorzystania kapitału intelektualnego, alianse, czy personalizowanie współpracy [Obłój 2002, s. 81].

Taki potencjał umożliwia kontrolowanie zasobów, których organizacja uprzednio nie kontrolowała [Kozmiński 2004]. Poza tym pozwala przetrzucać część ryzyka ekonomicznego na pozyskanych partnerów, np. w zakresie wzrostu zatrudnienia, zakupu surowców, pozyskania zewnętrznych źródeł finansowania itp. **Źródłem tak rozumianej potencjalizacji są zasoby relacyjne, na których podstawie przedsiębiorstwa mogą budować strategię relacyjną.**

## 2. Ogólne problemy w zarządzaniu małym przedsiębiorstwem

W 2003 r., co potwierdzają dane GUS, sektor prywatny stanowił 95,2% ogółu przedsiębiorstw zarejestrowanych na terenie województwa dolnośląskiego. Dostępne dane wskazują na wyraźne zwiększanie się liczby małych i średnich przedsiębiorstw. W powszechnej opinii brakuje teorii zarządzania małym i średnim przedsiębiorstwem. Wiedza, którą dysponujemy, nie jest dopasowana do specyfiki małych i średnich przedsiębiorstw. Wymaga ona, jak zauważa J. Lichtarski, systematyzacji i dalszego rozwoju [2005, s. 18].

**Wydaje się, że istnieje szczególna potrzeba rozwoju koncepcji zarządzania małym przedsiębiorstwem.** Potrzebne wydają się zarówno próby adaptowania narzędzi (modele, strategie, metody, procedury) stosowanych na gruncie dużych przedsiębiorstw, jak i wypracowanie nowych podejść, które byłyby swoiste dla małych przedsiębiorstw. Zdaniem autorki poszukiwania specyfiki funkcjonowania małego i średniego przedsiębiorstwa, a w konsekwencji wyraźnych atrybutów zarządzania w takiej organizacji, powinny skupić się na zidentyfikowaniu roli i znaczenia zasobów niematerialnych. Właśnie te zasoby mogą decydująco wpływać na pozycję mniejszych przedsiębiorstw, które z natury rzeczy nie mają – porównywalnego z dużymi i wielkimi organizacjami gospodarczymi – rozbudowanego zaplecza materialnego w postaci budynków, maszyn czy urządzeń. Przewaga zasobów niematerialnych wyraża się w ich elastyczności, dzięki czemu można je dowolnie wiązać i integrować, uzyskując nowe warianty efektu synergicznego, pomimo silnej turbulencji otoczenia. Domeną małych i średnich przedsiębiorstw są zasoby składające się przede wszystkim z osobistych zasobów (wiedzy, predyspozycji, doświadczenia, kontaktów) właściciela i ewentualnie nielicznego grona ważniejszych menedżerów i pracowników. Niewątpliwie do ważnych zasobów polskich reprezentantów małego biznesu należą kontakty z różnymi podmiotami otoczenia. Przeświadczenie to znajduje silne potwierdzenie w obiegowych opiniach o znaczeniu powiązań, często nieformalnych, o negatywnych konotacjach, w polskich realiach gospodarczych. Ich egzemplifikacją są afery korupcyjne ujawniane

na łamach prasy. Nie można jednak nie dostrzegać, pomijając zjawiska patologiczne, pewnej ogólnej tendencji w zarządzaniu przedsiębiorstwami, dostrzeganej także w warunkach polskich. Organizacja musi, w wyniku różnorodnych relacji z burzliwym otoczeniem, pozyskiwać informacje pozwalające lepiej i szybciej dostrzegać zarówno szanse oraz okazje, jak i zagrożenia. Stosowanie strategii relacyjnej wykorzystującej posiadane zasoby relacyjne powinno być szczególnie ważne dla małych przedsiębiorstw. Za przyjęciem takiego stanowiska przemawiają następujące fakty:

1. Zwiększa się znaczenie zasobów niematerialnych, w związku z tym małe i średnie przedsiębiorstwa mogą budować w oparciu o nie przewagę konkurencyjną. Niematerialne zasoby związane są z potencjałem tkwiącym w organizacji, a ich posiadanie nie jest związane z dużymi nakładami finansowymi.

2. Małe przedsiębiorstwa nie mogą konkurować tymi samymi sposobami, co duże przedsiębiorstwa. Niepowodzenia rynkowe wielu małych i średnich przedsiębiorstw wynikają często z tego, że ich zachowania strategiczne są jedynie odwzorowaniem zachowań praktykowanych przez duże organizacje gospodarcze.

3. Zwiększa się znaczenie nieformalnej komunikacji między organizacjami. Często małe i średnie przedsiębiorstwa świadomie wykorzystują komunikację nieformalną jako narzędzie porozumiewania się.

