

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 444

**Zarządzanie strategiczne
w teorii i praktyce**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek, Aleksandra Śliwka
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Justyna Mroczkowska
Łamanie: Małgorzata Myszowska
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041
ISBN 978-83-7695-607-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Małgorzata Baran, Ewa Cichocka, Paweł Maranowski: Rola innowacji społecznych w polskich uczelniach / The role of social innovations at Polish universities	13
Paweł Bartkowiak: Porównanie znaczenia wybranych obszarów procesu współkreowania wartości dla klienta między grupami przedsiębiorstw i klientów / Comparison of selected areas of value co-creation process between companies and customers.....	21
Bogusław Bembenek: Współpraca strategiczna przedsiębiorców z sektorem badawczo-rozwojowym w polskich klastrach – współczesne wyzwanie w zarządzaniu klastrami / Strategic cooperation of entrepreneurs and R&D sector in Polish clusters – contemporary challenge within cluster management.....	31
Marek Błaszczyk: Źródła elastyczności strategii i systemu zarządzania strategicznego / Sources flexibility of strategy and strategic management system	47
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziołek: Realizacja strategii bezpieczeństwa pracy w aspekcie badania przyczyn wypadków przy pracy / Implementation of safety at work strategy in the aspect of accidents at work causes investigation	62
Paweł Cabała, Adam Stabryła: Metoda agregacji bilansującej w kwalifikacji strategii rozwoju technologii / The balanced aggregation method in the evaluation of technology development strategy	74
Wojciech Czakon: Komplementarność czy substytucyjność mikrofundamentów współdziałania / Microfoundations of collaboration: substitute or complementary	87
Sylwia Dzedzic: Intencje podejmowania działalności gospodarczej przez studentów / Intentions of taking business by students.....	95
Sylwia Dzedzic, Leszek Woźniak, Piotr Czerepiuk: Proces przedsiębiorczego odkrywania jako metoda strategicznego planowania i implementacji inteligentnych specjalizacji regionu / The process of entrepreneurial discovery as a method of strategic planning and implementation of regional smart specializations.....	107
Tadeusz Falencikowski: Odpowiedzialność kierownicza w biznesie – zagadnienia procesowe i rodzajowe / Conditions of management liability in enterprise – procedural and generic issues	119

Waldemar Glabiszewski, Dorota Grego-Planer: Zdolności do pozyskiwania technologii jako składowa potencjału absorpcyjnego przedsiębiorstw finansowych w Polsce / The ability to acquire technology as the component of absorptive capacity of Polish enterprises operating in financial sector.....	128
Aldona Glińska-Noweś, Agata Sudolska, Iwona Escher: Więzy osobiste jako komponent relacji biznesowych w ocenie reprezentantów polskich przedsiębiorstw / Personal ties as a component of business relationships according to Polish enterprises' representatives	140
Grażyna Golik-Górecka: Realizacja strategii a multiparadygmat marketingu analitycznego / Realization of strategy but multiparadigm of analytical marketing	150
Dorota Grego-Planer, Waldemar Glabiszewski: Wpływ egzogenicznych uwarunkowań na proces kreowania innowacji w wybranych małych i średnich przedsiębiorstwach / Influence on the exogenous conditions on the process of creating innovation in some small and medium-sized enterprises	157
Magdalena Grębosz: Strategia co-brandingu w kontekście zarządzania strategicznego / Co-branding strategy in the context of strategic management	166
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Bariery w realizacji celów w przedsiębiorstwach wdrażających ekoinnowacje organizacyjne / Barriers to achieving the objectives of voluntarily adopted environmental programs of pro-ecological strategies	179
Jakub Hałas: Przedstawienie i porównanie wybranych modeli rozwoju organizacji / Presentation and comparison of selected schemas of organization development.....	190
Jarosław Ignacy: Inwestycyjne eldorado czy początek zmierzchu realizowanej strategii? – analiza wybranych czynników atrakcyjności inwestycyjnej z perspektywy aglomeracji wrocławskiej / Eldorado for investors or the beginning of the end the implemented strategy? – analysis of selected factors of investment attractiveness from the perspective of the wroclaw agglomeration	199
Leon Jakubów: Ewolucja planowania rozwoju przedsiębiorstwa / Evolution in the enterprise development planning	211
Mirosław Jarosiński: Sukces przedsiębiorstwa na rynku krajowym barierą do internacjonalizacji / Firm's success on the home market as a barrier to internationalisation	222
Jarosław Karpacz: Antecedencje innowacyjności jako wymiaru orientacji przedsiębiorczej na poziomie indywidualnym / Antecedents of innovativeness as the dimension of the entrepreneurial orientation on the individual level.....	231

