

Strategie relacyjne jako strategie współdziałania przedsiębiorstw – ujęcie teoretyczne

Anna Wasiluk

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania, Katedra Organizacji i Zarządzania
e-mail: a.wasiluk@pb.edu.pl

Anna Tomaszuk

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania, Katedra Organizacji i Zarządzania
e-mail: a.tomaszuk@pb.edu.pl

Streszczenie

Nie ulega wątpliwości, że zarówno w dyskursie naukowym jak i biznesowym, nabierają znaczenia relacje partnerskie, które postrzegane są jako czynnik budowy przewagi konkurencyjnej. Dynamicznie zachodzące procesy globalizacji oraz zaostrzona konkurencja rynkowa wymuszają na przedsiębiorstwach odmienne zachowania w stosunku do innych podmiotów życia gospodarczego niż miało to miejsce w XX wieku. Dużą uwagę poświęca się konieczności nawiązywania relacji, których wspólnym strategicznym celem jest współdziałanie. Mając powyższe na uwadze, przedsiębiorstwa powinny patrzeć na relacje międzyorganizacyjne w sposób szczególny, rozpatrując współpracę i zjawiska jej towarzyszące w perspektywie strategicznej. Zatem celem niniejszego tekstu było zwrócenie uwagi na te zagadnienia.

Słowa kluczowe

Strategia, współpraca, relacje, zasoby relacyjne

Wstęp

Dynamicznie zachodzące procesy globalizacji oraz zaostrzona konkurencja rynkowa wymuszają na przedsiębiorstwach odmienne zachowania w stosunku do innych podmiotów życia gospodarczego niż miało to miejsce w XX wieku,

a mianowicie intensyfikację współpracy, która jest obecnie postrzegana jako jeden z najważniejszych czynników ich sukcesu rynkowego. w literaturze widoczne są liczne koncepcje związane ze wzrostem znaczenia współpracy międzyorganizacyjnej – np. kooperacja, zarządzanie sieciowe, zarządzanie projektowe – oraz prace poświęcone nowym formom organizacyjnym – np. klastry, sieci, partnerstwa, sojusze [Wasiluk 2018, Tomaszuk, 2017]. Potrzeba wzmocnienia współpracy międzyorganizacyjnej widoczna jest nie tylko w rozważaniach teoretycznych, ale również w założeniach wielu programów europejskich i rządowych [Ejdys, 2014; Wasiluk 2016].

Mając powyższe na uwadze przedsiębiorstwa powinny patrzeć na relacje międzyorganizacyjne w sposób szczególny, rozpatrując współpracę i zjawiska jej towarzyszące w perspektywie strategicznej. Zatem celem niniejszego tekstu było zwrócenie uwagi na te zagadnienia.

1. Istota strategii

Termin *strategia* ma pochodzenie wojskowe, gdzie utożsamiane jest ze sztuką dowodzenia armią. w latach 50-tych i 60-tych pojęcie to zostało przeniesione na grunt zarządzania. Było to spowodowane rosnącą złożonością otoczenia, co wzmogło potrzebę wybiegania myślami kilka lat do przodu oraz w większym stopniu uwzględniania to, co dzieje się w otoczeniu. Tradycyjne planowanie polegające na przenoszeniu w przyszłość doświadczeń z przeszłości i wprowadzania niewielkich korekt przestało się sprawdzać. We współczesnych publikacjach z zakresu poruszanej tematyki można znaleźć różne próby określenia istoty tego zagadnienia (tab.1), co niewątpliwie stwarza trudności w jego stosowaniu [Kaczmarek, 2009, s. 259].

