

# ZNACZENIE KONTEKSTU ORGANIZACYJNEGO DLA ZDOLNOŚCI RELACYJNEJ MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

## Wprowadzenie

Kooperacyjne relacje firm z kluczowymi aktorami otoczenia biznesowego stanowią ważny i interesujący obszar badań w dziedzinie zarządzania strategicznego. Tego rodzaju relacje są bowiem jednym z istotnych sposobów pozyskiwania zasobów (np. technologii, wiedzy, zasobów finansowych) i rozwoju kluczowych kompetencji, a w konsekwencji osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i poprawy wyników. Jest to szczególnie ważne dla tych firm w gospodarkach w okresie transformacji, które rozpoczynają proces umiędzynarodowienia, ponieważ nie dysponują one ani doświadczeniem, ani zasobami firm z rozwiniętych gospodarek. Dlatego braki te muszą kompensować szybkim zdobywaniem wiedzy, której źródłem mogą być partnerzy z krajów wyżej rozwiniętych [12]. Dla zrozumienia istoty tego zjawiska przyjmowane są różnorodne perspektywy teoretyczne, m.in.: ekonomia kosztów transakcyjnych, teoria kapitału społecznego, teoria wymiany społecznej, podejście zasobowe i dynamicznych umiejętności oraz podejście relacyjne. To ostatnie wydaje nam się szczególnie interesujące, ponieważ zwraca uwagę na znaczenie kontekstu powiązań, tj. sieci, w którą uwikłana jest firma.

\* **Dr Mariola Ciszewska-Mlinarič** – adiunkt w Katedrze Strategii Akademii Leona Koźmińskiego.

\*\* **Prof. dr hab. Krzysztof Oblój** – kierownik Zakładu Zarządzania Strategicznego, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Katedra Strategii Akademii Leona Koźmińskiego.

Sieci kooperacyjnych powiązań są relacjami, w których firmy są osadzone i które wpływają na przepływ zasobów pomiędzy nimi [6]. Będzie on zależał od zdolności relacyjnych poszczególnych aktorów, czyli takiego wzajemnego oddziaływania na siebie firm, które buduje umiejętność współdziałania z innymi aktorami otoczenia, umożliwiając konkretnej firmie dostęp do zewnętrznej wiedzy i przyspieszając jej transfer [10]. W artykule łączymy podejście zasobowe i relacyjne, aby przyczynić się do głębszego zrozumienia kontekstu organizacyjnego, który wspiera rozwój zdolności relacyjnej firmy. Stawiane przez nas pytanie badawcze brzmi: jak kontekst organizacyjny sprzyja tworzeniu zdolności relacyjnej małych i średnich firm?

## Przegląd literatury i hipotezy

Połączenie teorii zasobowej i podejścia relacyjnego wymaga komentarza, ponieważ ich założenia są czasami traktowane jako w pewnym stopniu przeciwstawne [5]. Według podejścia zasobowego źródłem przewagi konkurencyjnej są zasoby, które, po pierwsze, posiadają określone charakterystyki (są cenne, rzadkie, trudne w imitacji i substytucji), a po drugie, należą do konkretnej firmy lub są przez nią kontrolowane [2]. Zasoby te stanowią podstawę powstawania dynamicznych umiejętności, które mają charakter rutyn pozwalających organizacji tworzyć, pozyskiwać i modyfikować bazę istotnych zasobów organizacyjnych, i dzięki temu uzyskiwać przewagę konkurencyjną. Natomiast podejście relacyjne podkreśla, że po pierwsze zarówno własność, jak i kontrola nad zasobami i procesami tworzącymi wartość/przewagę może być sprawowana przez grupę firm stanowiących pewną sieć [5], a po drugie, że zdolność wykorzystania tych zasobów przez różne firmy zależy od ich umiejętności. Dlatego oba podejścia można traktować jako komplementarne, bowiem konkretne zasoby i umiejętności firmy, stanowiące źródło przewagi konkurencyjnej (podejście zasobowe), mogą powstawać jako efekt procesów współpracy z zewnętrznymi partnerami (podejście relacyjne). Zdolność firmy do wykorzystania tych procesów, jako generatora zasobów niematerialnych, zwłaszcza wiedzy, będzie jednak zależała od kontekstu organizacyjnego, który tworzy zdolność firmy do absorpcji i wykorzystywania wiedzy uzyskiwanej w relacjach zewnętrznych [21], [1]. Trzy aspekty tego kontekstu zasługują na szczególną uwagę: wewnętrzny kapitał społeczny firmy, motywacja pracowników oraz stopień centralizacji decyzji.