Patrycja Klimas, Dagmara Wójcik: Konceptualizacja pojęcia „mikrofundamenty” w naukach o zarządzaniu / Conceptualization of microfoundations term in management sciences	241
Alina Kozarkiewicz: Zarządzanie wartością projektów – aktualne kierunki badań i nowe wyzwania / Management of project value – current research orientations and new challenges	252
Regina Lenart-Gansiniec: Wykorzystywanie aliansu wiedzy w tworzeniu otwartych innowacji / Use of knowledge alliance in the creation of open innovations	262
Dagmara Lewicka: Jak zatrzymać wartościowych pracowników w organizacji? Wyzwania dla strategicznego ZKL (zarządzania kapitałem ludzkim) / How to retain valuable employees in the organization? Challenges for strategic HRM	274
Janusz Marek Lichtarski, Katarzyna Piórkowska, Krzysztof Ćwik: Strategie organizacji węzłowych wobec innych uczestników sieci międzyorganizacyjnej / Key organizations strategies to other participants of inter-organizational network	285
Katarzyna Liczmańska: Analiza potrzeb uczestników a koncepcja powiązania kooperacyjnego na przykładzie klastra INKOKOMP / Analysis of the participants` needs vs. the concept of cooperative relationships on the example of cluster INKOKOMP	298
Zbigniew Matyjas: Wpływ poziomu sektora oraz firmy na wyniki przedsiębiorstw / Industry and firm influences on corporate performance	307
Czesław Mesjasz: Własność, nadzór korporacyjny i kontrola korporacyjna jako uwarunkowania strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa / Ownership, corporate governance and corporate control as determinants of company`s internationalization strategy	317
Lech Miklaszewski: <i>Offshoring</i> jako strategia rozwoju przedsiębiorstwa na przykładzie firmy inwestycyjnej / Offshoring as a strategy of the company`s development on the example of the investing company	331
Krystyna Moszkowicz, Mieczysław Moszkowicz: Wiedza jako kluczowy zasób strategiczny / Knowledge as a key strategic resource	344
Gracjana Noga: Metodologia implementacji strategii – wyniki badań praktycznych / Tools of strategy implementation – empirical research results .	354
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Szczupłość zaopatrzenia a wzrost sprzedaży – kierunek realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego / Supply leanness vs. sales growth – implementation direction of the manufacturing company development strategy.....	365
Jadwiga Nycz-Wróbel: Znaczenie implementacji Systemu Ekozarządzania i Audytu (EMAS) w kontekście wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstw / The significance of the implementation of the Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) in competitiveness shaping of enterprises	381

Krystyna Poznańska: Finansowe uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce / Financial determinants of innovativeness of Polish industrial enterprises.....	391
Joanna Radomska: Inkoherencja relacji pomiędzy ryzykiem strategicznym a operacyjnym w zarządzaniu strategicznym / Incoherency in relationship between strategic and operational risks in strategic management	400
Jacek Rybicki, Piotr Grajewski, Emilia Dobrowolska: Normatywne opcje rozwiązań paradoksu: konkurencja – współpraca na płaszczyźnie myślenia strategicznego / Normative options as solutions of paradox: competition – cooperation in the perspective of strategic thinking.....	411
Letycja Sołoducho-Pelc: Przewaga konkurencyjna – główne trendy badawcze / Competitive advantage – main research trends.....	422
Agnieszka Sopińska, Wioletta Mierzejewska: Zasobowe uwarunkowania otwartych innowacji / Resource determinants of open innovation.....	434
Jolanta Stec-Rusiecka: Ocena realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności na przykładzie wybranych przedsiębiorstw / Assessment of the realisation of corporate social responsibility concept on the example of selected companies.....	451
Jacek Strojny: Wykorzystanie metody AHP w modelowaniu systemu zarządzania strategicznego rozwojem jednostki samorządu terytorialnego / The use of AHP method in strategic management system modeling of local authorities unit development.....	460
Lukasz Sułkowski, Robert Seliga: Przedsiębiorczy uniwersytet – zastosowanie zarządzania strategicznego / Entrepreneurial university – application of strategic management.....	478
Justyna Światowiec-Szczeptańska: Sieci korporacyjne w zarządzaniu strategicznym / Corporate networks in strategic management.....	490
Dorota Teneta-Skwiercz: Istota i znaczenie inkluzywnych modeli biznesu / The essence and meaning of inclusive business models	500
Jolanta Twardowska: Korzyści wynikające z wirtualnej organizacji pracy / Benefits of virtual work organization	512
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Zarządzanie dla przyszłości – sylogizm i spełnione oczekiwania / Management for the future, syllogism and fulfilled expectations	520
Agata Warmińska: Determinanty sukcesu grup producentów rolnych / Determinants of success of agricultural producer groups	531
Anna Witek-Crabb: Ewolucyjne modele CSR – przegląd koncepcji rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu / Evolutionary stage models of CSR – theory review.....	541
Przemysław Wolczek: Cechy strategii generujące problemy wdrożeniowe a wielkość przedsiębiorstwa / Features of a company and the problems of strategy implementation arising from its content	559

Marian Woźniak: Przedsiębiorczość wyznacznikiem sukcesu podmiotów branży turystycznej / Entrepreneurship as success determinant of the tourist sector.....	571
Dagmara Wójcik, Patrycja Klimas: Mikrofundamenty współpracy międzyorganizacyjnej / Microfoundations of inter-organizational cooperation.....	583
Anna Wójcik-Karpacz: Dobór miar do pomiaru orientacji przedsiębiorczej: dylematy i propozycje rozwiązań / The choice of measures of entrepreneurial orientation: dilemmas and the possible solutions	594
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Tworzenie i apropriacja wartości jako cel strategii relacyjnej przedsiębiorstwa / Value-creation and value-appropriation as an objective of the company's relational strategy	609
Małgorzata Załęska: Wybór dostawców w outsourcingu usług zarządzania należnościami / Choice of suppliers in the outsourcing receivables management services.....	623
Bożydar Ziółkowski, Marzena Jankowska-Mihulowicz, Katarzyna Chudy-Laskowska, Teresa Piecuch: Determinanty strategii sukcesu dostawców systemów RFID z API – wyniki badań metodą delficką / Determinants of success strategies for suppliers of RFID systems with API research results based on the Delphi method.....	639

Wstęp

Przedstawiamy Państwu artykuły przygotowane przez uczestników kolejnej konferencji poświęconej zarządzaniu strategicznemu, organizowanej w roku 2016 przez Katedrę Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Tak jak w poprzednich latach koncentrujemy się na zarządzaniu strategicznym i szczególnie eksponujemy relacje w tym zakresie między teorią i praktyką.