Tab.1. Definicje pojęcia strategia

<i>Autor</i>	<i>Definicja pojęcia</i>
A.D. Chandler	Strategia wyraża cele długoterminowe przedsiębiorstwa, odpowiadające generalnym kierunkom działania, a także przedstawia alokację zasobów, jakie są niezbędne do realizacji przyjętych celów.
R.L. Ackoff	Strategia dotyczy długofalowych celów i sposobów ich osiągnięcia, które wpływają na system jako całość.
H.A. Simon	Strategia to ciąg (...) decyzji określających zachowanie w pewnym przedziale czasu.
H. Mintzberg	Strategia to sposób kształtowania relacji pomiędzy organizacją i jej otoczeniem: spójnymi wzorcami w strumieniach decyzji organizacyjnych dotyczących otoczenia.
P.F. Drucker	Strategia polega na przeanalizowaniu obecnej sytuacji i jej zmianie,

	jeżeli jest to konieczne.
Lorsch J.W.	Strategia to (...) strumień decyzji podejmowanych w pewnym okresie czasu przez naczelne kierownictwo, który analizowany jako całość ujawnia cele, które kierownictwo chce osiągnąć oraz środki, którymi się posługuje.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Chandler, 1962, s.13; Ackoff, 1974, s.29; Simon, 1976, s.163.; Mintzberg, 1979, s. 25; Drucker, 1954, s. 17; Lorsch, 1986, s. 98).

Strategie w firmie uporządkowane są w pewien określony sposób. Ze względu na poziom w organizacji, na którym powstają, wyróżniamy następujące rodzaje strategii: strategia przedsiębiorstwa, strategia biznesu (często określana jako strategia danego rodzaju działalności) oraz strategii funkcjonalne (tab. 2). Należy zaznaczyć, że w firmach małych, najczęściej jednobranżowych, strategia przedsiębiorstwa i strategia biznesu nakładają się, co jest związane ze strukturą organizacyjną oraz podziałem kompetencji wśród menedżerów i pracowników.

Tab.2. Rodzaje strategii ze względu na poziom w organizacji

Strategia	Opis
Strategia przedsiębiorstwa	Jest ona opracowywana jest przez naczelne kierownictwo. Powinna ona: <ul style="list-style-type: none"> – zawierać zestawienie dziedzin działalności, jakie będą prowadzone i rozwijane, biorąc pod uwagę otoczenie zewnętrzne przedsiębiorstwa oraz obecną i potencjalną konkurencję przedsiębiorstwa; – ukazywać alternatywne sposoby inwestowania zasobów ludzkich i finansowych; – wytyczać kierunek rozwoju firmy w czasie.
Strategia biznesu	Określa ona działania jednostki w ramach przedsiębiorstwa. Tworzona jest ona na średnich szczeblach zarządzania i precyzuje, jak realizowane będą misje i cele firmy w odniesieniu do poszczególnych rodzajów działalności.
Strategia funkcjonalna	Określa ona jak w długim okresie należy realizować podstawowe funkcje wewnątrz każdego rodzaju działalności, a co za tym idzie, jak realizować dwie powyższe strategii. Wyróżnia się następujące strategii funkcjonalne: marketingową, kadrową, finansową i technologiczną.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Kaczmarek, 2009, s. 261).

2. Istota strategii współpracy

Szybkie tempo zmian oraz narastająca złożoność otoczenia znacznie ograniczają autonomię działań pojedynczych przedsiębiorstw i wymuszają na nich konieczność poszukiwania źródeł przewagi konkurencyjnej ponad ich wewnętrznymi

granicami organizacyjnymi. Współpraca może być źródłem przewagi konkurencyjnej praktycznie wszystkich przedsiębiorstw, niezależnie od ich wielkości, reprezentowanej przez nie branży, czy też stopnia zaawansowania technologicznego [Ratajczak-Mrozek, 2009, s. 48; Widelska i in., 2014; Tomaszuk i Daniluk, 2016].

M. Baran [2009, s. 76], za A. Sulejewicz, wyróżnia dwie postacie współpracy przedsiębiorstw: tradycyjną i współczesną (tab.3). Warto w tym momencie podkreślić, że współpraca w literaturze przedmiotu jest różnie klasyfikowana. Duże zróżnicowanie form współpracy wynika z faktu nawiązywania jej przez różne podmioty, w różnym celu, w wielu różnych dziedzinach [Wasiluk, 2013, s. 51-52].