Zdolność firmy do absorpcji i wykorzystywania wiedzy zależy zdaniem wielu badaczy od poziomu wewnętrznego kapitału społecznego firmy. Yli-Renko, Autio i Tontti definiują to pojęcie jako „zakres i jakość relacji pomiędzy jednostkami oraz działami w ramach danej firmy” [24, s. 283]. Uważają oni, iż kapitał społeczny wpływa na proces organizacyjnego uczenia się – pozyskiwania, tworzenia oraz stosowania nowej wiedzy. Proces ten wspierany jest następnie przez rutyny organizacyjne,

dzięki którym firmy mogą właśnie kodyfikować, gromadzić i stosować nową wiedzę [16], [4]. Wewnętrzny kapitał społeczny ułatwia proces organizacyjnego uczenia się, ponieważ podnosi wydajność wewnętrznej komunikacji [24]. Ponadto „wspólne systemy znaczeń wypracowane poprzez bogatą komunikację wewnętrzną umożliwiają firmie szybką ocenę pojawiającej się wiedzy oraz odrzucenie irrelewantnej, poprawiając w ten sposób wydajność heurystyk poznawczych” [24, s. 283], które firmy stosują, zanim wiedza podlega rutynizacji. W ten sposób kapitał społeczny umożliwia firmie internalizację nauki od zewnętrznych partnerów i poprawia wydajność transferu wiedzy [15]. Podsumowując, uważamy, że wewnętrzny kapitał społeczny pozwala na lepsze wykorzystanie zewnętrznej wiedzy, podnosząc tym samym zdolność relacyjną firmy:

***H1: Istnieje pozytywna zależność między wewnętrznym kapitałem społecznym a zdolnością relacyjną firmy (zarówno w sieci dostawców, jak i odbiorców).***

Decydujący wpływ na wybór partnerów, z którymi firma współpracuje, mają menedżerowie, ale kluczowym ogniwem w absorpcji i wykorzystaniu wiedzy, a przez to w tworzeniu zdolności relacyjnej firmy, są pracownicy. To oni mają na co dzień kontakty z przedstawicielami zewnętrznych partnerów i od nich zależy efektywność procesu pozyskiwania i gromadzenia od nich informacji, co jako jedni z pierwszych pokazali Johnson i Vahlne [9], badając procesy umiędzynarodowienia niewielkich firm szwedzkich. Biorąc pod uwagę, że jedną z barier transferu wiedzy jest brak motywacji po stronie odbiorcy wiedzy [21], zasadne jest uwzględnienie motywacji pracowników jako czynnika wpływającego na zdolność relacyjną firmy. Stanowi to przesłankę dla naszej drugiej hipotezy:

***H2: Istnieje pozytywna zależność między poziomem motywacji pracowników a zdolnością relacyjną firmy (zarówno w sieci dostawców, jak i odbiorców).***

Rozwiązania organizacyjne będą także rzutowały na zdolności relacyjne firmy i kluczowe znaczenie ma umiejscowienie odpowiedzialności za podejmowanie decyzji w strukturze organizacyjnej. Wysoki poziom scentralizowania podejmowania decyzji oznacza, że zasadniczo tylko główny menedżer/właściciel ma prawo podejmowania decyzji. Silna centralizacja zarówno utrudnia obiektywne możliwości pracowników w zakresie wykorzystania nabywanej w relacjach wiedzy (nie mają prawa do podejmowania decyzji), jak i obniża ich motywację [20].

Z kolei styl podejmowania decyzji, który zachęca i angażuje pracowników do działania w sposób względnie samodzielny, może przynieść korzyści typowe dla decentralizacji. W takich firmach jest bardziej prawdopodobne, że pracownicy będą bardziej angażować się w pracę, chętniej podejmować nowe wyzwania oraz identyfikować się z celami firmy. Decentralizacja może być zatem skutecznym mechanizmem pozwalającym organizacji na nawiązanie i utrzymanie bliskich relacji z klientami oraz ułatwiać pozyskiwanie wiedzy o ich potrzebach [23]. Jest często łączona z teorią Y [11], teorią Z [17] lub niskim dystansem władzy [7]. W zdecentralizowanych

strukturach jest bardziej prawdopodobne, że pracownicy będą wspierać proces wymiany i asymilacji informacji, a zatem decentralizacja może mieć korzystny wpływ na jakość tego procesu. Podsumowując, zakładamy, że centralizacja będzie prowadziła do zmniejszenia zdolności relacyjnej firmy:

**H3: Istnieje negatywna zależność między centralizacją podejmowania decyzji a zdolnością relacyjną (zarówno w sieci dostawców, jak i odbiorców).**

## Próba badawcza i główne zmienne

Badania zostały przeprowadzone na próbie małych i średnich eksporterów, należących w latach 2003–2007 do pięciu sektorów o najwyższym udziale w eksporcie Słowenii: produkcja maszyn i urządzeń, produkcja pojazdów mechanicznych i przyczep, produkcja chemikaliów i produktów chemicznych, produkcja metali podstawowych, produkcja mebli. Wybór firm skoncentrowanych na eksporcie był podyktowany dużym znaczeniem, jakie zasoby niematerialne, które można pozyskać w relacjach na rynkach międzynarodowych, mają w procesach umiędzynarodowienia firm z gospodarek rozwijających się [12]. Wiadomo bowiem, iż firmy te mają ograniczone zasoby materialne i ograniczone wsparcie instytucjonalne, które muszą rekompensować szybką absorpcją wiedzy od partnerów zagranicznych [13], [3]. Od końca 2008 do połowy 2009 roku przeprowadzono 67 wywiadów telefonicznych z głównym menedżerem/właścicielem firmy, co stanowi 27,8% wszystkich umiędzynarodowionych MŚP<sup>1</sup> w wymienionych sektorach.

**Wewnętrzny kapitał społeczny** został zoperacjonalizowany w sposób proponowany przez Yli-Renko, Autio i Tontti [24]. Respondenci byli proszeni o odniesienie się do następujących obszarów dotyczących wewnętrznej współpracy firmy:

- 1) różne działy/jednostki organizacyjne ściśle i stale ze sobą współpracują;
- 2) zadania i obowiązki pracowników charakteryzuje wysoka różnorodność;
- 3) praca zespołowa jest bardzo ważna w firmie;
- 4) pracownicy są rotowani pomiędzy różnymi stanowiskami/działami.

W celu stworzenia jednej zmiennej (WKS) przeprowadzono analizę czynnikową oraz analizę rzetelności skali. W wyniku analizy okazało się, że poziom ładunków dla wszystkich stwierdzeń mieścił się pomiędzy 0,439 i 0,774, co pozwala na połączenie ich w jedną zmienną. Tak skonstruowana zmienna ma Alfę Cronbacha 0,503, co jest oceną niską, ale akceptowalną – jest wyższa od poziomu granicznego 0,50 i jako taka spełnia kryterium Nunnally'ego akceptowalnej rzetelności [22].

<sup>1</sup> Według zapisów ustawowych obowiązujących w Słowenii małe lub średnie przedsiębiorstwo musi spełniać dwa z trzech następujących kryteriów: 1) liczba pracowników jest pomiędzy 11 i 250; 2) poziom przychodów netto ze sprzedaży jest pomiędzy 2 000 001 i 29 200 000 euro; 3) wartość aktywów jest w granicach 2 000 001–14 600 000 euro. Inne kategorie firm to mikro lub wielkie przedsiębiorstwa.

**Poziom motywacji ekonomicznej** został zoperacjonalizowany poprzez średnie miesięczne wynagrodzenie w firmie. Chociaż miara ta jest daleka od idealnej, to jest często w badaniach traktowana jako wskaźnik motywacji [19] i pozwala na porównanie firm, ponieważ próba badawcza zawiera tylko małe i średnie przedsiębiorstwa, pomijając firmy mikro i duże, gdzie różnice w poziomie wynagrodzenia mogłyby być efektem wielkości i zasobności firmy. Poziom motywacji ekonomicznej (PME) był mierzony logarytmem średniego miesięcznego wynagrodzenia.

