



Urszula Widelska

Politechnika Białostocka
Wydział Zarządzania
Katedra Marketingu i Przedsiębiorczości
u.widelska@pb.edu.pl

ZDOLNOŚCI RELACYJNE PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA TRANSPORTU ORAZ HANDLU I USŁUG ELEKTRONICZNYCH (NA PRZYKŁADZIE WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO)

Streszczenie: Celem artykułu jest ukazanie specyfiki i zakresu zdolności relacyjnych przedsiębiorstw sektora e-handlu i e-usług elektronicznych oraz sektora transportu. W realizacji celu posłużono się przykładem przedsiębiorstw sektorów transportu oraz handlu i usług elektronicznych, zlokalizowanych w województwie podlaskim. Analizie poddane zostały relacje, jakie powstają w procesie wytwarzania się więzi kooperacyjnych i koopetycyjnych.

Słowa kluczowe: zdolność relacyjna, koopetycja, kooperacja, sektor handlu i usług elektronicznych, sektor transportu.

Wprowadzenie

Celem artykułu jest ukazanie specyfiki i zakresu zdolności relacyjnych przedsiębiorstw sektora e-handlu i e-usług elektronicznych oraz sektora transportu. Problematyka zdolności relacyjnych nie jest z pewnością w naukach o zarządzaniu kategorią nową, aczkolwiek wciąż ważną i aktualną. Potencjał współczesnej organizacji wyznaczany jest bowiem umiejętnością budowania trwałych związków z głównymi grupami interesariuszy. W opracowaniu wyeksponowano sektorowy kontekst zdolności relacyjnych. W realizacji celu posłużono się przykładem przedsiębiorstw sektorów transportu oraz handlu i usług elektronicznych, zlokalizowanych w województwie podlaskim. Analizie poddane zostały relacje, jakie powstają w procesie wytwarzania się więzi kooperacyjnych i koopetycyjnych.

Na potrzeby wnioskowania wykorzystano wyniki badań ilościowych i jakościowych, przeprowadzonych wśród przedsiębiorstw obydwu sektorów, zawartych w raportach: *Startery podlaskiej gospodarki. Sektor handlu i usług elektronicznych* oraz *Analiza kluczowych sektorów województwa podlaskiego. Sektor transportu*¹. Badania, zostały zrealizowane przez IBiA VIVADE Sp. z o.o. w 2012 r. na zlecenie Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Białymstoku. Autorka niniejszego opracowania partycypowała w procesie realizacji i analizy wyników badań.

1. Teoretyczne aspekty zdolności relacyjnych przedsiębiorstwa

Zmienne uwarunkowania rynkowe, związane przede wszystkim z zaostreniem się walki o klienta, wymuszają wzmocnienie sfery relacyjnej przez przedsiębiorstwa. Sfera ta wyznacza zakres interakcji z głównymi grupami interesariuszy. Szczególnego znaczenia nabierają relacje z interesariuszami zewnętrznymi: klientami, kooperantami, a nawet konkurentami. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa wchodzenie w tego typu interakcje jest podstawowym wyznacznikiem strategii organizacji – określa kierunki przyszłych działań oraz decyduje, jaką aktualnie pozycję zajmuje firma na rynku lub jaką będzie zajmować w przyszłości. W takim kontekście budowanie relacji nabiera szerszego znaczenia. Współcześnie w naukach o zarządzaniu upowszechnia się kategoria zdolności relacyjnych przedsiębiorstwa. Definiuje się je jako umiejętność współdziałania konkretnej firmy z innymi aktorami otoczenia, umożliwiającą dostęp do zewnętrznej wiedzy i przyspieszającą jej transfer. Zdolność relacyjna odnosi się do sumy relacji firmy z aktorami otoczenia, a nie do pojedynczej relacji między dwiema organizacjami. Należy ona także do kategorii dynamicznych kompetencji, których istotą jest nieustanne uczenie się i doskonalenie w celu dostosowania do zmiennych warunków otoczenia. Innymi słowy jest to zdolność firmy do integracji, budowania i rekonfiguracji kompetencji wewnętrznych i zewnętrznych w celu sprostanania wyzwaniom szybko zmieniającego się otoczenia².

W literaturze przedmiotu zdolności relacyjne odnosi się najczęściej do relacji międzyorganizacyjnych związanych z tworzeniem wartości, przepływem wiedzy czy możliwością wejścia na nowe rynki. Oznacza to, iż zdolności relacyjne postrzegane są najczęściej jako główne źródło wzmocnienia potencjału

¹ R. Morsdorf (red.), *Startery podlaskiej gospodarki. Sektor handlu i usług elektronicznych*, WUP w Białymstoku, Białystok 2012 oraz J. Ejdyś (red.), *Analiza kluczowych sektorów województwa podlaskiego. Sektor transportu*, WUP w Białymstoku, Białystok 2012.