W świetle tych faktów, które można postrzegać w kategoriach powszechnych problemów zarządzania małym i średnim przedsiębiorstwem, postawiono następujące tezy:

1. Tradycyjne metody zarządzania nie sprawdzają się w małych przedsiębiorstwach funkcjonujących w coraz bardziej turbulentnym otoczeniu. Jedną z nowych metod zarządzania wykorzystywanych w małych przedsiębiorstwach jest strategia relacyjna.

2. Strategia relacyjna, będąca również elementem strategii ogólnej firmy, opiera się na pozyskiwaniu i wykorzystywaniu zasobów relacyjnych. Podstawą identyfikacji tejże strategii powinna być formalna matryca strategii relacyjnej.

### **3. Strategia relacyjna – nowa metoda zarządzania**

Strategia relacyjna definiowana jest jako **zaplanowany – na podstawie przyjętych prostych zasad i przeprowadzonego schematu myślenia – sposób działania właściciela małego przedsiębiorstwa, oparty na zasobach relacyjnych. Obejmuje on pozyskanie zasobów relacyjnych oraz wykorzystanie tych zasobów w działalności przedsiębiorstwa.**

Strategia relacyjna jest nową formą budowania sposobu działania małego przedsiębiorstwa w turbulentnym otoczeniu. Strategia ta ma charakter redundancyjny. Zasada nadmiaru oznacza akceptację złożoności zarówno systemu, jak i otoczenia [Lichtarski 2005]. Z jednej strony realizacja takiej strategii wymaga dodatkowych kosztów związanych z tworzeniem nadmiaru zasobów, ich utrzymywaniem i zarządzaniem, z drugiej nadmiary zasobów pozwalają niwelować negatywne skutki nieprzewidywalnych zdarzeń. Podejście do problemu niepewności polega

w tym wypadku na zakumulowaniu rezerw zasobów strategicznych, dzięki którym przedsiębiorstwo będzie mogło stawiać czoło niepewnej przyszłości [6]. Dzięki zasobom, na poziomie przekraczającym aktualne zapotrzebowanie, przedsiębiorstwo jest przygotowane na każdą ewentualność.

Strategia relacyjna opiera się na prostych zasadach, które, będąc jasno sformułowanymi wytycznymi zarządzania strategicznego małego przedsiębiorstwa, mogą stosunkowo łatwo zostać sformułowane przez właściciela i pozostawać „w jego głowie” bez zbytecznych zapisów formalnych, rejestrujących w innych przedsiębiorstwach skomplikowane procedury realizacji strategii. Proste zasady mogą stać się dla właściciela i jego pracowników mobilizującymi imperatywami działania, zachęcającymi np. do bacznej obserwacji otoczenia i wychwytywania odpowiednich szans oraz okazji rynkowych. Zasadami tymi mogą być:

- 1) budowanie zasobów relacyjnych z dostawcami, klientami i konkurentami opartych na wzajemnym zaufaniu,
- 2) tworzenie nadmiaru zasobów relacyjnych (redundancja),
- 3) zrzeszanie się w organizacjach pozarządowych reprezentujących interesy przedsiębiorców,
- 4) traktowanie konkurencji w kategorii potencjalnego partnera.

Jak wynika z badań przeprowadzonych wśród 250 małych i średnich przedsiębiorstw z Dolnego Śląska, 91% respondentów podkreśla duże znaczenie właściciela w budowaniu zasobów relacyjnych.

W małym przedsiębiorstwie – w przeciwieństwie do dużych organizacji, w których powstająca strategia i zawarte w niej cele są często wypadkową ścierania się rozbieżnych interesów poszczególnych grup interesariuszy – strategia małego przedsiębiorstwa jest w sensie dosłownym strategią właściciela. Praktycznie wszystkie cele strategiczne, kluczowe z punktu widzenia przetrwania i rozwoju, są projekcją jego oczekiwań, sposobu myślenia i preferencji. Można przyjąć, że z punktu widzenia właściciela mamy do czynienia z czterema obszarami nawiązywania relacji (rys. 1).

		Relacje	
		formalne	nieformalne
Podmioty relacji	elementy otoczenia		
	pracownicy		

Rys. 1. Obszary nawiązywania relacji z perspektywy właściciela małego przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Ze względu na przyjęte założenia autorkę interesują nieformalne relacje właściciela małego przedsiębiorstwa z elementami otoczenia (zaciemnione pole na rys. 1).

Zaprezentowana w dalszej części tekstu koncepcja strategii relacyjnej dotyczy wskazanego obszaru nawiązywania relacji.