**Styl podejmowania decyzji.** Respondenci zostali poproszeni o udzielenie odpowiedzi na dwa pytania: a) kto podejmuje decyzje strategiczne (tylko właściciel/główny menedżer lub zespół menedżerów) oraz b) jaka jest rola pracowników w podejmowaniu kluczowych decyzji (są informowani, konsultowani lub biorą aktywny udział). Łącząc odpowiedzi na oba pytania, wyróżniliśmy sześć sytuacji stanowiących kontinuum stylu podejmowania decyzji (SPD), od najbardziej do najmniej scentralizowanego:

- 1) decyzje podejmowane są jednoosobowo przez właściciela/głównego menedżera, pracownicy są informowani;
- 2) decyzje podejmowane są jednoosobowo przez właściciela/głównego menedżera, pracownicy są konsultowani;
- 3) decyzje podejmowane są jednoosobowo przez właściciela/głównego menedżera, pracownicy aktywnie uczestniczą;
- 4) decyzje podejmowane są przez zespół menedżerów, pracownicy są informowani;
- 5) decyzje podejmowane są przez zespół menedżerów, pracownicy są konsultowani;
- 6) decyzje podejmowane są przez zespół menedżerów, pracownicy aktywnie uczestniczą.

**Zdolność relacyjna firmy** została uchwycona poprzez jej efekty, tj. kooperatywne relacje z dostawcami i odbiorcami. Zdecydowaliśmy się na pomiar zdolności relacyjnej firmy osobno w sieci dostawców i odbiorców, aby uniknąć błędu wynikającego z połączenia obu miar – są one silnie skorelowane (współczynnik korelacji wynosi 0,72; por. tabela 1), co mogłoby znacząco zniekształcić wyniki, a ponadto zostałoby zamaskowane znaczenie czynników kontekstu organizacyjnego dla budowy zdolności relacyjnej w kontaktach z dostawcami i odbiorcami. Zdolność relacyjna została zoperacjonalizowana poprzez dwie odpowiedzi. Po pierwsze, respondenci byli proszeni o wskazanie udziału bliskich, ściśle kooperujących dostawców (lub odbiorców) w całkowitej liczbie dostawców (lub odbiorców). Wykorzystaliśmy definicję Yli-Renko, Autio i Tontti, według której bliski dostawca (lub odbiorca) to partner, od którego firma regularnie zamawia (w przypadku dostawców) lub któremu regularnie sprzedaje (w przypadku odbiorców) i z którym „relacja opiera się na wysokim poziomie współdziałania oraz wymianie informacji i dyskusji o przeszłych,

obecnych i przyszłych potrzebach” [24, s. 293]. Po drugie, respondenci byli proszeni o wskazanie na pięciopunktowej skali postrzeganej wartości i znaczenia informacji otrzymywanych od partnerów (osobno oceniali informacje od dostawców i odbiorców). Ponieważ odpowiedzi miały różne skale, zostały najpierw wystandaryzowane, a następnie zsumowane, tworząc zmienną zdolności relacyjnej, osobno w kontekście sieci dostawców ( $ZR_{ODB}$ ) i w sieci odbiorców ( $ZR_{ODB}$ ).

**Zmienne kontrolne.** W artykule uwzględniono trzy zmienne kontrolne – wiek firmy (WIEK – mierzony liczbą lat funkcjonowania), wielkość firmy (WIELKOŚĆ – mierzona logarytmem całkowitej liczby zatrudnionych) oraz sektor (SEK – kontrolowany zmiennymi binarnymi). Korelacje wszystkich zmiennych (poza sektorowymi zmiennymi binarnymi) przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Korelacje zmiennych i statystyka opisowa

Zmienne	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Wewnętrzny kapitał społeczny	1						
2. Poziom motywacji ekonomicznej	-0,119	1					
3. Styl podejmowania decyzji	0,024	0,106	1				
4. Zdolność relacyjna_dostawcy	0,379***	0,262**	-0,015	1			
5. Zdolność relacyjna_odbiorcy	0,334***	0,065	-0,072	0,720***	1		
6. Wielkość firmy	0,056	-0,368***	-0,251**	0,047	0,175	1	
7. Wiek firmy	-0,113	0,122	-0,070	0,113	0,022	0,352***	1
Średnia	15,57	3,04	3,13	0,00	0,00	1,79	15,91
Odchylenie standardowe	2,32	0,12	1,58	1,35	1,46	0,32	7,09
Minimum	9,00	2,75	1,00	-3,28	-3,47	1,11	2,00
Maksimum	20,00	3,33	6,00	2,61	2,81	2,44	34,00

Uwaga: \*\*\* $p < 0,01$ ; \*\* $p < 0,05$ ; \* $p < 0,1$

Źródło: opracowanie własne.