² M. Ciszewska-Mlinaric, F. Mlinaric, K. Obłój, *Zdolność relacyjna, kompetencje organizacyjne i wyniki finansowe małych i średnich firm słoweńskich*, „Master of Business Administration” 2011, nr 4, s. 23.

konkurencyjnego podmiotów pozostających we wzajemnych interakcjach³. W tym kontekście zdolności relacyjne traktowane są jako główne źródło innowacji⁴. Dynamiczne otoczenie rynkowe oraz ciągła walka o klienta powodują, iż przedsiębiorstwa zmuszane są coraz częściej do poszukiwania różnorodnych metod budowania relacji. Oznacza to, że w określonych sytuacjach rynkowych te same przedsiębiorstwa, funkcjonując na rynku, mogą być jednocześnie dla siebie kooperantami, jak i rywalami. Taka forma wytwarzanych więzi określana jest jako kooperacja⁵. Polega ona na łączeniu sprzecznych, a nawet wykluczających się relacji, jeżeli postrzegamy je w sposób tradycyjny⁶. „Nietradycyjne” podejście do budowania relacji z konkurentami polega na równoległym wykorzystywaniu modelu kooperacji i rywalizacji wobec tego samego przedsiębiorstwa w sektorze, świadczącego zbliżony zakres usług. Tworzenie więzi kooperacyjnych określane jest jako zachowanie hybrydowe, właśnie ze względu na jednoczesne łączenie ze sobą współpracy i konkurowania⁷. Chociaż kooperacja sama w sobie wydaje się ryzykowną formą współpracy, to zdolności relacyjne, będące jej konsekwencją, sprzyjają wymianie wiedzy, a przez to innowacyjności⁸. Kooperacja rozumiana jest jako wspólne wykonywanie zadań i podobnie jak kooperacja jest jedną ze strategii umożliwiających budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej. Zdolności relacyjne w ramach kooperacji pozwalają na tworzenie wzajemnych zależności i powiązań, w ramach których rozwija się współpraca z innymi podmiotami gospodarczymi⁹. Dzięki kooperatywnym relacjom firmy mogą zyskać m.in.¹⁰:

- dostęp do zasobów i rynków,
- znaczące korzyści związane z rozszerzeniem bazy wiedzy i międzynarodowym wzrostem,

³ M. Ferrer, P. Hayland, P. Bretherton, *The role of relational capabilities in developing the capacity for supply chain innovation* [w:] *Proceedings of the 7th ANZAM Operations, Supply Chain and Services Management Symposium*, 8-10 June, Adelaide, Australia 2009, s. 197.

⁴ A. Ayveri, K. Moller, *Understanding relational and network capabilities – a critical review*, 24th IPM Conference, Uppsala 2008, s. 2-5.

⁵ S. Figiel, D. Kuberska, J. Kufel, *Analiza uwarunkowań i stanu rozwoju klastrów rolno-żywnościowych w Polsce*, IERiGŻ Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa 2011, s. 26.

⁶ K. Walley, *Coopetition*, „International Studies of Management & Organization”, Vol. 37, Iss. 2, s. 11 i K. Romaniuk, *Kooperacja przedsiębiorstw – nowa perspektywa strategiczna*, „Współczesne Zarządzanie” 2011, nr 4, s. 67.

⁷ P. Crisan, *Coopetition structural dynamics*, „Managerial Challenges of the Contemporary Society”, January 1, 2013, s. 84.

⁸ P. Ritala, P. Hurmelinna-Laukkanen, *Incremental and Radical Innovation in Coopetition – The Role of Absorptive Capacity and Appropriability*, „Journal of Product Innovation Management” 2013, No. 30(1), s. 154.

⁹ D. Nowak, *Ocena i pomiar relacji w międzyorganizacyjnej kooperacji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.

¹⁰ M. Ciszewska-Mlinaric, F. Mlinaric, K. Oblój, op. cit., s. 25.

- obniżenie kosztów koordynacji i produkcji,
- wzrost elastyczności i reaktywności,
- wyższy stopień wydajności.

Ze zdolnością relacyjną przedsiębiorstwa w ścisłym związku pozostają trzy kategorie pojęciowe: sieć biznesowa, kompetencje relacyjne oraz kapitał relacyjny.

Sieć biznesowa jest zbiorem długoterminowych powiązań (relacji) formalnych oraz nieformalnych (pośrednich i bezpośrednich), jakie występują między dwoma lub więcej podmiotami¹¹. Obecnie przedsiębiorstwo staje się elementem swoistej struktury biznesowej, w ramach której wytwarzają się określone związki i interakcje. Od intensywności i charakteru wytworzonych w ramach struktury relacji zależy sukces przedsiębiorstwa. Co więcej, przedsiębiorstwo pozbawione możliwości budowania relacji wytwarzanych w ramach sieci powiązań nie jest w stanie osiągać celów organizacji. Zdolności relacyjne, będące konsekwencją uczestnictwa w sieci biznesowej, przekładają się na doskonalenie sfery marketingowej przedsiębiorstw, wzmacniają zdolność przedsiębiorstwa do generowania i wykorzystywania wiedzy płynącej z sieci jako odrębnej funkcji zorientowanej na marketing relacyjny¹². W sieci tworzenie wartości dla klienta nie jest efektem działań podejmowanych przez pojedyncze przedsiębiorstwo, ale stanowi konsekwencję kooperacji wszystkich podmiotów¹³.

