

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 420

Strategie. Procesy i praktyki



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Aleksandra Śliwka
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Hanna Jurek
Łamanie: Adam Dębski
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa
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 978-83-7695-565-0

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	9
Anna Adamik: Wybrane paradoksy partnerstwa strategicznego MŚP (The selected paradoxes of SMES' strategic partnering)	11
Justyna M. Bugaj: Budowanie proaktywnej strategii rozwoju uniwersytetu (Building university strategy).....	26
Paweł Cabala: Strategie zarządzania bezpieczeństwem przedsiębiorstwa w warunkach zagrożeń sektorowych (Enterprise security management strategies in conditions of sectoral threats)	36
Marek Ćwiklicki, Maria Eckes-Kondak: Obszary występowania negatywnej synergii w organizacjach (Negative synergy: areas of its occurrence in organisations).....	46
Jarosław Domański, Karolina Kitzman: Współpraca wyborem strategicznym przedsiębiorstw i organizacji <i>non profit</i> (Cooperation a strategic choice of enterprises and non profit organizations)	55
Wojciech Dyduch, Mariusz Bratnicki: Tworzenie wartości oparte na twórczej strategii – zamysł koncepcyjny, sprzeczności, paradoksy i przesłanki dla teorii (Creative-strategy-based value creation: theoretical underpinnings, contradictions, paradoxes and some implications for strategic management theory)	66
Patryk Dziurski: Modele biznesowe w przemysłach kreatywnych (Business models in creative industries)	80
Jarosław Ignacy: Czynniki atrakcyjności inwestycyjnej aglomeracji wrocławskiej w świetle badań empirycznych (Factors of investment attractiveness of Wrocław agglomeration in the light of empirical research).....	90
Bartosz Jasiński: Niezależni członkowie w składzie rady – pomiędzy słusznym dążeniem a potwierdzaniem fikcji. Niezależność formalna i rzeczywista (Independent members in the composition of the board of directors – between legitimate aspiration and acknowledgment of fiction, problems of formal and actual independence of the directors)	100
Jacek Jaworski, Katarzyna Sokółowska, Tomasz Kondraszuk: Źródła informacji strategicznych w zarządzaniu rodzinnym gospodarstwem rolniczym w Polsce. Wyniki badań (Sources of strategic information in Polish farm management. Research results).....	110
Grzegorz Jokiel: Paradoksy w obszarze ustalania celów organizacji (Paradoxes in the area of setting targets for the organization).....	119

Andrzej Kaleta, Anna Witek-Crabb: Nowoczesny model zarządzania strategicznego – koncepcja badawcza (Contemporary model of strategic management – a research proposal).....	129
Maja Kiba-Janiak: Kluczowe czynniki sukcesu logistyki miejskiej z perspektywy zarządzania miastem (Key success factors for city logistics from the perspective of city management)	141
Izabela Konieczna: Działania rynkowe w obszarze produktu na przykładzie spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego (Market activities in the area of product on the example of dairy cooperatives from Świętokrzyskie province)	153
Marzena Kramarz, Anna Saniuk: Klimat kooperacji jako determinanta strategii przedsiębiorstwa flagowego sieci dystrybucji (The climate of cooperation as the determinant of the strategy of distribution network flag enterprise)	163
Kazimierz Krzakiewicz, Szymon Cyfert: Imitacja w epoce innowacji – dylemat i paradoks współczesnego zarządzania (Imitation in the period of innovation - dilemma and the paradox of contemporary management).....	179
Krystyna Leszczewska: Paradoksy w zarządzaniu firmami rodzinnymi (Paradoxes in the management of family businesses)	197
Monika Łada: Teoria legitymizacji w badaniach nad zarządzaniem uczelnią wyższą (Legitimacy theory in the research on management in universities).....	207
Zbigniew Matyjas: Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw – przegląd badań światowych (Diversification strategies – the review of international research papers)	216
Michał Młody: Strategiczne przesłanki reshoringu w świetle paradygmatu DLE (Strategic rationale for reshoring in the light of DLE framework)	227
Lech Nieżurawski, Nelson Duarte, Joanna Nieżurawska: Determinanty sukcesu przedsiębiorstwa (studium przypadku wybranych przedsiębiorstw) (Determinants of success of the company (case study of selected enterprises).....	240
Maja Sajdak: Proces budowy przewagi konkurencyjnej w warunkach zwinności (The process of construction of competitive advantage in agile conditions)	254
Anna Saniuk, Marzena Kramarz: Budowanie strategicznej elastyczności w przedsiębiorstwach sektora produkcji na zamówienie (Building strategic flexibility in enterprises of the make-to-order sector)	265
Adam Stabryła: Paradygmat oceny agregatowej w analizie strategicznej (The paradigm of aggregate assessment in strategic analysis)	275
Ewa Stańczyk-Hugiet: Eksplorować czy eksploatować relacje międzyorganizacyjne? (Exploitation or exploration of interorganisational relationships?)	286