## Analiza i wyniki

W celu sprawdzenia czy wewnętrzny kapitał społeczny (WKS), poziom motywacji ekonomicznej (PME) oraz styl podejmowania decyzji (SPD) wiążą się ze zdolnością relacyjną firmy ( $ZR_{DST}$  oraz  $ZR_{ODB}$ ) zostały oszacowane następujące równania regresji:

(Model 1)

$$ZR_{DST} = \alpha + \beta_1 WKS + \beta_2 PME + \beta_3 SPD + \beta_4 WIEK + \beta_5 WIELKOŚĆ + \sum_{n=1}^4 (\beta_{6n} SEK_n) + \mu$$

(Model 2)

$$ZR_{ODB} = \alpha + \beta_1 WKS + \beta_2 PME + \beta_3 SPD + \beta_4 WIEK + \beta_5 WIELKOŚĆ + \sum_{n=1}^4 (\beta_{6n} SEK_n) + \mu$$

Postać modeli regresji liniowej, w których szacowano zależność pomiędzy kontekstem organizacyjnym a zdolnością relacyjną firmy przedstawia tabela 2. Każdy z modeli ma co najmniej dwie wersje – kontrolną (uwzględniającą wyłącznie zmienne kontrolne) oraz podstawową (uwzględniającą właściwe zmienne niezależne).

Model 1 testuje hipotezy badawcze w kontekście sieci dostawców. Kontrolna wersja modelu (Model 1.0) jest nieistotna statystycznie, co uniemożliwia wnioskowanie o istotności zmiennych kontrolnych. Model podstawowy (Model 1.1) jest istotny na poziomie 0,01 ( $F=3,397$ ;  $p=0,002$ ) i wyjaśnia 24,6% zmienności zmiennej zależnej ( $ZR_{DOS}$ ). Dwa z trzech czynników kontekstu organizacyjnego okazały się istotne, a ich współczynniki są zgodnie z przewidywaniami dodatnie. Są to wewnętrzny kapitał społeczny ( $p=0,001$ ) oraz poziom motywacji ekonomicznej ( $p=0,005$ ). Trzeci czynnik – styl podejmowania decyzji okazał się nieistotny ( $p=0,914$ ), chociaż jego współczynnik był zgodnie z oczekiwaniami ujemny. Zatem w odniesieniu do sieci dostawców H1 i H2 zostały potwierdzone, a H3 odrzucone.

Model 2 odnosi się do sieci odbiorców i ma trzy wersje. Model kontrolny (Model 2.0) oraz model podstawowy (Model 2.1) okazały się statystycznie nieistotne, przy czym wersja 2.1 była blisko dolnej granicy dopuszczalnej istotności ( $F=1,697$ ;  $p=0,111$ ). Wyłączając zmienne kontrolne dotyczące branży (model kontrolny 2.0 nie tylko był nieistotny, ale miał także bardzo niskie skorygowane  $R^2$ ), uzyskujemy wzrost istotności Modelu 2.2 ( $F=2,512$ ;  $p=0,039$ ), który wyjaśnia 10,3% zmienności zmiennej zależnej ( $ZR_{ODB}$ ). Jednakże spośród trzech czynników, tylko wewnętrzny kapitał społeczny okazał się istotny (0,006). Natomiast nie zaobserwowano znaczenia poziomu motywacji ekonomicznej ( $p=0,126$ ) oraz stylu podejmowania decyzji ( $p=0,705$ ). W kontekście sieci odbiorców H1 została potwierdzona, a H2 i H3 odrzucone.



Tabela 2. Modele regresji liniowej ze zdolnością relacyjną w sieci dostawców i odbiorców jako zmiennymi zależnymi

Zmienne zależne	Model 1 Zdolność relacyjna_ dostawcy		Model 2 Zdolność relacyjna_ odbiorcy		
	Model 1.0	Model 1.1	Model 2.0	Model 2.1	Model 2.2
Zmienne niezależne					
Wewnętrzny kapitał społeczny		0,398***		0,326**	0,341***
Poziom motywacji ekonomicznej		0,374***		0,203	0,203
Styl podejmowania decyzji		-0,012		-0,037	-0,046
Wiek firmy	0,053	0,044	-0,088	-0,068	-0,051
Wielkość firmy	0,041	0,152	0,210	0,249	0,237
SEK1	-0,182	-0,232*	-0,129	-0,142	
SEK2	-0,339**	-0,287**	-0,273*	-0,233*	
SEK3	0,022	-0,053	-0,049	-0,099	
SEK4	-0,054	0,010	-0,102	-0,054	
Skorygowane R <sup>2</sup>	0,030	0,246	0,002	0,087	0,103
F	1,341	3,397***	0,983	1,697	2,512**

Uwaga: Tabela ukazuje wystandaryzowane współczynniki regresji.