Kompetencje relacyjne definiowane są jako skłonność i umiejętność współdziałania¹⁴. Oznaczają wykorzystanie wiedzy, zdolności i postaw w sferze współdziałania. Składają się na nie bezpośrednie i osobiste powiązania pracowników oraz kadry kierowniczej z interesariuszami, bazujące na zdolności do współpracy, kluczowych kompetencjach, skłonności do zaufania oraz wiarygodności¹⁵. Kompetencje relacyjne uzależnione są od poziomu zdolności interpersonalnych menedżerów oraz pracowników organizacji. Uznawane są za główny czynnik sukcesu przedsiębiorstwa i docelowo wpływają na tworzenie przewagi konkurencyjnej¹⁶.

¹¹ M. Ratajczak-Mrozek, *Podejście sieciowe do współpracy przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek” 2010, nr 8, s.16.

¹² A. Ayveri, K. Moller, op. cit., s. 4.

¹³ K. Moller, S. Svahn, *Managing strategic nets: A capability perspective*, „Marketing Theory Articles” 2003, Vol. 3(2), s. 203.

¹⁴ W. Czakon, *Istota i przejawy kompetencji relacyjnej* [w:] A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i praktyce*, UE we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 59.

¹⁵ W. Danielak, *Wykorzystanie kapitału ludzkiego, strukturalnego i relacyjnego w budowaniu wartościowych relacji z interesariuszami przedsiębiorstwa*, IX Kongres Ekonomistów Polskich, Warszawa 2013, s. 1 (dokument elektroniczny).

¹⁶ L. Carter, D. Gray, *Relational competence, internal market orientation and employee performance*, „The Marketing Review” 2007, Vol. 7, No. 4, s. 385.

Kapitał relacyjny jest efektem współzależności i wzajemnego oddziaływania podmiotów powiązanych relacjami¹⁷. Jak wskazuje J. Kay: „Firmę określają jej kontrakty i stosunki. Dodana wartość powstaje dzięki umiejętności odpowiedniego zestawienia tych kontraktów i stosunków, zatem jakość i wyróżniający charakter tych kontraktów sprzyja dodawaniu wartości. Ten wyróżniający charakter jest równie ważny, jak ich jakość”¹⁸. Budowanie trwałych relacji, co jest niezbędne z punktu widzenia tworzenia kapitału relacyjnego, wymaga też, aby relacje opierały się na wzajemnej odpowiedzialności. Umiejętność kształtowania relacji przedsiębiorstw z otoczeniem zaliczana jest do jego kluczowych kompetencji i może przynieść podmiotowi szereg korzyści, wśród których należy wymienić¹⁹:

- możliwość zwiększenia prawdopodobieństwa uzyskania aprobaty dla działań biznesowych,
- utrwalenie pozytywnego wizerunku firmy na rynku,
- stworzenie solidnych podstaw do wykreowania wysokiej reputacji, co znajduje odzwierciedlenie w korzyściach finansowych (wzrost sprzedaży, zysku),
- stworzenie podstaw do kreacji unikatowych generujących wartość zasobów.

Należy również podkreślić, iż jednym z najbardziej istotnych czynników determinujących zdolność relacyjną przedsiębiorstwa jest specyfika sektora, w którym dane przedsiębiorstwo funkcjonuje. Sektor oznacza grupę przedsiębiorstw wytwarzających takie same bądź wzajemnie substytucyjne produkty (usługi), zaspokajające te same potrzeby. W ramach każdego sektora następuje wewnętrzna rywalizacja o klienta czy też korzyści ekonomiczne wynikające z dostępności do określonych źródeł dostaw. Wymagania rynków docelowych wymuszają na przedsiębiorstwach funkcjonujących w ramach tego samego sektora podejmowanie działań innowacyjnych oraz tworzenie kompetencji wyróżniających. Sytuacja w sektorze może zwiększać lub też ograniczać skłonność uczestników sektora do podejmowania działań w pojedynkę lub też bazujących na wzajemnej kooperacji także z rywalami rynkowymi.

2. Metodologia

Oceny zdolności relacyjnych przedsiębiorstw sektora transportu oraz handlu i usług elektronicznych, a także sektora transportu dokonano na podstawie badań przeprowadzonych na zlecenie Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Białym-

¹⁷ W. Danielak, *Kształtowanie kapitału relacyjnego w małym i średnim przedsiębiorstwie*, UE we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 4.

¹⁸ J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa, 1996, s. 96.