Zarządzanie strategiczne staje przed nowymi wyzwaniami współczesnej gospodarki. W związku z tym dynamicznie ewoluuje, a kierunki tej ewolucji są dziś trudne do przewidzenia i jednoznacznego zaprojektowania. Zdaniem organizatorów konferencji jest to mocny argument, by cyklicznie organizować spotkania osób zajmujących się tą problematyką. Uważamy, że to jedna z nielicznych okazji w naszym kraju, by specjaliści zarządzania strategicznego spotkali się w tak szerokim gronie, wymienili poglądy i zainspirowali się wzajemnie do dalszych badań. Sądzymy, że przyczyniamy się w ten sposób do rozwoju tej ważnej i wciąż przyszłościowej dyscypliny nauk o zarządzaniu. Tradycyjnie ukierunkowujemy naszą konferencję na poszukiwanie związków pomiędzy praktyką i teorią. Jesteśmy przekonani, że zarządzanie strategiczne – jako nauka stosowana – wymaga swego rozwoju inspiracji z praktyki gospodarczej i musi być przez nią weryfikowane. Stąd w publikacji eksponujemy opracowania naukowe oparte na rozpoznaniu praktyki gospodarczej. A podczas samej konferencji staramy się konfrontować teoretyków z praktykami zarządzania strategicznego.

Bardzo liczymy, że tegoroczna konferencja, a także publikacja będąca jej rezultatem, dostarczą cennych inspiracji dla uczestników i czytelników. Gorąco zachęcamy do dyskusji z autorami artykułów – zarówno za pośrednictwem naszej katedry, jak i bezpośrednio z twórcami. Będzie to najcenniejszy plon naszego wspólnego przedsięwzięcia oraz wkład do rozwoju nauk o zarządzaniu.

Andrzej Kaleta

Aldona Glińska-Neweś, Agata Sudolska, Iwona Escher

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu
e-mails: ajka@econ.umk.pl; aga@econ.umk.pl; escher@umk.pl

WIĘZI OSOBISTE JAKO KOMPONENT RELACJI BIZNESOWYCH W OCENIE REPREZENTANTÓW POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

PERSONAL TIES AS A COMPONENT OF BUSINESS RELATIONSHIPS ACCORDING TO POLISH ENTERPRISES' REPRESENTATIVES

DOI: 10.15611/pn.2016.444.12

Streszczenie: Celem artykułu jest określenie znaczenia więzi osobistych jako komponentu relacji biznesowych z perspektywy polskich przedsiębiorstw. Podstawą rozważań są wyniki badania jakościowego przeprowadzonego techniką wywiadu niestandardyzowanego z 16 menedżerami reprezentującymi 4 przedsiębiorstwa zlokalizowane w Toruniu. Zgromadzony materiał poddany został analizie treści z wykorzystaniem programu MAXQDA. Prowadzi ona do konkluzji, że osobisty wymiar relacji jest bardzo ważny dla menedżerów odpowiedzialnych za budowanie relacji ich przedsiębiorstw z partnerami biznesowymi. Dostrzegają oni wiele korzyści wynikających z tego rodzaju więzi, takich jak większe wzajemne zaufanie, efektywny przepływ informacji czy skuteczne rozwiązywanie napotykanych we współpracy problemów. Jednocześnie, zdaniem badanych menedżerów, w polskim biznesie coraz wyraźniejsza staje się tendencja do postrzegania relacji biznesowych w sposób protransakcyjny, w którym nie dba się o osobiste relacje partnerów.

Słowa kluczowe: relacje biznesowe, podejście propartnerskie, podejście protransakcyjne.

Summary: The aim of this study is to identify the importance of personal ties as a component of business relationships from the perspective of Polish enterprises. The paper is based on qualitative research conducted in a form of semi-structured interviews with 16 managers representing 4 enterprises located in Toruń. The content analysis with a use of MAXQDA software leads to a conclusion that the personal dimension of business relationships is very important for Polish managers. They notice various advantages of this kind of relationships, such as growing mutual trust, effective information flow, successful problem solving. At the same time, according to managers, business relationships in Poland are more and more often regarded in transactional way, i.e. without any concern for partners' personal relationships.

Keywords: business relationships, relationship-focused approach, deal-focused approach.

1. Wstęp

Relacje biznesowe uznawane są za fundamentalny czynnik sukcesu przedsiębiorstw w długim okresie [Gummeson 1994; Morgan, Hunt 1994; Håkansson, Snehota 1995; Biggemann, Buttle 2005]. Przede wszystkim decyduje o tym ich znaczenie we wzmacnianiu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, głównie ze względu na możliwość wzajemnego uczenia się partnerów relacji oraz uzyskanie dostępu do atrakcyjnych zasobów [Morgan, Hunt 1994; Ellram, Hendrick 1995; Shaladi 2012; Stańczyk-Hugiet 2013]. Co więcej, w ostatnich dekadach rola relacji biznesowych nabiera coraz większego znaczenia za sprawą zjawisk ekonomicznych i społecznych, takich jak globalizacja, rozwój cywilizacyjny, techniczny i naukowy, rosnąca specjalizacja przedsiębiorstw i fragmentacja rynków [Håkansson, Snehota 1995; Ford i in. 2003; Tuten, Urban 2001; Parker 2005; Sudolska 2011]. W efekcie wszyscy uczestnicy rynku stali się bardziej wymagający, oczekując uzyskiwania większej wartości dodanej z zawieranych transakcji.

Pojęcie relacji, w tym relacji w biznesie, wymyka się jednoznaczny definicjom, chociaż intuicyjnie każdy jest w stanie określić, z kim posiada relacje oraz jakiej są one jakości. Wśród rozmaitych perspektyw analizy relacji biznesowych szczególnie ważna z punktu widzenia wyjaśnienia procesów związanych z budowaniem, rozwijaniem i podtrzymywaniem relacji jest perspektywa więzi społecznych towarzyszących wymianom międzyorganizacyjnym [Håkansson, Snehota 1995; Palmatier 2008; Ford i in. 2003; Mitreğa, Ramos, Forkmann, Henneberg 2011]. Co więcej, więzi społeczne są zarówno podstawą, jak i efektem wzajemnego zaufania, za sprawą którego relacje biznesowe nabierają cech zasobów strategicznie ważnych, przyczyniających się do budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Większość badań dotyczących relacji biznesowych prowadzona jest na gruncie paradygmatu funkcjonalistyczno-systemowego. Niniejsze opracowanie jest próbą wykorzystania perspektywy interpretatywno-symbolicznej. Zaprezentowane w nim zostaną pozyskane w drodze badań jakościowych opinie przedstawicieli polskich przedsiębiorstw na temat znaczenia więzi osobistych w budowanych przez nich relacjach biznesowych.