Janusz Strużyna, Izabela Marzec: Paradoksalne skutki rozwijania zatrudnialności pracowników. Perspektywa strategicznych kompetencji (Employability paradox. Competence-based management perspective).....	300
Aleksandra Sus: Paradoksy współczesnej strategii. Racjonalizm <i>versus</i> irracjonalizm (Paradoxes of contemporary strategies. Rationalism versus irrationalism)	309
Danuta Sz wajca: Strategie zarządzania relacjami z interesariuszami w kontekście ograniczania ryzyka pogorszenia lub utraty reputacji przedsiębiorstwa (Stakeholders relations management strategies in the context of limiting the risk of deterioration or loss of company reputation).....	324
Justyna Światowiec-Szczepańska: Paradoksy konkurencji relacyjnej (Paradoxes of relational competition).....	337
Rafał Trzaska: Identyfikacja cech strategii sieciowej w strategiach współczesnych organizacji (Identification of the network strategy features in the strategies of modern organizations).....	350
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Paradoksy w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwami (Paradoxes in strategic management of companies) ..	363
Andrzej Piotr Wiatrak: Uwarunkowania innowacyjności strategii rozwoju regionalnego (Determinants of innovativeness of regional development strategies).....	376
Jan W. Wiktor: „Wojna marketingu z zarządzaniem” czy integracja funkcji? Refleksja o relacjach intradyscyplinarnych na kanwie książki A. Ries, L. Ries, <i>War in the Boardroom</i> (“War between marketing and management” or an integration of function? A reflection on the interdisciplinary relations on the basis of A. Ries and L. Ries’s book <i>War in the Boardroom</i>).....	387
Hubert Witczak: Doktryny zarządzania strategicznego (Doctrines of strategic management).....	398
Grzegorz Wojtkowiak: Dylematy decyzyjne zarządów przedsiębiorstw pracowniczych (Decision dilemma of the management of the employee companies).....	411
Przemysław Wolczek: Problemy wdrażania strategii w małych przedsiębiorstwach – wyniki badań (Strategy implementation problems in small companies – research results).....	422
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Paradoks eksploracji i eksploatacji – <i>ambidexterity</i> w zarządzaniu strategicznym (Exploration and exploitation paradox: ambidexterity in strategic management)	435

Wstęp

Strategia jest niezmiennie obiektem zainteresowania teoretyków i praktyków zarządzania. Jeśli sięgniemy do klasyków, warto podkreślić, że D’Aveni uważa, iż celem strategii jest generowanie serii przewag temporalnych, Mintzberg opowiada się za tym, że firmy powinny bazować na strategii emergentnej, Eisenhardt i Sull kładą nacisk na proste reguły i strategiczne innowacje, a Krupski optuje za zarządzaniem na krawędzi chaosu. Inni z kolei uważają, że aby wygrać na rynku, firmy powinny być wyposażone w zestaw rozmaitych zdolności i umiejętności.

To, że strategię mające wielkie szanse powodzenia narażone są także na duże ryzyko porażki, jest powszechnie dostrzeganym paradoksem. Ale takich paradoksów jest znacznie więcej, jak chociażby imitacja vs innowacja czy eksploatacja vs eksploracja. Dodatkowo wieloparadygmatyczność, wyrażająca się różnymi podejściami, teoriami czy po prostu różnymi założeniami epistemologicznymi, sprawia, że wyjaśnienia co do istoty strategii, procesu strategii czy praktyk strategicznych są wielowymiarowe, jednocześnie wprowadzając odmienne eksplanacje dotyczące natury rzeczywistości.