¹⁹ I. Mendryk, *Kapitał relacyjny w identyfikowaniu luki kompetencyjnej przedsiębiorstwa* [w:] A. Sitko-Lutek (red.), *Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna*, WN PWN, Warszawa 2007, s. 116.

stoku w ramach produktu Podlaskiego Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych pt. *Analiza kluczowych sektorów województwa podlaskiego*. Wyniki badań zostały zawarte w dwóch raportach badawczych: *Analiza kluczowych sektorów województwa podlaskiego. Analiza sektora transportu* oraz *Analiza kluczowych sektorów województwa podlaskiego. Analiza sektora handlu i usług elektronicznych*.

Zasadniczym celem zrealizowanego badania dotyczącego przedsiębiorstw handlu i usług elektronicznych była identyfikacja sektora handlu i usług elektronicznych jako obszaru wzrostu i innowacji województwa podlaskiego. Dodatkowo chodziło o wskazanie i przeanalizowanie sektora jako obszaru, który w gospodarce ogólnowiatowej wykazuje duży potencjał rozwojowy, a w województwie podlaskim nie występuje bądź występuje w postaci załączkowej. Cele szczegółowe koncentrowały się na: ustaleniu głównych determinant oraz barier rozwojowych występujących w sektorze handlu i usług elektronicznych, przedstawieniu prognozy przyszłości rozwoju handlu i usług elektronicznych w województwie podlaskim z uwzględnieniem jego zagrożeń i szans rozwojowych, dostarczeniu obiektywnych i wyczerpujących informacji niezbędnych przedsiębiorstwom w procesie planowania strategicznego i określenia ich pozycji konkurencyjnej, dostarczeniu informacji na temat stanu i struktury zatrudnienia oraz poziomu płac w sektorze. Badaniem ilościowym zostało objętych 60 przedsiębiorstw należących do sekcji: C, F, G, H, I, J, K, L (PKD 2007), dla których działalność w zakresie handlu i usług elektronicznych jest działalnością podstawową lub dodatkową. Badanie to potraktowano jak badanie sondażowe. Badanej próby nie należy traktować jako próby reprezentatywnej, bo nie była ona ani dostatecznie liczna, ani losowa. Dobór elementów do próby odbywał się w sposób celowy. Wyniki badań nie były odnoszone do populacji oraz nie stosowano metod wnioskowania statystycznego, które wymaga próby losowej. Takie podejście wynikało przede wszystkim z braku możliwości określenia populacji generalnej. Otrzymane informacje odnoszono każdorazowo do badanej próby przedsiębiorstw. Badanie przeprowadzono techniką CAWI z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety na próbie 60 podmiotów deklarujących prowadzenie działalności w sektorze e-handlu lub usług elektronicznych. Ponad 2/3 ankietowanych stanowiły podmioty z podsektora handlu elektronicznego (głównie sklepy internetowe). Pozostałą część stanowiły przedsiębiorstwa deklarujące świadczenie usług elektronicznych. W realizacji badań jakościowych wykorzystano metody: zogniskowanego wywiadu grupowego (FGI) oraz indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI). Panel przeprowadzono wśród 10 reprezentantów sektora handlu i usług elektronicznych. Celem wywiadów IDI (w liczbie 10) była identyfikacja dobrych praktyk w zakresie rozwoju firm sektora handlu i usług elektronicznych.

W przypadku sektora transportu zasadniczym celem prowadzonych badań było szczegółowe zaprezentowanie jego znaczenia dla rozwoju regionu. Realizacja celu głównego wiązała się z określeniem stanu rozwoju sektora transportu w województwie podlaskim, w tym wskazaniem jego słabych i mocnych stron na tle rozwoju sektora w kraju i na świecie. Chodziło także o ustalenie głównych determinant i barier rozwoju sektora oraz dostarczenie obiektywnych i wyczerpujących informacji, niezbędnych podmiotom w procesie planowania strategicznego i określenia ich pozycji konkurencyjnej. W realizacji celu badań wykorzystano metody ilościowe i jakościowe. W przeprowadzonym badaniu ilościowym wzięło udział 300 przedsiębiorstw z sektora transportu zróżnicowanych pod względem klasyfikacji podstawowej działalności gospodarczej wg sekcji PKD 2007. Blisko 60% badanych stanowiły firmy zajmujące się transportem drogowym towarów oraz działalnością związaną z przeprowadzkami (49.4). W badanej próbie ponad 1/5 stanowiły firmy związane z działalnością taksówek osobowych (49.32). Ponadto w próbie znalazły się przedsiębiorstwa reprezentujące działalność pocztową i kurierską (53.2), działalność pozostałych agencji transportowych (52.29.C), transport kolejowy towarów (49.2) oraz 6,3% firm prowadzących działalność w sektorze transportu, dla których nie jest ona działalnością podstawową.