\*\*\* $p < 0,01$ ; \*\* $p < 0,05$ ; \* $p < 0,1$

Źródło: opracowanie własne.

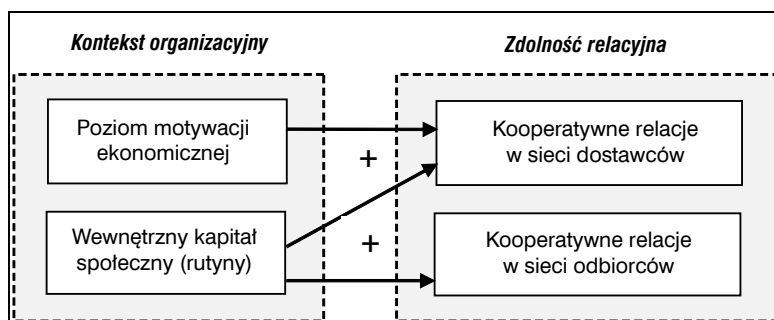
**Efekt zmiennych kontrolnych.** Ani wiek firmy, ani wielkość firmy nie miały wpływu na poziom zdolności relacyjnej firmy w żadnym z modeli, niemniej pewne znaczenie ma sektor (przynależność firmy do jednego z dwóch sektorów wiązała się z istotnym statystycznie, niższym poziomem zdolności relacyjnej w sieci dostawców).

## Wnioski

Łącząc teorię zasobową z podejściem relacyjnym, dążyliśmy do zweryfikowania znaczenia wybranych elementów kontekstu organizacyjnego dla zdolności relacyjnej firmy w kontaktach z dostawcami i odbiorcami. W badaniach uwzględniliśmy trzy takie elementy, które odzwierciedlają panujący w firmie klimat i są jednocześnie jej niematerialnymi aktywami: wewnętrzny kapitał społeczny, poziom motywacji (ekonomicznej) oraz styl podejmowania decyzji (por. rysunek 1).



Rysunek 1. Istotne powiązania pomiędzy zmiennymi



Źródło: opracowanie własne.

W stosunkach z dostawcami, wyniki badań potwierdziły związek pomiędzy dwoma czynnikami organizacyjnymi a zdolnością relacyjną firmy. Natomiast w odniesieniu do zdolności relacyjnej z odbiorcami zaobserwowaliśmy istotność tylko jednego z czynników. Badania wykazały, że kluczowe znaczenie dla tworzenia zdolności relacyjnej firmy w kontaktach z obiema grupami partnerów ma wewnętrzny kapitał społeczny. Ten wynik ma jednoznaczne praktyczne implikacje – menedżerowie powinni przywiązywać dużą wagę do rozwoju wewnętrznego kapitału społecznego, np. poprzez opracowanie i wdrożenie rutyn wspierających wewnętrzną komunikację oraz pracę zespołową. Jest to zbieżne z arumentacją Yli-Renko, Autio i Tontti, którzy uważają, że „kapitał społeczny należy traktować jako zasób, który może i powinien być aktywnie zarządzany i wykorzystywany, a nie jako pojawiający się z czasem produkt uboczny działalności firmy” [24, s. 301].

Poziom motywacji ekonomicznej okazał się związany z umiejętnością międzyorganizacyjnego współdziałania, ale tylko w przypadku jednej grupy partnerów. Wyniki badań potwierdziły naszą hipotezę, że wzrost intensywności bodźców ekonomicznych wiąże się z wyższym poziomem zdolności tworzenia sieci bliskich i znaczących kontaktów z dostawcami firmy. Pojawia się jednak pytanie, dlaczego znaczenie bodźców ekonomicznych nie zostało zaobserwowane w przypadku relacji z odbiorcami? Może to być częściowo wynikiem doboru próby badawczej. Badane firmy są silnie zorientowane na eksport (tylko 1 firma ma niższy udział przychodów zagranicznych w przychodach ogółem niż 5%, a średnia tego wskaźnika dla wszystkich badanych firm to 57,8%), przy czym znaczna część zapewne korzysta z usług pośredników, nie mając bezpośrednich kontaktów z odbiorcami, co mogło wpłynąć na wyniki analizy.