Przedsiębiorcy, którzy nawiązują nieformalne kontakty w działalności gospodarczej oraz są świadomi ich znaczenia, mogą dokonać wyborów strategicznych między inwestowaniem w zasoby relacyjne a inwestowaniem w aktywa trwałe związane z wnętrzem przedsiębiorstwa, obejmujące wszystkie zasoby materialne i niektóre zasoby niematerialne ujęte w bilansie finansowym przedsiębiorstwa [Ustawa... 1994]. Inwestowanie w zasoby relacyjne może stać się celem samym w sobie lub, w razie inwestowania w aktywa trwałe, narzędziem wspomagającym realizację przyjętej strategii.

Małe przedsiębiorstwa powinny skupiać się tylko na tych kluczowych relacjach, które pomagają w osiągnięciu wzrostu czy sukcesu. W przypadku wprowadzania strategii relacyjnej należy rozróżnić, kiedy relacje są celem samym w sobie, a kiedy narzędziem wspomagającym. **Jeśli chce się stosować strategię relacyjną, to nawiązywane relacje powinny być celem, a nie narzędziem.**

Koncepcja relacyjna tym różni się od marketingowego ujęcia, że skupia się nie tylko na klientach i dostawcach, ale także na innych podmiotach z otoczenia.

Rozpoznanie otoczenia daje małym i średnim firmom szansę udoskonalania wyboru działania w ramach strategii relacyjnej i jest przydatne do osiągnięcia względnie trwałej przewagi konkurencyjnej. Dokonanie tego wymaga przestrzegania zasady, że tylko te zasoby są strategiczne, które są trudne do naśladowania. Zasoby tworzą zdolność strategiczną przedsiębiorstwa, dając mu możliwość działań trudnych do naśladowania. Mają być one nie tyle dopasowane do otoczenia, ile rozwijane w celu wykorzystania nowych szans [Bratnicki 2000].

Należy nakreślić plan relacji z otoczeniem, nie jest bowiem możliwe nabycie gotowych, ukształtowanych już kontaktów, trzeba je wypracować samemu. Plan taki przedstawiono w tab. 1; jest on swoistym wzorcem nawiązywania nieformalnych relacji z elementami otoczenia przez właściciela. Ujęto w nim trzy sposoby zachowania się organizacji w turbulentnym otoczeniu [Allaire, Firsirotu 2000].

Tabela 1. Wzorzec nawiązywania nieformalnych relacji przez w właściciela mikroprzedsiębiorstwa

Podmioty w otoczeniu	Metoda polityczna		
	kształtowanie otoczenia społeczno-politycznego	kształtowanie kontekstu technologicznego	kształtowanie rynków i konkurencji
Regulatory	x	nie ma zastosowania dla małych przedsiębiorstw	x
Organizacje pozarządowe	x		x
Organizacje opiniotwórcze	x		x
Dostawcy	x		x
Konkurencja	x		x
Klienci	x		x

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Allaire, Firsirotu 2000].

Wyszczególnione w tabeli rodzaje metody politycznej zostały zaczerpnięte z koncepcji Y. Allaire'a i M.E. Firsirotu. Kształtowanie kontekstu technologicznego nie ma zastosowania do małych przedsiębiorstw, gdyż postęp technologiczny wiąże się z kapitałem, do którego małe przedsiębiorstwa mają ograniczony dostęp.

Jak wynika z tab. 1, można wykorzystywać zaproponowane działania w strategii relacyjnej. W tabeli 2 przedstawiono warianty działań, które w ramach kształtowania otoczenia społeczno-politycznego czy kształtowania rynków i konkurencji może podjąć właściciel małego przedsiębiorstwa.

Tabela 2. Zastosowanie mechanizmów kształtowania otoczenia społeczno-politycznego z wybranymi elementami otoczenia

Podmioty w otoczeniu	Kształtowanie otoczenia społeczno-politycznego			
	ustanawianie formalnych przedstawicielstw	prywatne kontakty	prowadzenie kampanii informacyjnych	lobbying
Regulatory	x	x		x
Organizacje pozarządowe	x	x	x	x
Organizacje opiniotwórcze	x	x	x	
Dostawcy		x		
Konkurencja		x		
Klienci		x		

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Allaire, Firsirotu 2000].

Ustanawianie formalnych przedstawicielstw przy rządach czy agencjach rządowych pomaga bronić danego stanowiska przedsiębiorstwa. Stowarzyszenia o charakterze branżowym i zrzeszenia przedsiębiorców mają zróżnicowaną skuteczność działania. Właściciele muszą pamiętać, że łatwość dostępu do przedstawicieli rządu nie da rezultatów, jeśli argumenty nie zostaną oparte na solidnych badaniach, mogących wykazać wagę problemu.

Następnym mechanizmem promującym własne interesy firmy jest utworzenie rozbudowanej sieci kontaktów. Ułatwia to utrzymywanie uprzywilejowanych stosunków z przedstawicielami elit politycznych dzięki kontaktom w prywatnych klubach, na imprezach towarzyskich, w ramach działalności rad nadzorczych, instytucji kulturalnych i charytatywnych.