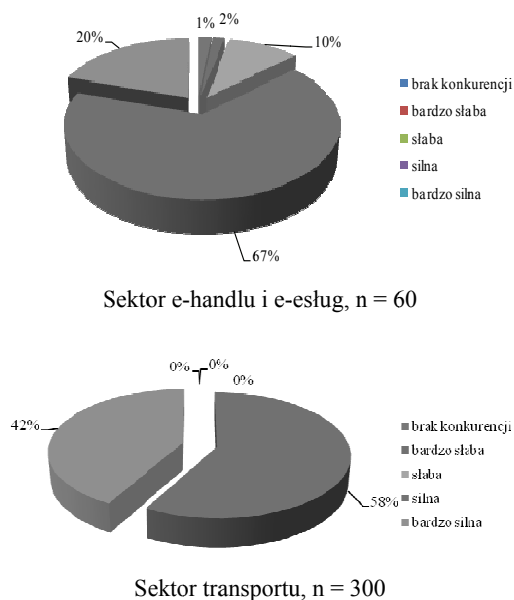
W badaniach jakościowych wykorzystano zogniskowany wywiad grupowy (FGI) oraz indywidualne wywiady pogłębione (IDI). Celem wywiadów IDI (przeprowadzono 10 wywiadów) była identyfikacja dobrych praktyk w zakresie rozwoju firm sektora transportu i gospodarki magazynowej. Rezultatem takich działań było określenie dysproporcji, podobieństw pomiędzy regionalnymi przedsiębiorstwami a profilem firm międzynarodowych, w tym globalnych. Wykonawca przeprowadził 10 wywiadów pogłębionych. Wywiad FGI był uzupełnieniem i pogłębieniem uzyskanych wniosków z badań ilościowych. W wywiadzie grupowym wzięło udział siedmiu przedstawicieli firm transportowych oraz trzy osoby reprezentujące instytucje związane z otoczeniem sektora (przedstawiciel władz lokalnych, uczelni wyższej oraz Stowarzyszenia Przewoźników Podlasia).

Realizacja bezpośrednich celów badawczych pozwoliła także na ocenę zdolności relacyjnych przedsiębiorstw sektora transportu oraz sektora handlu i usług elektronicznych w obszarze zdolności kooperacyjnych i kooperacyjnych.

3. Analiza wyników badań

Jak pokazują wyniki badań ilościowych i jakościowych, zdolności kooperacyjne i kooperacyjne podlaskich przedsiębiorstw sektora e-handlu i e-usług oraz sektora transportu są ograniczone. Analizując relacje w wymiarze konkurencji

można stwierdzić, że zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw sektora handlu i usług elektronicznych (87%) postrzega ją jako silną lub bardzo silną. W przypadku sektora transportu wszystkie uczestniczące w badaniu podmioty oceniają konkurencję jako silną lub bardzo silną (patrz rys.1).



Rys. 1. Konkurencja w sektorze w opinii ankietowanych przedsiębiorstw

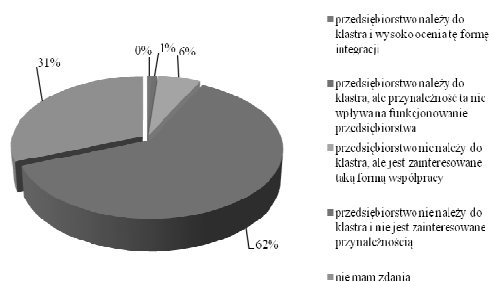
Źródło: R. Mosdorf (red.), *Startery podlaskiej gospodarki. Analiza sektora e-handlu i e-usług*, WUP w Białymstoku, Białystok 2012, s. 71 oraz J. Ejdyś (red.), *Analiza kluczowych sektorów województwa podlaskiego. Analiza sektora transportu*, WUP w Białymstoku, Białystok 2012, s. 81.

Odnosząc się do sektora handlu i usług elektronicznych, na podstawie badań ilościowych i jakościowych wnioskuje się, iż strategie relacyjne funkcjonujących w tym sektorze przedsiębiorstw opierają się raczej na rywalizacji niż koopetycji. Analiza globalnych uwarunkowań funkcjonowania sektora pokazuje, iż na rynku krajowym oraz rynkach międzynarodowych podstawą konkurencyjności dla tego typu firm są posiadane kompetencje wyróżniające oraz wysoki standard oferowanych usług. W takich warunkach podlaskie, często małe, przedsiębiorstwa są niejednokrotnie zmuszane do konkurencyjności o klienta z dużymi firmami i międzynarodowymi korporacjami. Jak wynika z badań jakościowych, w obecnych warunkach rynkowych podlaskie firmy badanego sektora mogą być konkurencyjne, przede wszystkim ze względu na niższe koszty działalności. Daje to im możliwość konkurencyjności ceną, ale tylko przy jednoczesnym zachowaniu przez