2. Istota i znaczenie relacji biznesowych w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa

W literaturze przedmiotu pojęcie relacji pojawia się jako jedna z kategorii zasobów niematerialnych odzwierciedlających z jednej strony stosunki panujące wewnątrz przedsiębiorstwa (np. stosunki interpersonalne, stosunki przełożonych z podwładnymi itp.), a z drugiej strony charakteryzujących stosunki przedsiębiorstwa z jego partnerami, z którymi wchodzi w interakcje w otoczeniu [Stankiewicz 2002; Glińska-Noweś 2013]. Relacja odnosi się do tego, w jaki sposób partnerzy biznesowi zachowują się względem siebie, określając wzorzec wzajemnych zachowań przed-

siębiorstw w ciągu danego czasu [Håkansson, Snehota 1995; Sudolska 2011; Grądzki, Zakrzewska-Bielawska 2011]. Relacje określają zatem zakres i stopień powiązań pomiędzy partnerami, w tym zakres wymiany o charakterze informacyjnym, materialnym czy energetycznym oraz poziom wzajemnego zaangażowania partnerów [Czakon 2007]. Przy definiowaniu pojęcia relacji ważną rolę odgrywa także element czasu: z jednej strony doświadczenia partnerów z przeszłości, a z drugiej ich oczekiwania co do przyszłości danej relacji oddziałują na ich bieżące zachowania względem siebie. Relacja bowiem z założenia oznacza długookresowe współdziałanie partnerów [Ford i in. 2003]. Wraz z upływem czasu partnerzy biznesowi kreują silne i rozległe więzi społeczne, ekonomiczne oraz techniczne [Hutt, Speh 1997; Stern, El-Ansary, Coughlan 2002]. Szczególne znaczenie mają te pierwsze, jako że stają się one podstawą do budowania wzajemnego zaufania partnerów.

Wzajemne zaufanie osób czy podmiotów w ramach danej relacji biznesowej stanowi zarazem efekt i fundament jej trwania i rozwoju, a co za tym idzie – osiągnięcia zamierzonych korzyści każdej ze stron. Można powiedzieć, odwołując się do koncepcji pozytywnej spirali organizacyjnej [Fredrickson 2003], że pomiędzy relacją rozumianą jako więź partnerów a ich wzajemnym zaufaniem zachodzi continuum obustronnych oddziaływań; zaufanie wzmacnia więź, która następnie powoduje dalszy wzrost zaufania. Dzięki wzajemnemu zaufaniu partnerzy pozostający w relacji są m.in. gotowi do akceptowania zachowań drugiej strony, bez konieczności jej kontrolowania [Mayer, Davis, Schoorman 1995; Krot, Lewicka 2011].

Współcześnie relacje biznesowe oparte na wzajemnym zaufaniu postrzegane są jako zasoby o szczególnej wartości strategicznej. Obserwacja praktyki gospodarczej wskazuje, iż coraz częściej przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa ma swoje źródło w relacjach międzyorganizacyjnych, których podstawą jest partnerstwo biznesowe [Zakrzewska-Bielawska 2014]. Wzajemne zaufanie, powiązane z osobistym komponentem relacji biznesowych, pozwala na optymalne dysponowanie zasobami relacyjnymi, dzięki czemu wzmocniona zostaje zdolność do wykorzystywania szans rynkowych i przeciwstawiania się zagrożeniom, zapewniając przedsiębiorstwu utrzymanie przewagi konkurencyjnej w przyszłości. Co niezwykle istotne, tak postrzegane zasoby mają kluczowe cechy przypisywane zasobom strategicznym, tj. trwałość, rzadkość, trudność ich nabycia i sprzedaży, trudność ich imitacji/zastąpienia przez inne rodzaje zasobów oraz trudność transferowania [Amit, Schoemaker 1997; Barney 1991]. Poszczególne relacje różnią się między sobą, a każda stanowi skomplikowaną wiązkę powiązań, mających najczęściej charakter domyślny (cecha rzadkości) [Głuszek 2004]. Swoisty charakter relacji międzyludzkich oraz więzi łączące daną jednostkę z jej partnerami biznesowymi sprawiają, że relacje biznesowe stają się unikatowymi atrybutami przedsiębiorstwa, niemożliwymi do imitacji, ponieważ nie da się kompleksowo zidentyfikować oraz opisać skomplikowanych wzajemnych powiązań kreujących wysoki poziom zaufania towarzyszącego danej relacji. Co więcej, zaufanie występujące między partnerami biznesowymi z natury ma tendencję do ewoluowania (z zaufania kalkulacyjnego ewoluuje ono w zaufanie

kognitywne, a nawet oparte na identyfikacji partnerów), a z biegiem czasu z reguły wzrasta (cecha trwałości) [Lewicki, Bunker 1996; Heffernan 2004; Child, Faulkner, Tallman 2005].

Powyższe założenia determinują perspektywę spojrzenia na relacje biznesowe przyjętą w tym opracowaniu. Jest to przede wszystkim perspektywa mikro, w której relacja analizowana jest z punktu widzenia interakcji i związków interpersonalnych [Lyons, Mehta 1997; Knights, McCabe 2003] w odróżnieniu od wielowymiarowych i wielopoziomowych modeli integrujących wielorakie czynniki o charakterze mikro, mezo i makro (np. [Klein, Dansereau, Hall 1994; House i in. 1995; Bachmann, van Witteloostuijn 2006]). Co za tym idzie, spośród płaszczyzn relacji biznesowej [Håkansson, Snehota 1995] rozważaniom poddane zostają zachowania i powiązania aktorów – partnerów relacji, abstrahując od powiązań pomiędzy ich aktywnościami i zasobami. W przekonaniu autorki tego opracowania jest to płaszczyzna najistotniejsza, każda bowiem wymiana międzyorganizacyjna wymaga w rzeczywistości relacji interpersonalnej pomiędzy decydentami reprezentującymi te organizacje [Palmatier 2008; Ford i in. 2003; Mitręga i in. 2011].