Tab. 3. Tradycyjna a współczesna współpraca przedsiębiorstw

<i>Charakterystyka tradycyjnych form współpracy</i>	<i>Charakterystyka współczesnych form współpracy</i>
– peryferyjne obszary (umiejętności, rynki, technologie);	– rdzenne obszary (umiejętności, rynki, technologie);
– brak konkurencji między partnerami;	– przedsiębiorstwa partnerskie, które (najczęściej) konkurują między sobą;;
– formy własnościowe, duże znaczenie kontroli i określenia udziałów kapitałowych;	– porozumienia umowne, mniejsze znaczenie kontroli kapitałowej, hybrydy;
– lokalny charakter współpracy (sposób wejścia na rynek);	– globalny charakter współpracy (sposób konkurowania na rynku światowym);
– kluczowe zasoby: finanse, zasoby naturalne, technologia, dostęp do rynku;	– kluczowe zasoby: wiedza, organizacja, zaawansowana technologia, dostęp do rynku/sieci dystrybucji;
– pojedyncze, wyodrębnione porozumienia;	– sieci heterogenicznych porozumień;
– regionalizacja: krajowe, międzynarodowe;	– rozróżnienie: krajowe-międzynarodowe traci na znaczeniu;
– często wymuszane przez legislację państwa.	– Dobrowolne, wolnorynkowe.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Baran, 2009, s. 76].

Współczesne wyzwania rynku sprawiają, że przedsiębiorstwa coraz chętniej korzystają z różnych form współpracy [Daniluk, 2016]. Żeby przetrwać i odnieść sukces należy wykorzystać wiedzę i doświadczenie nie tylko własne, ale i partnerów. w tym celu podmioty nawiązują relacje, które pozwalają na uzupełnienie kluczowych elementów, decydujących o przebiegu procesu tworzenia wartości [Sołoducho-Pelc, 2017, s. 22].

Strategiczny sojusz dotyczy relacji między partnerami, gdzie strony spodziewają się korzyści większych niż koszty działania w pojedynkę. Partnerzy mogą dostarczać: kapitał, produkty, kanały dystrybucji, zdolności produkcyjne, sprzęt, wiedzę specjalistyczną, własność intelektualną. Sukces strategicznego partnerstwa

zależy w szczególności od zaufania, umiejętności rozwiązywania konfliktów, zaangażowania oraz współpracy [Yee Lau i Tovstiga, 2015].

Przedsiębiorstwa, które chcą w swojej strategii uwzględniać budowanie relacji z partnerami muszą rozwijać swoje umiejętności niezbędne do [Adler i in., 2011]:

- wskazania wspólnego celu, zespalaającego działania pracowników wszystkich szczebli;
- akceptacji podejmowania przez pracowników działań, wykraczających poza przypisane zadania i role;
- stworzenia procedur koordynujących pracę pracowników w ramach zarządzania procesami;
- precyzyjnego zdefiniowania zakresu odpowiedzialności pracowników i zbudowania systemu motywacyjnego wspierającego współdziałanie.

Dylematów, które należy rozstrzygnąć w fazie opracowywania i implementacji strategii współpracy jest wiele. Niektórymi z nich są z całą pewnością: wybór partnerów (w tym uprzedzenia w stosunku do nich [Tomaszuk, 2016]) i ich liczba, wykorzystanie potencjału własnego i partnera/-ów, konsekwencje współpracy, poziom ryzyka, dostęp i podział własności intelektualnej [Sołoducho-Pelc, 2017, s. 24]. Pomimo tych problemów, nowe strategie współpracy wychodzą naprzeciw rosnącemu zainteresowaniu kooperacją. Współcześnie rozwiązywanie problemów rozwojowych i mierzenie się z zagrożeniami często wykracza poza indywidualne możliwości firm. Poszukiwanie nowych modeli współpracy pozwala na wypracowanie nowej wartości ekonomicznej [Nidumolu i in., 2014].

3. Zasoby relacyjne a pozycja konkurencyjna

W literaturze przedmiotu eksponowane są dwa podejścia co do źródeł osiągnięcia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw [Wójcik-Karpacz, 2012, s.16; Rajchelt, 2017, s.35]:

1. umiejscowienie organizacji w konkretnym sektorze oraz siły determinujące jego strukturę [Porter, 2010];
2. zasoby materialne i niematerialne posiadane przez organizację [Barney, 1991; Helfat i Peteraf, 2003].