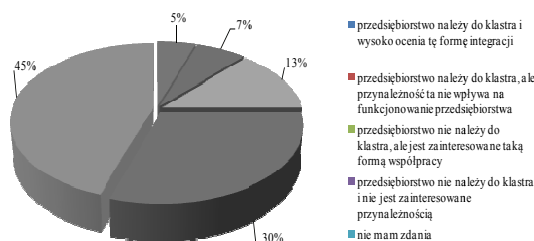
przedsiębiorstwo wysokiego standardu oferowanych usług. Zdaniem przedsiębiorców biorących udział w badaniu FGI wysoka jakość usług jest czynnikiem, który ma największy wpływ na skuteczne konkutowanie na rynku. Wysoka jakość usług jest także czynnikiem, który w opinii przedsiębiorstw sektora handlu i usług elektronicznych ma największy wpływ na skuteczne konkutowanie na rynku (siłę oddziaływania tego czynnika przedsiębiorcy ocenili na 4,5, gdzie 1 oznaczało bardzo słaby wpływ oddziaływania określonego czynnika, a 5 bardzo wysoki). Niemal równie ważna ich zdaniem jest wysoka jakość obsługi klienta. Trudne uwarunkowania rynkowe, w tym niezadawalający potencjał regionu (analizowany w kontekście zapotrzebowania na produkty handlu i usług elektronicznych) oraz przewaga małych i średnich przedsiębiorstw powinny sprzyjać wzmocnieniu zdolności kooperacyjnych i koopetycyjnych. Tak się jednak nie dzieje w przypadku przedsiębiorstw sektora handlu i usług elektronicznych w województwie podlaskim. Firmy analizowanego sektora kwestię budowania relacji postrzegają raczej tradycyjnie. Konkurencja jest bardziej formą rywalizacji w oparciu o ofertę, a nie rywalizacją o klienta.

Przedsiębiorstwa sektora transportu, podobnie jak firmy sektora handlu i usług elektronicznych, ukierunkowują się na rywalizowanie, a nie współdziałanie. Jako najważniejsze czynniki umożliwiające skuteczne konkutowanie wskazują wysoką jakość obsługi klienta oraz wysoką jakość świadczonych usług – odpowiednio 49% oraz 44% najwyższych wskazań. Dopiero na trzecim miejscu ankietowani umieścili czynnik cenowy. Na dalszych miejscach znalazły się czynniki związane z posiadanymi zasobami rzeczowymi i ludzkimi oraz innowacyjność. Dominacja czynników o charakterze jakościowym pozwala sądzić, iż przedsiębiorstwa transportowe w tworzeniu metodyki budowania relacji z konkurentami wykorzystują pozacenowe czynniki rywalizacji oparte głównie na budowaniu trwałych relacji z klientami. Takie podejście jest charakterystyczne dla wszystkich przedsiębiorstw świadomych korzyści wynikających z posiadania opartych na lojalności związków z klientami.

Ograniczone zdolności koopetycyjne przedsiębiorstw sektora transportu w województwie podlaskim wynikają ze struktury sektora, w którym dominują małe przedsiębiorstwa. Po drugie te przedsiębiorstwa generują niską skłonność do kooperacji, ponieważ wcześniej nie miały pozytywnych doświadczeń w tym zakresie. Być może powodem jest także niedostateczna świadomość przedsiębiorstw dotycząca korzyści wynikających z wymiany wiedzy.



Sektor e-handlu i e-usług, n = 60



Sektor transportu, n = 300

Rys. 2. Przynależność do klastrów i opinia ankietowanych przedsiębiorstw na temat tej formy integracji

Źródło: R. Morsdorf (red.), op. cit., s. 72 oraz J. Ejdys (red.), op. cit., s. 83.

Jednym z przejawów zdolności relacyjnych przedsiębiorstw są podejmowane przez nie inicjatywy klastrowe. Uczestnictwo w nich może sprzyjać wymianie doświadczeń oraz zwiększać dostępność do określonych rynków docelowych. Przedsiębiorstwa obecne w strukturze klastra uzyskują tzw. korzyści aglomeracji, które umożliwiają im dostęp do określonych zasobów, wiedzy oraz specjalistycznych usług. Współpraca w ramach inicjatywy klastrowej stwarza szansę tworzenia efektywnego łańcucha wartości oraz wykorzystania korzyści skali poprzez wspólny marketing oraz realizację wspólnych projektów badawczych z jednostkami badawczo-rozwojowymi²⁰. Jak pokazują badania, jedynie 5% spośród badanych firm sektora e-usług i e-handlu deklaruje przynależność do klastra i jednocześnie wysoko ocenia tę formę integracji.

²⁰ M. Dzierżanowski, M. Rybacka, S. Szultka, *Rola klastrów w budowaniu gospodarki opartej na wiedzy*, Gdańsk 2011, s. 6, 28.