Istota relacji biznesowych jest trudna do zdefiniowania. Przyjęcie optyki powiązań interpersonalnych czyni ją kategorią jeszcze bardziej złożoną i wymykającą się jednoznaczny definicjom. Z tego względu w przeprowadzonym badaniu posłużono się paradygmatem interpretatywno-symbolicznym, w myśl którego teoria naukowa powstaje w drodze zrozumienia intersubiektywnego zróżnicowania sensu i interpretacji zjawisk przez aktorów organizacyjnych [Sułkowski 2015]. W dalszej części tego artykułu przedstawione zostaną wyniki badania jakościowego, którego celem było określenie, w jaki sposób przedstawiciele polskich przedsiębiorstw postrzegają osobisty komponent relacji biznesowych, jakie przypisują im znaczenie oraz jakie korzyści dostrzegają w związku z nawiązywaniem i utrzymywaniem relacji osobistych w biznesie.

3. Metoda

Badanie zrealizowane zostało w Toruniu w okresie styczeń-marzec 2016 roku¹. Było to badanie jakościowe. W jego ramach przeprowadzono 16 indywidualnych niestandardyzowanych wywiadów pogłębionych, w których respondentami byli przedstawiciele (menedżerowie) czterech przedsiębiorstw. Trzy z nich prowadzą działalność produkcyjną (Frauenthal Automotive Toruń Sp. z o.o., Henkell & CO. Polska Sp. z o.o., WIP Sp. z o. o. Sp. k.), natomiast jedno – działalność handlową (Trops SA)². Relacje bizne-

¹ Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/11/B/HS4/00691.

² W dalszej części artykułu przy prezentacji wyników badania firmy te oznaczone zostały kolejno symbolami: A, B, C, D. Liczba podana w nawiasie kwadratowym przy symbolu danej firmy jest numerem identyfikacyjnym respondenta nadanym przez badaczy na etapie analizy (zob. pkt 4 niniejszego opracowania).

sowe, o których wypowiadali się respondenci, to przede wszystkim relacje z kluczowymi klientami i dostawcami, a także z innymi podmiotami tworzącymi grupę kapitałową, w której znajduje się przedsiębiorstwo. Cechą wspólną badanych podmiotów jest to, że każdy powstał na początku lat 90. XX wieku, kiedy w Polsce rozpoczynała się transformacja ustrojowa i gospodarcza. Długość istnienia wspomnianych firm na polskim rynku, a wraz z nią bogate doświadczenie uczestników badania (ich staż pracy wynosił od kilkunastu do 25 lat), pozwoliły na pozyskanie bogatego zakresu danych ukazujących różnorodność spojrzeń na istotę oraz znaczenie relacji biznesowych w Polsce, a także danych opisujących zmiany, jakie (w okresie istnienia tych firm) zaszły na polskim rynku w obszarze nawiązywania i podtrzymywania tych relacji. Dobór firm do badania oraz ich reprezentantów miał charakter celowy. Wywiady prowadzone były z wykorzystaniem scenariusza – niestandardyzowanego instrumentu pomiarowego. Czas realizacji jednego wywiadu wynosił średnio od 30 do 40 minut, każdy wywiad był nagrywany. Z zebranego materiału empirycznego przygotowano transkrypcje, które poddano dwuetapowemu kodowaniu (w drugim etapie kodowania wykorzystano program MAXQDA). Dążąc do ograniczenia subiektywizmu, porządkowanie, kodowanie, redukcję oraz interpretację zebranego materiału realizowały równolegle (i jednocześnie w sposób niezależny) minimum dwie osoby. W końcowej fazie każdego etapu efekty pracy poszczególnych osób były konfrontowane w celu wypracowania ostatecznej ich wersji.

4. Wyniki

Generalnie większość respondentów podzielała zdanie, iż budowanie i nawiązywanie relacji z partnerami biznesowymi jest ważne i oczekiwane przez obie strony, jednak o tym, jaki jest ich charakter i rzeczywiste znaczenie, decyduje często to, z jakim partnerem dochodzi do współpracy [7, B]. Niekiedy elementem ważniejszym niż same relacje są związane z nimi warunki ekonomiczne [8, C] [7, B]. Jeden z respondentów zauważył wręcz, iż w tę stronę zmierza coraz częściej współpraca z partnerami w polskim biznesie (*Dla coraz większej rzeszy relacje są ważne, ale pieniądze najważniejsze* [1, D]). Z drugiej jednak strony zdecydowanie częściej można było usłyszeć stwierdzenia takie jak to: *cena ma kluczowe znaczenie, ale nie jest to jedyny warunek dobrych relacji* [14, A]. Chodzi tu przede wszystkim o czynniki, które zdaniem respondentów tworzą *wartości dodane* relacji, takie jak wynikająca z osobistego charakteru relacji szczerłość oraz troska partnera i jego gotowość do pomocy w trakcie całego okresu realizacji umowy [13, A] [8, C] [7, B].

Oceniając swoje relacje w biznesie, respondenci często mówili o „dobrych relacjach”, aczkolwiek wyniki badania wskazują, że sam termin „dobra relacja” jest przez nich różnie rozumiany. Dla wielu respondentów dobra relacja kojarzona jest z wzajemną satysfakcją/zadowoleniem partnerów (*Dobra relacja to taka, z której są zadowolone wszystkie strony współpracujące ze sobą (...): zarówno osoba czy też firma, która zleca daną usługę, jak i firma, która daną usługę (...) wykonuje* [11, B])

oraz wzajemnym zrozumieniem potrzeb i celów biznesu, który wspólnie się prowadzi [10, B] [8, C]. W takiej relacji korzyści odnoszą obie strony [9, C] [15, A] [16, A]. Są one na tyle cenne, że *obie strony widzą sens w poświęcaniu wzajemnie czasu dla siebie* [9, C].