Ważnym głosem w dyskusji jest artykuł *Paradigm prison, or in praise of atheoretic research*. W tym eseju D. Miller (2007) wypowiada się przeciw paradygmatom i teoriom. Opowiada się za większą tolerancją w stosunku do badań, które lokują się między paradygmatami, są przedparadygmatyczne czy ateoretyczne, oparte wyłącznie na racjonalnym argumentowaniu lub nawet domysłach, a nawet są „brutalnie empiryczne”.

Artykuły w niniejszej publikacji podejmują próbę mierzenia się z tymi „strategicznymi” paradoksami i paradygmatami, przedstawiając wyniki badań na temat tego, jakie procesy i praktyki konstytuujące codzienne działania organizacji i odnoszące się do strategicznych efektów są wsparciem dla paradoksu strategii i strategicznych paradoksów oraz w jaki sposób źródła przewagi konkurencyjnej i mechanizmy budowania wartości korespondują ze strategią. Dodatkową wartością przedstawionych opracowań są pluralistyczne sprawdziany rozpoznawania rzeczywistości z wykorzystaniem rozmaitych paradygmatów, teorii i podejść.

Jerzy Niemczyk, Ewa Stańczyk-Hugiet

Ewa Stańczyk-Hugiet

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: ewa.stanczyk@ue.wroc.pl

EKSPLOROWAĆ CZY EKSPLOATOWAĆ RELACJE MIĘDZYORGANIZACYJNE?

EXPLOITATION OR EXPLORATION OF INTERORGANISATIONAL RELATIONSHIPS?

DOI: 10.15611/pn.2016.420.25

JEL Classification: L10, L14

Streszczenie: Celem artykułu jest analiza relacji międzyorganizacyjnych, przeprowadzona na gruncie teorii relacji słabych *versus* relacje silne. Na bazie teorii słabych i silnych relacji dyskusja dotycząca dualizmu eksploatacji i eksploracji relacji pozwoliła na sformułowanie zaleceń odnoszących się do budowania portfela strategicznego relacji ze wskazaniem na rolę w tym portfelu silnych relacji i relacji słabych. Do najważniejszych ustaleń poczynionych w wyniku przeprowadzonych badań należy, co następuje: (1) eksploatacja i eksploracja relacji słabych i silnych jest pozorną sprzecznością, (2) działania organizacji w kategoriach eksploatacji i eksploracji relacji skutkują obraniem ścieżki rozwoju wewnętrznego lub na podstawie zasobów zewnętrznych, (3) najbardziej wartościowe są strategie ujmujące jednocześnie eksploatację i eksplorację relacji.

Słowa kluczowe: relacje międzyorganizacyjne, eksploatacja, eksploracja.

Summary: This article aims to analyze the interorganizational relationship carried out on the basis of weak versus strong relationship theory. On the basis of the theory of weak and strong relations the discussion on the duality of exploitation and exploration of relationships allowed to formulate recommendations for building a portfolio of strategic relationships with an indication of the role in this portfolio of strong relationships and weak relationships. The most important findings made by the study include: (1) the exploitation and exploration of the weak and strong relationship are a superficial contradiction, (2) the organizational activities in terms of exploitation and exploration of relationships result in adopting growth path based on internal development or on external resources, (3) the most appreciated are the strategies engaging at the same time exploitation and exploration of the relationship.

Keywords: interorganizational relationship, exploration, exploitation.

1. Wstęp

Relacje międzyorganizacyjne są uznawane za zyskujące na znaczeniu źródło przewagi konkurencyjnej i źródło przynoszących zyski rezultatów [Dyer, Singh 1998, s. 660-679; Uzzi 1997, s. 35-67; Grandori 2012]. Znajduje to potwierdzenie przede wszystkim w nurcie badań mieszczących się w tzw. podejściu relacyjnym, gdzie podawane są dowody empiryczne na to, że konfiguracja relacji oraz kierunek ich ewolucji staje się ważnym ze strategicznego punktu widzenia zagadnieniem, szczególnie dla organizacji, które w jednym czasie uwikłane są w relacje międzyorganizacyjne w wielu konfiguracjach/sieciach relacji [Ritala, Ellonen 2010, s. 367-383].