W XXI wieku podkreśla się istotę podejścia zasobowego, przy czym zwłaszcza zasoby niematerialne są postrzegane jako główne źródło i siła napędowa wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw. Zasoby te są urzeczywistniane przez ludzi w postaci posiadanych przez nie kompetencji [Moczydłowska, 2014] oraz przez samo przedsiębiorstwo, które jest ich właścicielem lub stroną wypożyczającą (m.in.: know-how, informacje, licencje, patenty, markę, reputację, kompetencje

przedsiębiorstwa, kulturę organizacyjną, technologię, image, kapitał partnerski i kliencki, tajemnice, prawa własności intelektualnej, tradycję czy lokalizację) [Czerniachowicz, 2009, s. 104; Grześ-Bukłaho, 2017a].

Należy zwrócić uwagę na to, że specyfika zasobów niematerialnych sprawia, że w trakcie ich użytkowania zachowują się one zupełnie inaczej niż zasoby materialne. Do najistotniejszych cech zasobów niematerialnych, które jednocześnie odróżniają je od materialnych, zalicza się [Obłój, 2014, s. 222]:

- możliwość jednoczesnego wielorakiego wykorzystania zasobów niematerialnych, natomiast zasoby materialne wykorzystywane są tylko w miejscu ich lokalizacji;
- długotrwałą akumulację – czas wypracowania zasobów niematerialnych jest długi, poza tym utrudniony jest handel tymi zasobami;
- to, iż zasoby niematerialne nie deprecjonują się w trakcie ich wykorzystania, najczęściej następuje wręcz ich wzbogacenie;
- urzeczywistnianie poprzez ludzi – pracownicy przenoszą, wymieniają, wzbogacają wiedzę, tworzą normy postępowania i wartości, nawiązują i podtrzymują wzajemne kontakty i relacje z zewnętrznymi partnerami przedsiębiorstwa.

W literaturze przedmiotu z zakresu zasobów niematerialnych wyodrębnia się często grupy zasobów relacyjnych [Flak i Głód, 2012, s. 87-118; Gretzinger i Royer, 2014]. Pojęcie relacja dotyczy pewnego wzorca wzajemnych zachowań podmiotów (przedsiębiorstw, instytucji, organizacji itd.) w określonym czasie. Należy je postrzegać jako oddziaływania przyjmujące bardziej utrwalone i uporządkowane formy, obejmujące względnie trwałe transakcje, przepływy zasobów oraz inne kontakty powstające między dwoma lub większą liczbą podmiotów oraz między danym podmiotem/podmiotami i ich otoczeniem [Kwiecień, 2013; Moczydłowska i in., 2017]. Warto w tym miejscu zaznaczyć, że oddziaływania zachodzące pomiędzy podmiotami mogą mieć charakter zarówno pozytywny jak i negatywny lub obojętny [Piwoni-Krzeszowska, 2014, s. 22].

Znaczenie relacji rośnie ze względu na zwiększone zainteresowanie współdziałaniem przedsiębiorstw [Krupski i in., 2009] oraz koniecznością uzupełniania przez pojedyncze podmioty potencjału zasobów, którymi dysponują [Wójcik-Karpacz, 2012, s. 19; Wittmann i in., 2009; Grześ-Bukłaho, 2017b]. Konsekwencją zwrócenia uwagi na zasoby relacyjne było powstanie podejścia relacyjnego, które może być traktowane jako rozwinięcie podejścia zasobowego [Cyfert i Krzakiewicz, 2012, s. 233; Rajchelt, 2017, s. 36]. Obecnie relacje (więzi relacyjne) stanowią podstawę formowania i funkcjonowania sieci międzyorganizacyjnych [Kwiecień, 2013, s. 48].