Ważnym wątkiem w wypowiedziach respondentów jest kwestia szczerości i uczciwości partnerów, które budują wzajemne zaufanie. Wspominali o niej niemal wszyscy uczestnicy badania [13, A] [1, D] [3, D] [4, D] [5, D] [6, D] [7, B] [8, C] [9, C]. Dobra relacja oznacza np., że partner nie zataja informacji o tym, że inne firmy składają mu konkurencyjne oferty [1, D] [5, D] [6, D], ani nie ukrywa tego, że przechodzi problemy [3, D]. Dobra relacja jest czynnikiem, który powoduje, że nawet gdy konkurent zaoferuje atrakcyjniejsze warunki, partner pozostaje z daną firmą [4, D] [5, D]. Definiując dobrą relację wielu respondentów, silnie akcentuje także wątek wspólnego działania na wielu etapach prowadzenia biznesu – wspólnego ustalania celów, wspólnego poszukiwania rozwiązań, wspólnego przewidywania zagrożeń [7, B] [10, B] [12, B] [16, A] [3, D]. Dobra relacja oznacza, iż obie strony nie tylko rozumieją swoje potrzeby i biznes, który wspólnie prowadzą, ale też potrafią przewidywać sytuacje, które niekorzystnie wpływałyby na współpracę, i wspólnie im zapobiegać. Jeśli pojawia się problem – potrafią wspólnie szukać jego rozwiązania, a nie winnych zaistniałej sytuacji (*w momentach kryzysów/ problemów druga strona nie zostanie pozostawiona sama sobie, na lodzie* [7, B]; *jest się ze sobą na dobre i na złe* [3, D]). W definicję dobrej relacji wpisuje się też, w opinii badanych, udzielanie wsparcia firmie, z którą się współpracuje, np. przez wydłużenie terminu płatności, wynegocjowanie niższych cen u swoich dostawców, tak by partner mógł kupić coś taniej [2, D] [3, D] [5, D] [7, B]. Dobra relacja to też sprawna obsługa – szybkie reagowanie na wszelkie problemy zgłaszane przez partnera [13, A]. W dobrej relacji nie ma jednak miejsca na sztuczność czy nadużywanie zbudowanego zaufania, np. poprzez zbyt nachalne kontakty i zbyt częste spotkania [12, B] [7, B].

Co ciekawe, pomimo wyżej opisanych deklaracji, respondenci zapytani o to wprost różnie oceniają znaczenie więzi interpersonalnej w relacji biznesowej. Część respondentów uznaje, iż dobra relacja musi być osobista [1, D] [4, D] [5, D] [12, B] [13, A], ale dla pozostałych osobisty wymiar kontaktów sprzyja wprawdzie relacjom, jednak nie jest decydujący dla ich budowy i trwałości [10, B] [11, B] [6, D]. Inna rzecz, że w większości wypowiedzi przewijało się jednak motto mówiące, że *dobre relacje to jednak zawsze relacje z ludźmi* [7, B] [12, B] [3, D].

Podobnie tylko niektórzy respondenci uważają, że dobra relacja to relacja długotrwała [13, A] [14, A] [16, A] [2, D] [3, D] [5, D]. Inni twierdzą, że długość trwania nie jest gwarantem dobrej relacji [7, B] [10, B] [11, B], choć w niektórych przypadkach jest to z pewnością czynnik pomocny w jej utrwalaniu (*Dzięki temu, że relacje są długotrwałe, firma zna historię problemów, które pojawiały się w przeszłości w kontaktach z danym partnerem, oraz sposoby, jakie wówczas wykorzystano do ich rozwiązania. Na podstawie tych doświadczeń wie dziś, co może, a czego nie może zrobić* [13, A]). Nie ma też zgody respondentów co do znaczenia częstotliwo-

ści kontaktów dla procesu budowania dobrych relacji. Dla niektórych dobra relacja oznacza częsty i systematyczny kontakt partnerów [13, A] [6, D] [5, D]. Ciekawym kontrastem dla tego typu opinii jest wypowiedź jednego z respondentów, który uważa, iż *jeśli mowa o dobrych relacjach, nie jest ważne, jak długo trwają kontakty, jak są intensywne ani jaka jest ich częstotliwość, tylko liczba wspólnie rozwiązanych problemów i wspólne wyjście z jakiejś kryzysowej sytuacji* [7, B].

Generalnie menedżerowie biorący udział w wywiadzie wskazywali na ewolucję podejścia propartnerskiego, zorientowanego na więzi międzyludzkie w relacjach biznesowych, dominującego do niedawna w polskim biznesie, w kierunku podejścia protransakcyjnego, zorientowanego na korzyść ekonomiczną relacji. Interesujące jest jednak to, że respondenci wypowiadali się w ten sposób przede wszystkim o ‘innych’, tzn. o innych ludziach biznesu lub innych przedsiębiorstwach. Podkreślali, że taka zmiana jest wynikiem presji otoczenia i presji innych partnerów, szczególnie wielkich międzynarodowych korporacji, natomiast jej sedno, tj. odejście od bardziej interpersonalnych więzi, jest sprzeczne z ich osobistymi preferencjami. Jak to wyraził jeden z respondentów: *Musimy dostosować się do ich zasad (...) Teraz biznes generalnie rezygnuje z podejścia relacyjnego (osobistego – przyp. auterek) i ewoluuje w kierunku transakcyjnego. Ale mi się to nie podoba, ponieważ ja dbam o moich dostawców i bardzo liczę na dobre relacje z nimi* [1, A].