Znaczenie trzeciego z czynników organizacyjnych dla zdolności relacyjnej firmy – centralizacji podejmowania decyzji – nie zostało zaobserwowane ani w kontekście sieci dostawców, ani odbiorców. Jest to interesujące, ponieważ zakładaliśmy, że

menedżerowie będą kształtować zdolność relacyjną poprzez styl podejmowania decyzji, który jest przejawem klimatu organizacyjnego i łączony jest z teoriami motywacji. Brak oczekiwanych rezultatów w badaniach jest albo pochodną sposobu pomiaru, albo wskazuje na bardziej skomplikowane zależności pomiędzy procesami podejmowania decyzji a zdolnością relacyjną firmy niż te, które zakładał nasz model. W dalszych badaniach koncentracja na procesach decyzyjnych, a szerzej zmiennych opisujących menedżerów i proces zarządzania, i ich wpływie na kształtowanie zdolności relacyjnych firm z gospodarek w okresie transformacji jest w naszej opinii zasadna. Menedżerowie odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu zachowania firm w kontaktach z partnerami, bo decydują o nawiązaniu relacji zewnętrznych (poszukiwanie, wybór i inicjacja współpracy z partnerami zewnętrznymi), i przez to determinują jakość sieci partnerów firmy [8]. Lorezoni i Lipparani [10] uważają, że sieci relacji międzyorganizacyjnych są celowo projektowane i kształtowane przez menedżerów. Jednakże, poszukując istotnych charakterystyk menedżerskich, badacze powinni wyjść poza proste charakterystyki stylu podejmowania decyzji lub demograficzne (takie jak: wiek menedżera, poziom wykształcenia, czy – w przypadku firm podążających ścieżką międzynarodowej ekspansji – znajomość języków obcych i wcześniejsze doświadczenia międzynarodowe)<sup>2</sup>. W przyszłości badania powinny uwzględniać poznawcze charakterystyki menedżerów, koncentrując się na relacji pomiędzy nastawieniem i percepcją menedżerów a zachowaniem firm w obszarze międzyorganizacyjnej współpracy, co sugerują także wyniki wcześniejszych badań [14], [18].

## Bibliografia

- [1] Andersen O., Kheam L.S., *Resource-based theory and international growth strategies: an exploratory study*, „International Business Review” 1998, Vol. 7, s. 163–184.
- [2] Barney J., *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management” 1991, Vol. 17, s. 99–120.
- [3] Bruton G.D., Ahstrom D., Obłój K., *Entrepreneurship in emerging economies: where are we today and where should the research go in the future*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 2008, Vol. 32 (1), s. 1–14.
- [4] Cohen W.M., Levinthal D.A., *Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation*, „Administrative Science Quarterly” 1990, Vol. 35, s. 128–152.

<sup>2</sup> Przeprowadziliśmy dodatkowe analizy statystyczne, mające na celu sprawdzenie wpływu wymienionych charakterystyk menedżerskich na zdolność relacyjną firmy (osobno dla sieci dostawców i odbiorców), ale żadna z nich nie była istotna lub nawet blisko dopuszczalnego poziomu istotności statystycznej.