4. Strategia współdziałania i strategia relacyjna

Podstawą tworzących się relacji jest przekonanie stron o ograniczeniu ich własnych możliwości, zasobów oraz świadomość tego, że niektóre procesy można wykonać efektywniej, sprawniej i skuteczniej wykorzystując zewnętrzne źródła [Kwiecień, 2013, s. 58]. w literaturze przedmiotu można zidentyfikować wiele motywów nawiązywania współpracy. Do często wymienianych zaliczyć można w szczególności [Nowak, 2012, s. 5]:

- obniżenie kosztów;
- zwiększenie efektywności wykorzystania zasobów;
- uatrakcyjnienie własnej oferty;
- możliwość wejścia na nowe rynki zbytu;
- obniżenie ryzyka;
- uzyskanie dostępu do nowych zasobów (w tym wiedzy), nowych technologii;
- wzrost innowacyjności;
- efekt synergii;
- usprawnienie koordynacji itd.

Zarządzanie relacjami wiąże się z doskonaleniem kompetencji relacyjnych, czyli zdolności, dzięki którym dochodzi do nawiązania współpracy. Poszczególne firmy (lub inne podmioty) powinny zdefiniować własne strategie rozwoju więzi, które będą służyły osiągnięciu ich celów, przy uwzględnieniu specyficznych zasobów i narzędzi, jakimi są w tym przypadku relacje. Taka strategia powinna bazować na trzech elementach istotnych dla rozwoju więzi [Kwiecień, 2013, s. 75-76]:

- podstawowej strategii danej jednostki (określa ona jego cele i sposoby ich osiągnięcia; powinna wskazywać wagę poszczególnych więzi i ich rolę w osiągnięciu celów);
- dynamice otoczenia (wskazuje ona, że więź jest otwarta i elastyczna, jest ona wartością samą w sobie, niezależnie od warunków, w jakich ją zawarto);
- portfelu więzi międzyorganizacyjnych (ich celem jest umożliwienie realizacji celów firmy poprzez przeprowadzanie procesów adaptacyjnych; podejście portfelowe natomiast służy do zapewnienia spójności wielu więzi między sobą i ich spójności ze strategią biznesu).

Uwzględnienie tych uwarunkowań powinno pozwolić firmie na stworzenie efektywnej strategii zarządzania relacjami.

Tworząc strategię warto też zwrócić uwagę na fakt, że procesem warunkującym rozwój kompetencji relacyjnych, a tym samym więzi jest proces uczenia się współdziałania. Jak twierdzi M. Zollo, J.J. Reuer oraz H. Singh [2002, s. 710] po-

lega on na poszukiwaniu, dyskutowaniu i kodyfikowaniu nauk płynących z więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa. Niezbędny wydaje się tu pewien wzorzec interakcji, który umożliwi transfer, kombinację, łączenie lub tworzenie wyspecyfikowanej wiedzy.

W podejściu relacyjnym zwraca się uwagę na czynnik decydujący o realizacji tej strategii, a mianowicie chęci współpracy z partnerami w celu osiągnięcia renty relacyjnej, rozumianej jako wspólne, ponadprzeciętne wyniki, osiągane dzięki współpracy [Stańczyk-Hugiet, 2012]. w strategii relacyjnej znaczenie ma „wyższość” nawiązywania relacji z wybranymi partnerami z otoczenia w stosunku do konkurencji [Sołoducho-Pelc, 2017, s. 25].

Zakończenie

Nie ulega wątpliwości, że zarówno w dyskursie naukowym jak i biznesowym, nabierają znaczenia relacje partnerskie, które postrzegane są jako czynnik budowy przewagi konkurencyjnej. Podmioty (przedsiębiorstwa, organizacje, instytucje), powinny partycypować w nowych formach współpracy z partnerami rynkowymi z uwagi na procesy globalizacyjne, silną konkurencję czy też konieczność rozwoju. w publikacjach dotyczących współpracy dużą uwagę poświęca się konieczności nawiązywania relacji, których wspólnym strategicznym celem jest współdziałanie.