Definiując dobre relacje biznesowe, respondenci wymieniali jednocześnie liczne korzyści wynikające z nawiązywania i utrzymywania więzi interpersonalnych. Różnorodność wskazywanych korzyści wynika nie tylko ze specyfiki branży, w której pracują respondenci, charakteru realizowanych przez nich zadań, ale też z faktu, iż są uczestnikami relacji po dwóch jej stronach (z jednej strony, nawiązują i podtrzymują relacje z partnerami własnej firmy, z drugiej strony zaś, są adresatami podobnych działań, podejmowanych przez partnerów ich macierzystej firmy). Podstawową korzyścią przez nich wskazywaną jest lepsza znajomość potrzeb i oczekiwań obu stron relacji [11, B] [3, D] [6, D], która prowadzi do łatwiejszej współpracy [7, B] [11, B] [12, B] [14, A] [15, A] [2, D] [5, D] [6, D]. Ta z kolei przejawia się w wielu obszarach, m.in.: jest mniej konfliktów [11, B] [14, A] [15, A] [6, D]; jest mniej stresu/przyjemniej się pracuje [12, B] [7, B]; większa jest przewidywalność posunięć partnera [11, B], a co za tym idzie – łatwiejsze jest planowanie wspólnych poczynań [11, B]; łatwiejsza jest komunikacja pomiędzy stronami [15, A] [5, D] [6, D] [7, B] [11, B] (*dużo łatwiej się rozmawia* [15, A]; *łatwiej jest zacząć trudną rozmowę, gdy mamy jakiś ciężki temat do sprzedania* [6, D]; *łatwiej negocjuje się ceny* [6, D]; *wspólnie, a zatem i łatwiej poszukuje się rozwiązania pojawiających się problemów* [7, B] [2, D] [5, D] [6, D]; *szybsza jest realizacja pomysłów* [7, B]; *udaje się realizować pomysły bardziej odważne* [7, B]. Efektem więzi osobistej jest rosnące wzajemne zaufanie [7, B] [4, D] [5, D] [6, D], uzyskiwanie od partnera korzystniejszych ofert [1, D], lepsza znajomość posunięć konkurencji dzięki informacjom przekazywanym przez partnerów [1, D] [5, D] [6, D], otrzymywanie wsparcia ze strony partnera w rozwoju przedsiębiorstwa [1, D] [2, D] [5, D], większa lojalność partnera

[4, D] [5, D] [6, D], większa szansa podpisania długoletnich kontraktów [14, A] [3, D] czy chociażby możliwość uniknięcia kar finansowych w przypadku chwilowych kłopotów z płatnościami i przestojów w produkcji [12, B].

5. Zakończenie

Rozważając rolę interpersonalnego komponentu relacji biznesowych, należy podkreślić znaczenie jego efektów. Jednym z nich jest wzajemne zaufanie i towarzyszące mu postawy, takie jak lojalność lub szczerłość partnerów. Przy tym każdy kolejny sukces w postaci realizacji określonych celów umacnia więzi osobiste pomiędzy reprezentantami przedsiębiorstw oraz zwiększa siłę oddziaływania komunikacji nieformalnej, co bezpośrednio prowadzi do dalszego wzrostu poziomu ich wzajemnego zaufania [Sudolska 2011]. Stąd też dobra relacja biznesowa może być utożsamiana z jej interpersonalnym elementem. Częstotliwość kontaktów partnerów oraz towarzysząca im otwartość implikują nie tylko zapewnienie sprawnej wymiany informacji, ale także pojawienie się korzystnych warunków do wypracowania zaufania opartego na fundamencie emocjonalnym. Ponieważ zgodnie z literaturą przedmiotu zaufanie oparte na fundamencie emocjonalnym jest związane z poczuciem pewności co do intencji przedsiębiorstwa partnerskiego, osiągnięcie takiego fundamentu współpracy zwiększa poziom dobrej woli przedstawicieli firm, co skutkuje wzrostem ich skłonności do unikania konfliktów oraz szybkiego wyjaśniania ewentualnych niejasności związanych z przebiegiem relacji [Sudolska 2011].

Przeprowadzone badanie pokazuje, że przedstawiciele badanych przedsiębiorstw przypisują wysoką rangę roli, jaką odgrywają osobiste więzi w kształtowaniu relacji biznesowej. Jednocześnie badanie to, mając charakter eksploracyjny, inspiruje do dalszych analiz dotyczących tendencji w zakresie postrzegania charakteru relacji biznesowych w Polsce, a szczególnie postrzegania w nich roli więzi osobistych. Jak pokazują analizy porównawcze prowadzone na gruncie zarządzania międzykulturowego, istnieją w tym zakresie różnice implikujące istotne zróżnicowanie zachowań uczestników relacji biznesowych reprezentujących różne kultury [Gesteland 1999]. Wyniki badania zaprezentowane w niniejszym opracowaniu skłaniają ku hipotezie, że podejście do budowania relacji biznesowych w Polsce coraz wyraźniej zmienia się w kierunku ujęcia protransakcyjnego. Ponadto zastosowany paradygmat i metoda badawcza wskazują, że stosowany zazwyczaj w teorii język należy wzbogacić o pojęcie „dobrych relacji”. Dotychczas w odniesieniu do jakości relacji stosowano głównie pojęcia, takie jak siła relacji (np. [Palmatier 2008]), długoterminowość relacji (np. [Morgan, Hunt 1994; Biggemann, Buttle 2005]), długotrwałość relacji [Håkansson, Snehota 1995], powodzenie relacji [Tuten, Urban 2001]. Dalsza analiza dyskursu, jak również zjawiska protransakcyjności vs propartnerskości w relacjach biznesowych przyczyni się do rozwoju nauki oraz praktycznych rekomendacji w zakresie zarządzania strategicznego, zachowań organizacyjnych, a także wspomnianego zarządzania międzykulturowego.