- [5] Dyer J.H., Singh H., *The relational view: cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage*, „Academy of Management Review” 1998, Vol. 23 (4), s. 660–679.
- [6] Gnyawali D.R., Madhavan R., *Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective*, „Academy of Management Review” 2001, Vol. 26 (3), s. 431–445.
- [7] Hofstede G., *Cultures Consequences*, Sage, London 1991.
- [8] Ireland R.D., Hitt M.A., Vaidyanath D., *Allience management as a source of competitive advantage*, „Journal of Management” 2002, Vol. 28 (3), s. 413–446.
- [9] Johanson J., Vahlne J.E., *The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments*, „Journal of International Business Studies” 1977, Vol. 8, nr 1.
- [10] Lorenzoni G., Lipparani A., *The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study*, „Strategic Management Journal” 1999, Vol. 20, s. 317–338.
- [11] McGregor D., *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, London 1960.
- [12] Mathews J., *Dragon multinationals: new players in 21st century globalization*, „Asia Pacific Journal of Management” 2006, Vol. 23, s. 5–27.
- [13] Meyer K.E., Peng M.W., *Probing theoretically into central and eastern Europe: Transactions, resources, and institutions*, „Journal of International Business Studies” 2005, Vol. 36 (6), s. 600–621.
- [14] Nadkarni S., Perez P.D., *Prior conditions and early international commitment: the mediating role of domestic mindset*, „Journal of International Business Studies” 2007, Vol. 38, s. 160–176.
- [15] Nahapiet J., Ghoshal S., *Social capital, intellectual capital and the organizational advantage*, „Academy of Management Review” 1998, Vol. 23 (2), s. 242–266.
- [16] Nelson R., Winter S., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Boston, MA 1982.
- [17] Ouchi W., *Theory Z*, Addison Weseley, Reading, Boston, MA 1980.
- [18] Prahalad C.K., Bettis R.A., *The dominant logic: a new linkage between diversity and performance*, „Strategic Management Journal” 1986, Vol. 7, s. 485–501.
- [19] Rynes S.L., Gerhard B., Minette K.A., *The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do*, „Human Resource Management” 2004, Vol. 43 (4), s. 381–394.
- [20] Shipton H., Dawson J., West M., Patterson M., *Learning in manufacturing organizations: what factors predict effectiveness?*, „Human Resource Development International” 2002, Vol. 5, s. 55–72.

- [21] Szulanski G., *Exploring internal stickiness; impediments to the transfer of best practice within the firm*, „Strategic Management Journal” 1996, Vol. 17, s. 27–43.
- [22] Suarez-Ortega S.M., Alamo-Vera F.R., *SMES' internationalization: firms and managerial factors*, „International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research” 2005, Vol. 11 (4), s. 258–279.
- [23] Van Gorder B.E., *Moving back to centralization*, „Credit” 1990, nr 3, s. 12–15.
- [24] Yli-Renko H., Autio E., Tontti V., *Social capital, Knowledge, and the international growth of technology-based new firms*, „International Business Review” 2002, Vol.11, s. 279–304.

---

## ZNACZENIE KONTEKSTU ORGANIZACYJNEGO DLA ZDOLNOŚCI RELACYJNEJ MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

### Streszczenie

Kooperacyjne relacje firm z kluczowymi aktorami otoczenia biznesowego cieszą się dużym zainteresowaniem badaczy. W artykule łączymy podejście zasobowe i relacyjne, aby przyczynić się do głębszego zrozumienia kontekstu organizacyjnego, który wspiera rozwój zdolności relacyjnej firmy. Wyselekcjonowane do badań czynniki kontekstu organizacyjnego to: wewnętrzny kapitał społeczny, poziom motywacji ekonomicznej oraz styl podejmowania decyzji. Prezentowane wyniki opierają się na próbie małych i średnich firm, eksporterów działających w najbardziej umiędzynarodowionych sektorach słoweńskiej gospodarki. Hipotezy są weryfikowane przy wykorzystaniu modeli regresji liniowej. Wyniki pokazują, że dwa z trzech czynników kontekstu organizacyjnego wywierają wpływ na poziom zdolności relacyjnej firmy – wewnętrzny kapitał społeczny oraz poziom motywacji ekonomicznej.

**SŁOWA KLUCZOWE: ZDOLNOŚĆ RELACYJNA, KONTEKST ORGANIZACYJNY, MŚP**

---

## ORGANIZATIONAL CONTEXT AND RELATIONAL CAPABILITY OF SMES

### Abstract

Cooperative relationships that firms develop with key actors in their task environment received in recent decades much attention. The paper draws on the resource-based view and the relational theory to examine the relationship between the organizational context and the firm relational capability. It is hypothesized that internal social capital, economic motivation policy and decision making style influence the firm relational capability. The theory is tested with cross sectional data concerning SMEs from most internationalized industries in Slovenia. Results of regression analysis partially support the hypotheses. Fostering internal social capital and using economic motivators lead to the higher level of relational capability in a supplier network, while in case of a customer network only internal social capital does. Decision-making style is not significant neither in a supplier nor in a customer network.

**KEY WORDS: RELATIONAL CAPABILITY, ORGANIZATIONAL CONTEXT, SME**