Tabela 1. Porównanie zdolności relacyjnych przedsiębiorstw sektora transportu oraz handlu i usług elektronicznych

Wybrane obszary relacyjne	Sektor handlu i usług elektronicznych	Sektor transportu
Konkurencja w sektorze	87% ankietowanych firm ocenia konkurencję jako silną lub bardzo silną	100% ankietowanych firm ocenia konkurencję jako silną lub bardzo silną
Metody konkurowania	Cena przy jednoczesnym zachowaniu wysokiego poziomu jakości oferowanych usług w przypadku konkurencji międzynarodowej.	Pozacenowe czynniki rywalizacji
Czynniki w największym stopniu wpływające na rywalizację rynkową	Wysoka jakość usług, wysoki poziom obsługi klienta	Wysoka jakość obsługi klienta, wysoka jakość usług
Czynniki w mniejszym stopniu wpływające na rywalizację rynkową	Skuteczny system promocji, szeroka oferta, wysoka innowacyjność, zasoby kadrowe	Posiadane zasoby ludzkie i rzeczowe, innowacyjność
Przynależność do klastra	62% przedsiębiorstw nie należy do klastra i nie jest zainteresowane przynależnością 31% nie ma zdania 6% przedsiębiorstw nie należy do klastra, ale jest zainteresowane taką formą działalności	30% przedsiębiorstw nie należy do klastra i nie jest zainteresowane przynależnością 45% nie ma zdania 13% przedsiębiorstw nie należy do klastra, ale jest zainteresowane taką formą działalności

Źródło: R. Mosdorf (red.), *Startery podlaskiej gospodarki. Analiza sektora e-handlu i e-usług*, WUP w Białymstoku, Białystok 2012 oraz J. Ejdyś (red.), *Analiza kluczowych sektorów województwa podlaskiego. Analiza sektora transportu*, WUP w Białymstoku, Białystok 2012.

Dla 30% ankietowanych współtworzenie inicjatywy klastrowej nie ma wpływu na zwiększenie konkurencyjności. 13% spośród uczestniczących w badaniu podmiotów nie jest członkiem żadnej inicjatywy klastrowej, ale jest zainteresowane taką formą współpracy. Przedsiębiorstwa sektora handlu i usług elektronicznych są w mniejszym stopniu zainteresowane przynależnością do klastra niż firmy transportowe. 62% ankietowanych firm nie jest zainteresowanych taką formą współdziałania.

W przypadku sektora transportu 30% uczestniczących w badaniu firm nie należy do klastra i nie jest zainteresowane partycypacją w tego typu inicjatywie, a 45% nie ma zdania na temat ewentualności przyszłej kooperacji. Brak zdania w tej kwestii dotyczył 31% firm sektora handlu i usług elektronicznych.

Niewielki odsetek badanych firm (zarówno transportowych, jak i z branży handlu i usług elektronicznych) wyraził zainteresowanie inicjatywą klastrową jako formą kooperacji. Taki stan rzeczy wynika najprawdopodobniej z niskiego poziomu wiedzy firm na temat korzyści wynikających z kooperacji w klastrze. Wyniki badań ponownie potwierdzają tendencje rywalizacyjne, a nie kooperacyjne. Oczywiście przynależność do klastra jest tylko jednym z wielu sympto-

mów ukazujących zdolności relacyjne przedsiębiorstw. Warunkiem kształtowania takich zdolności jest wspólnota celów lub też chęć niwelowania zagrożeń w otoczeniu. Mając na uwadze opinie wyrażane przez przedsiębiorstwa analizowanych sektorów w procesie badań jakościowych, podkreślali oni niezadowolenie związane z upowszechnionym wizerunkiem Podlasia, postrzeganym jako region bardziej atrakcyjny turystycznie niż gospodarczo. Taki stan rzeczy może stanowić jedną z przesłanek dynamizujących wewnętrzsektorowe zdolności relacyjne.

Podsumowanie

Kooperacja i koopetycja wymuszają tworzenie wspólnych przedsięwzięć uwzględniających szerszą perspektywę czasową. Tworzenie zdolności relacyjnych obejmujących wskazane formy współpracy jest procesem, ale także pewną umiejętnością czy kompetencją wyróżniającą. Poziom zdolności relacyjnych przedsiębiorstw sektora transportu oraz handlu i usług elektronicznych jest niski (patrz tabela 1). Istnieje wiele podobieństw w zakresie czynników i uwarunkowań kształtujących zdolności relacyjne przedsiębiorstw analizowanych branż:

- przedsiębiorstwa w większym stopniu nastawiają się na rywalizację, a nie na kooperację i koopetycję,
- uczestniczące w badaniu firmy nie deklarują chęci uczestnictwa w inicjatywach klastrowych, a poziom wiedzy na ich temat jest niewielki,
- doskonalenie jakości oraz systemów obsługi klienta jest głównym czynnikiem określającym pozycję względem konkurentów.