Literatura

- Amit R., Schoemaker P.J., 1997, *The Competitive Dynamics of Capabilities: Developing Strategic Assets for Multiple Features*, [w:] Day G.S., Reibstein D.J., Gunther R.E. (red.), *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*, John Wiley & Sons Inc., New York.
- Bachmann R., van Witteloostuijn A., 2006, *Analysing inter-organizational relationships in the context of their business systems – a conceptual framework for comparative research*, *Reihe Soziologie. Sociological Series*, 78, s. 1-22.
- Barney J.B., 1991, *Firm resources and sustained competitive advantage*, *Journal of Management*, vol. 17, nr 1, s. 99-120.
- Biggemann S., Buttler F., 2005, *Conceptualising Business-to-Business Relationship Value*, Paper presented at the 21st Annual Industrial Marketing and Purchasing Group Conference, 1-3 September, Rotterdam, Netherlands, available at: <http://impgroup.org/uploads/papers/4667.pdf> (accessed 10 February 2016).
- Child J., Faulkner D., Tallman S., 2005, *Cooperative Strategy. Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*, Oxford University Press, Oxford.
- Czakon W., 2007, *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach*, Katowice.
- Ellram L.M., Hendrick T.E., 1995, *Partnering characteristics: a dyadic perspective*, *Journal of Business Logistics*, vol. 16, no. 1, s. 41-64.
- Ford D., Gadde L.E., Hakansson H., Snehota I., 2003, *Managing Business Relationships*, John Wiley&Sons Ltd., Chichester.
- Fredrickson B.L., 2003, *Positive Emotions and Upward Spirals in Organizations*, [w:] K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn, R.E. (red.), *Positive Organizational Scholarship. Foundation of a New Discipline*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, s. 163-173.
- Gesteland R.R., 1999, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa.
- Glińska-Noweś A., 2013, *Employee Interpersonal Relationships*, [w:] *Managing the Key Areas of Positive Organisational Potential for Company Success*, red. M.J. Stankiewicz, Dom Organizatora TNOiK, Toruń, s. 125-154.
- Głuszek E., 2004, *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Grądzki R., Zakrzewska-Bielawska A., 2011, *Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstw w aspekcie relacji zewnętrznych* [w:] A. Jaki, J. Kaczmarek, T. Rojek (red.), *Restrukturyzacja. Teoria i praktyka w obliczu nowych wyzwań*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków, s. 307-318.
- Gummesson E., 1994, *Making relationship marketing operational*, *International Journal of Service Industry Management*, vol. 5, no. 5, s. 5-20.
- Håkansson H., Snehota I., 1995, *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London & New York.
- Heffernan T., 2004, *Trust formation in cross-cultural business-to-business relationships*, *Qualitative Market Research: An International Journal*, vol. 7, nr 2, s. 114-125.
- House R.J., Hanges P.J., Javidan M., Dorfman P.W., Gupta V., 2004, *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.
- Hutt M.D., Speh T.W., 1997, *Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych*, PWN, Warszawa.
- Klein K.J., Dansereau F., Hall R.J., 1994, *Levels issues in theory development, data collection, and analysis*, *Academy of Management Journal*, vol. 36, no. 6, s. 195-229.
- Knights D., McCabe D., 2003, *Governing through teamwork: reconstituting subjectivity in a call centre*, *Journal of Management Studies*, vol. 40, s. 1587-1619.

- Krot K., Lewicka D., 2011, *Innovation and organisational trust: study of firms in Poland*, International Journal of Innovation and Learning, vol. 10, no. 1, s. 43-59.
- Lewicki R.J., Bunker B.B., 1996, *Developing and Maintaining Trust in Work Relationships*, [w:] Kramer R.M., Tyler T.R. (red.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Sage Publications Inc., Thousand Oaks, s. 114-139.
- Lyons B., Mehta J., 1997, *Contracts, opportunism and trust: self-interest and social orientation*, Cambridge Journal of Economics, vol. 21, s. 239-257.
- Mayer R.C., Davis J.H., Schoorman F.D., 1995, *An integrative model of organizational trust*, Academy of Management Review, nr 20, vol. 3, s. 709-734.
- Mitrega M., Ramos C., Forkmann S., Henneberg S.C., 2011, *Networking capability, networking outcomes, and company performance. A nomological model including moderation effects*, paper presented at 27th Annual Industrial Marketing and Purchasing Group Conference, Glasgow, Scotland, available at: <http://www.impgroup.org/uploads/papers/7658.pdf> (accessed 20 February 2016).
- Morgan R.M., Hunt S.D., 1994, *The commitment – trust theory of relationship marketing*, Journal of Marketing, vol. 58 (July), s. 20-38.
- Palmatier R.W., 2008, *Interfirm relational drivers of customer value*, Journal of Marketing, vol. 72 (July), s. 76-89.
- Parker B., 2005, *Introduction to Globalization and Business. Relationships and Responsibilities*, SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.
- Shaladi B., 2012, *Business relationship development and the influence of psychic distance*, Innovative Marketing, vol. 8, no. 3, s. 73-80.
- Stankiewicz M.J., 2002, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń.
- Stańczyk-Hugiet E., 2013, *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Stern L.W., El-Ansary A.I., Coughlan A.T., 2002, *Kanady marketingowe*, PWN, Warszawa.
- Sudolska A., 2011, *Uwarunkowania budowania relacji proinnowacyjnych przez przedsiębiorstwa w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- Sułkowski Ł., 2015, *Paradygmaty i teorie w naukach o zarządzaniu*, [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, W. Czakon (red.), Wolters Kluwer, Warszawa.
- Tuten T., Urban D., 2001, *A model of partnership formation and success*, Industrial Marketing Management, vol. 30, no. 2, s. 149-164.
- Zakrzewska-Bielawska A., 2014, *Typy relacji kooperacyjnych, czyli o granicach między konkurencją a współpracą*, [w:] A. Sopińska, S. Gregorczyk (red.), *Granice strukturalnej złożoności organizacji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.