Literatura

1. Ackoff R.L. (1974), *Redesigning the Future: A systems approach to societal problems*, John Wiley & Sons Inc., New York
2. Adler P., Heckscher Ch., Prusak L. (2011), *Building a Collaborative Enterprise*, Harvard Business Review 89 (7/8), s. 94-101
3. Baran M. (2009), *Korzyści współpracy przedsiębiorstw działających w ramach klastrów* w: Adamik A., Lachiewicz s. (red.), *Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji*, Politechnika Łódzka, Łódź, s. 76-83
4. Barney J. (1991), *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management 17 (1), s. 99-120
5. Chandler A.D. (1962), *Strategy and Structure*, The M.I.T. Press, Cambridge – Massachusetts
6. Cyfert S., Krzakiewicz K. (2013), *Przesłanki i dylematy zastosowania koncepcji organizacji sieciowej z perspektywy zarządzania strategicznego* w: Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne quo vadis?*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości 22 (2), s. 223-236

7. Czerniachowicz B. (2009), *Zasoby przedsiębiorstwa jako czynnik kreowania przewagi konkurencyjnej* w: Białasiewicz M. (red.), *Uwarunkowania i sposoby wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw*, *Economicus*, Szczecin, s. 101-111
8. Daniluk A. (2016), *Conditions of cooperation between enterprises and business environment institutions using the Podlasie region as an example*, *Economics and Management* 8 (4), s. 18-27
9. Daniluk A., Tomaszuk A., (2016), *Cooperation between competing companies as a factor of technological entrepreneurship creation*, 21th International Scientific Conference: Economics and Management 2016: ICEM'2016: Proceeding of Selected Papers Smart and Efficient Economy: Preparation for the Future Innovative Economy, s. 533-541
10. Drucker P.F. (1954), *The Practice of Management*, Harper&Row, New York
11. Ejdyś J. (2014), *Strategic orientation of small and medium size enterprises*, *Economics and Management* 19 (4), s. 346-358
12. Flak O., Głód G. (2012), *Konkurencyjni przetrwają*, Difin, Warszawa, 374 s.
13. Gretzinger S., Royer S. (2014), *Relational resources in value adding webs: The case of a Southern Danish firm cluster*, *European Management Journal* 32 (1), s.117-131
14. Grześ-Bukłaho J. (2017a), *Identyfikacja różnorodnych grup interesariuszy przedsiębiorstw deweloperskich w procesie budowania kapitału relacyjnego*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* 18 (11, cz. 2), s. 113-125
15. Grześ-Bukłaho J. (2017b), *The importance of flexibility in the functioning of enterprises in the construction industry* w: Potocan V., Kalinic P., Vuletic A. (eds.), *Book of Proceedings "Building Resilient Society"*, 26th International Scientific Conference on Economic and Social Development, Zagreb 8-9 December, s. 403-411
16. Helfat C.E., Peteraf M.A. (2003), *The dynamic resource-based view: Capability lifecycles*, *Strategic Management Journal* 24 (10), s. 997-1010
17. Kaczmarek A. (2009), *Strategie działania małych i średnich przedsiębiorstw*, *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie* 2 (13 T. 2), s. 259-267
18. Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E. (2009), *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa, 232 s.
19. Kwiecień A. (2013), *Relacje w organizacjach sieciowych* w: Rudny W., Woźniak-Sobczak B. (red.), *Procesy kreowania wartości w strukturach sieciowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, s. 48-79
20. Lorsch J. W. (1986), *Managing Culture: The Invisible Barrier to Strategic Change*, *California Management Review* 28 (2), s.95-109
21. Mintzberg H. (1979), *The Structuring of Organization: A synthesis of the research*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs
22. Moczydłowska J.M., Korombel A., Bitkowska A. (2017), *Relacje jako kapitał organizacji*, Difin, Warszawa, 137 s.
23. Moczydłowska J.M. (2014), *Paradygmat relacji organizacji z pracownikami w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, *Marketing i Rynek* 5, s. 1135-1141