Firmy sektora handlu i usług elektronicznych są w większym stopniu innowacyjne, a ich kompetencje wyróżniające bardziej unikatowe. Kwestia budowania relacji opartych na kooperacji i koopetycji wydaje się z ich punktu widzenia mniej ryzykowna niż w przypadku przedsiębiorstw sektora transportu. Jak pokazuje analiza uwarunkowań sektorowych, przedsiębiorstwa transportowe pełnią w łańcuchach dostaw funkcje pomocnicze, co silniej determinuje ich skłonność rywalizacyjną niż relacyjną. Poza tym badania wskazują na rosnącą świadomość przedsiębiorstw w kwestii doskonalenia kompetencji opierających się na czynniku pozacenowym. Przedsiębiorstwa sektora handlu i usług elektronicznych mają większe możliwości wyróżniania się niż przedsiębiorstwa sektora transportu. To także może tłumaczyć większe niż w przypadku sektora transportu możliwości kooperacyjne. Trzeba jednak zaznaczyć, iż zdolności relacyjne w obydwu sektorach są ograniczone. W obydwu przypadkach nie został wykształcony model współpracy pozwalający na tworzenie wspólnych przedsięwzięć zorientowanych na zadowolenie klienta.

Literatura

- Ayveri A., Moller K., *Understanding relational and network capabilities – a critical review*, 24th IPM Conference, Uppsala 2008.
- Carter L., Gray D., *Relational competence, internal market orientation and employee performance*, „The Marketing Review” 2007, Vol. 7, No. 4.
- Ciszewska-Mlinaric M., Mlinaric F., Obłój K., *Zdolność relacyjna, kompetencje organizacyjne i wyniki finansowe małych i średnich firm słoweńskich*, „Master of Business Administration” 2011, No. 4.
- Crisan P., *Coopetition structural dynamics*, „Managerial Challenges of the Contemporary Society” January 1, 2013.
- Czakon W., *Istota i przejawy kompetencji relacyjnej* [w:] A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i praktyce*, UE we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Danielak W., *Kształtowanie kapitału relacyjnego w małym i średnim przedsiębiorstwie*, UE we Wrocławiu, Wrocław 2012.
- Danielak W., *Wykorzystanie kapitału ludzkiego, strukturalnego i relacyjnego w budowaniu wartościowych relacji z interesariuszami przedsiębiorstwa*, IX Kongres Ekonomistów Polskich, Warszawa 2013 (dokument elektroniczny).
- Dzierżanowski M., Rybacka M., Szultka S., *Rola klastrów w budowaniu gospodarki opartej na wiedzy*, Gdańsk 2011.
- Ejdys J. (red.), *Analiza kluczowych sektorów województwa podlaskiego. Sektor transportu*, WUP w Białymstoku, Białystok 2012.
- Ferrer M., Hayland P., Bretherton P., *The role of relational capabilities in developing the capacity for supply chain innovation* [w:] *Proceedings of the 7th ANZAM Operations, Supply Chain and Services Management Symposium*, 8-10 June, Adelaide, Australia 2009.
- Figiel S., Kuberska D., Kufel J., *Analiza uwarunkowań i stanu rozwoju klastrów rolno-żywnościowych w Polsce*, IERiGŻ Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa 2011.
- Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
- Mendryk I., *Kapitał relacyjny w identyfikowaniu luki kompetencyjnej przedsiębiorstwa* [w:] A. Sitko-Lutek (red.), *Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna*, WN PWN, Warszawa 2007.
- Moller K., Svahn S., *Managing strategic nets: A capability perspective*, „Marketing Theory Articles” 2003, Vol. 3(2).
- Mosdorf R. (red.), *Startery podlaskiej gospodarki. Sektor handlu i usług elektronicznych*, WUP w Białymstoku, Białystok 2012.
- Nowak D.: *Ocena i pomiar relacji w międzyorganizacyjnej kooperacji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.
- Ratajczak-Mrozek M., *Podejście sieciowe do współpracy przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek” 2010, nr 8.

- Ritala P., Hurmelinna-Laukkanen P., *Incremental and Radical Innovation in Coopetition – The Role of Absorptive Capacity and Appropriability*, „Journal of Product Innovation Management” 2013, No. 30(1).
- Romaniuk K., *Koopetycja przedsiębiorstw – nowa perspektywa strategiczna*, „Współczesne Zarządzanie” 2012, nr 4.
- Walley K., *Coopetition*, „International Studies of Management & Organization” 2011, Vol. 37, Iss. 2.

**RELATIONAL CAPABILITIES OF COMPANIES IN ELECTRONIC TRADE
AND SERVICES SECTOR TRANSPORT SECTOR (BASED ON THE
EXAMPLE OF THE PODLASKIE PROVINCE)**

Summary: The aim of this article is to show the specificity and scope of relational capabilities of e-commerce and e-services companies and transport companies. Firms located in the Podlaskie Province are used as an example. To achieve the purpose an example of relationships which arise in the process of the creation of cooperative and cooperative relationships was used. The conclusions were supported by the results of quantitative and qualitative research conducted among e-commerce and e-services companies in the Podlaskie Province, contained in the report “Starters of the Podlaskie Province economy”.

Keywords: relational capability, coopetition, cooperation, transport sector, e-commerce and e-services sector.