Innym mechanizmem jest prowadzenie kampanii informacyjnych adresowanych do dużych kręgów społeczeństwa na temat ważnych kwestii. Interesy ogółu będą się bardziej liczyły, jeśli będzie wiadomo, że dana wspólnota wykazuje chęć zmobilizowania opinii publicznej i dysponuje niezbędnymi do tego zasobami.

Ostatnim środkiem jest lobbying na rzecz poparcia konkretnych interesów danej branży lub przedsiębiorstwa. Wysiłki na rzecz przyjęcia, wycofania lub poprawek do treści różnych przepisów podatkowych, taryf celnych, wielu regulacji stanowią integralną część codziennych relacji między władzami politycznymi a sferą biznesu.

Następną grupą metod, mających zastosowanie w strategii relacyjnej, jest kształtowanie rynków i konkurencji (tab. 3).

Tabela 3. Zastosowanie mechanizmów kształtowania rynków i konkurencji z wybranymi elementami otoczenia

Podmioty w otoczeniu	Kształtowanie rynków i konkurencji					
	strategie dominacji rynku	integracja pionowa	integracja pozioma	transfer ryzyka na inne podmioty	wywieranie wpływu na konkurencje	wykorzystanie władzy sądowniczej
Regulatory						x
Organizacje pozarządowe			x			
Organizacje opiniotwórcze	x	x	x			x
Dostawcy	x	x		x		
Konkurencja	x		x		x	x
Klienci	x	x		x		

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Allaire, Firsirotu 2000].

Tabele 2 i 3 są formalną matrycą strategii relacyjnej, którą poszczególne małe przedsiębiorstwa powinny „wypełnić treścią”. Szczegółowe zapisy, różniące się natężeniem cechy, znajdują się na przecięciu kolumny i wiersza. Tymi zapisami różnią się strategie relacyjne poszczególnych mikroprzedsiębiorstw. „Puste”, nie wypełnione pola są również elementem tejże strategii, gdyż oznaczają świadome zaniechanie działania.

Dzięki opisanym działaniom o charakterze politycznym można doprowadzić do znacznego zmniejszenia roli czynnika niepewności na rynku. Należy je rozumieć jako maksymalne wykorzystanie całego potencjału umiejętności i możliwości będących w dyspozycji przedsiębiorstwa w celu zmniejszenia jego wrażliwości na zagrożenia. Przedsiębiorstwa mogą wzmocnić swój potencjał rynkowy dzięki innowacjom strategicznym czy innowacjom o charakterze prewencyjnym. Przedsiębiorstwo może starać się pohamować nadmiernie intensywną rywalizację między przedsiębiorstwami, przyjmując wobec nich postawę kooperacyjną czy odwołując się do aparatu sądowniczego, oraz uczestniczyć aktywnie w procesie politycznym. Te wszystkie działania, będące elementami strategii relacyjnej, mogą się przyczynić do zmniejszenia stopnia nieprzewidywalności otoczenia rynkowego lub spowodować, że przedsiębiorstwo stanie się mniej wrażliwe na zmienność rynków i konkurencji [Alaire, Firsirotu 2000]. Stosując powyższe mechanizmy, właściciele małych przedsiębiorstw niejako budują swój model biznesu.

Największą przeszkodą dla mikroprzedsiębiorstw jest postrzeganie komunikacji zewnętrznej jako wyspecjalizowanej działalności, a jednocześnie jako czegoś, co nie może być zaplanowane.

## Literatura

- Allaire Y. Firsirotu E., *Myślenie strategiczne*, PWN, Warszawa 2000.
- Bratnicki M., *Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2000.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Etzioni A., *The Active Society. A Theory of Societal and Political Processes*, The Free Press, New York, za: Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności, podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności, podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s.65
- Lichtarski J., *Czy istnieje teoria małego przedsiębiorstwa?*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2005.
- Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.
- Strategor, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 2001.
- Ustawa o rachunkowości z dnia 29.09.1994 z późn. zm. DzU 2002 nr 76, poz. 694; DzU 2003 nr 60, poz. 535, nr 139, poz. 1324.
- Zarządzanie strategiczne w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, Wyższa Wałbrzyska Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2002.

## LEGITIMACY OF APPLYING THE RELATIONS STRATEGY IN SMALL ENTERPRISES

### Summary

The traditional methods of management in small enterprises functioning in more and more turbulent surroundings not always turn out to be good. One of new methods of management used in small enterprises is the relations strategy which is based on logging and utilization of the connections. The basis of identification of the relations strategy, being an element of general strategy of a firm are „formal matrices” proposed by authoress.