24. Nidumolu R., Ellison J., Whalen J., Billman E. (2014), *The Collaboration Imperative*, Harvard Business Review 92 (4), s. 76-84
25. Nowak D. (2012), *Zarządzanie międzyorganizacyjnymi relacjami kooperacyjnymi w przedsiębiorstwach przemysłowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012, 386 s.
26. Oblój K. (2014), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa, 416s.
27. Piwoni-Krzyszowska E. (2014), *Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami – aspekt procesu tworzenia wartości*, Nauki o Zarządzaniu 1 (18), s. 63-77
28. Porter M.E. (2010), *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, MT Biznes, Warszawa, 460 s.
29. Rajchelt M. (2017), *Zasoby relacyjne a pozycja konkurencyjna spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych w*: Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Organizacja w sieci relacji*, Politechnika Łódzka, Łódź, s. 34-42
30. Ratajczak-Mrozek M. (2009), *Współpraca przedsiębiorstw zaawansowanych technologii jako czynnik przewagi konkurencyjnej w*: Adamik A., Lachiewicz s. (red.), *Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji*, Politechnika Łódzka, s. 48-56
31. Simon H. A. (1976), *Działanie administracji: proces podejmowania decyzji w organizacjach administracyjnych*, PWN, Warszawa, 163s.
32. Sołoducho-Pelc L. (2017), *Strategia relacyjna jako strategia współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw w*: Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Organizacja w sieci relacji*, Politechnika Łódzka, Łódź, s. 22-33
33. Stańczyk-Hugiet E. (2012), *Paradygmat relacji – czy to nowa jakość w zarządzaniu?*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoła Główna Handlowa 116, s. 163-172
34. Tomaszuk A. (2017), *Cooperation between business and business environment institutions (using polish and belarussian businesses as a case study w*: Potocan V., Kalinic P., Vuletic A. (eds.), *Book of Proceedings "Building Resilient Society"*, 26th International Scientific Conference on Economic and Social Development, Zagreb 8-9 December, s. 232-243
35. Tomaszuk A. (2016), *Stereotypes in the perception of cross-border business partners (on the example of Podlasie entrepreneurs)*, Economics and Management 8 (2), s. 56-63
36. Wasiluk A. (2016), *Prerequisites for undertaking and developing cooperation by industrial and construction companies*, The 9th International Scientific Conference "Business and Management 2016": Conference Proceedings, <http://bm.vgtu.lt/index.php/verslas/2016/paper/viewFile/25/25> [15.08.2018]
37. Wasiluk A. (2018), *Zaufanie a współpraca przedsiębiorstw w perspektywie tworzenia powiązań sieciowych*, Przegląd Organizacji 3, s. 30-34
38. Wasiluk A. (2013), *Zaufanie i współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami (w perspektywie budowy i rozwoju struktur klastrowych)*, Economics and Management 5 (4), s. 49-66

39. Widelska U., Michalczyk G., Moczydłowska J.M. (2014), *Competition and cooperation as determinants of relational capabilities companies in electronic trade and services sector (based on the example of the Podlaskie province)*, *Economy & Business* 8, s. 742-751
40. Wittmann C.M., Hunt S.D., Arnett D.B. (2009), *Explaining Alliance Success: Competences, Resources, Relational Factors, and Resource-Advantage Theory*, *Industrial Marketing Management* 38 (7), s. 743-756
41. Wójcik-Karpacz A. (2012), *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa, 265s.
42. Yee Lau V.M., Tovstiga G. (2015), *Exploration of relational factors: Sino-foreign joint venture partnering*, *Journal of Strategy and Management* 8 (2), s. 191-202
43. Zollo M., Reuer J.J., Singh H. (2002), *Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances*, *Organizational Science* 13 (6), s. 701-713

Relational strategies as strategies for cooperation of enterprises - theoretical approach

Abstract

There is no doubt that both in the scientific and business discourse, partner relations gain importance. They are perceived as a factor in building a competitive advantage. Dynamic globalization processes and stricter market competition force enterprises to behave differently than they did in the 20th century. This applies in particular to activities that are related to other entities of economic relations. A lot of attention is paid to the necessity of establishing relationships whose common strategic goal is cooperation. Bearing the above in mind, enterprises should look at inter-organizational relations in a special way, considering cooperation and its accompanying phenomena in a strategic perspective. The purpose of this article was to draw attention to these issues.

Keywords

Strategy, cooperation, relationships, relational resources