W badaniach relacji międzyorganizacyjnych poszukuje się odpowiedzi na pytania o czynniki determinujące konfigurację i ewolucję portfela relacji międzyorganizacyjnych oraz poszukuje się adekwatnych strategii, które organizacja może implementować, aby w sposób zamierzony, nie tylko przypadkowy, budować portfel relacji [Mariotti, Delbridge 2001; Lavie, Stettner, Tushman 2010, s. 109-155].

Z dotychczasowych badań koncentrujących się na długoterminowych wynikach osiągniętych przez organizacje wynika, że konieczne jest stałe eksplorowanie i eksploatowanie różnych obszarów i zasobów, co aktualnie mieści się w nurcie badań odwołujących się do hipotezy *ambidexterity* [He, Wong 2004, s. 481-494; O'Reilly, Tushman 2004, s. 74-81; Cao, Gedajlovic, Zhang 2009, s. 781-796; Jansen, Simsek, Cao 2012, s. 1286-1303; Jansen, Tempelaar, Van Den Bosch, Volberda 2009, s. 797-811]. I mimo że w ostatnich latach badania te głównie ograniczono do zasobów wiedzy [Inkpen, Tsang 2005, s. 46-165; Czakon 2012; Sopińska, Wachowiak 2006], to jak się wydaje, można je postrzegać szerzej. Także w odniesieniu do relacji międzyorganizacyjnych.

Bazą poznawczą do analizy dylematu eksploatacji i eksploracji w tym artykule jest teoria relacji słabych i silnych, a tym samym ewolucja relacji. Hite, Hesterly [2001, s. 275-286] generalizują ewolucję relacji w procesie tworzenia sieci relacji, wskazując, że relacje we wczesnych fazach tworzenia sieci mają charakter pierwotnych relacji społecznych, a sieć relacji koncentruje się na relacjach podtrzymujących spójność sieci. Podkreślają jednocześnie, że relacje są historycznie ukształtowane samowarunkującą ścieżką rozwoju. W kolejnych fazach rozwoju sieci relacji relacje ewoluują, bazując na zakorzenieniu, eksploatacji luk strukturalnych i działaniach zamierzających do intencjonalnego zarządzania siecią relacji. Z tej konceptualizacji można wnioskować, że dopiero ostatni etap ewolucji relacji wiązany jest z rozmyślnym kształtowaniem portfela relacji. I do tego w artykule nawiązano.

Celem artykułu jest w konsekwencji analiza relacji międzyorganizacyjnych przeprowadzona na gruncie teorii relacji słabych *versus* relacji silnych. Na bazie tych ustaleń podjęta zostanie dyskusja dotycząca dualizmu eksploatacji i eksploatacji relacji, zmierzająca do sformułowania zaleceń odnoszących się do budowania portfela strategicznego relacji ze wskazaniem na rolę w tym portfelu silnych relacji i relacji słabych.

Artykuł ma charakter przeglądowy i opracowany został na podstawie ekstensywnych studiów literaturowych, przy czym w tekście powołano się na kluczowe prace z obszaru poddanego eksploracji w celu uniknięcia redundancji źródeł.

2. Epistemologia słabych relacji

Dostępna literatura omawiająca problematykę sieci relacji międzyorganizacyjnych pozwala na wskazanie dwóch odmiennych sposobów wyjaśnienia prawidłowości odnoszących się do tego, w jaki sposób rodzaj i konfiguracja relacji w sieci może wpływać na potencjał rozwoju organizacji.

Jedną z tych logik jest ta opierająca się na teorii słabych więzi [Burt 1992, s. 219-237; Granovetter 1983, s. 201-233]. W tym ujęciu pierwotną funkcją sieci relacji jest zabezpieczenie dostępu do informacji w szerszym kontekście. Relacje organizacji z innymi mogą poszerzać te możliwości, ale też je ograniczać. W zależności od konfiguracji relacji międzyorganizacyjnych będzie to sprzyjać lub ograniczać niepewność wynikającą ze zmian w otoczeniu i w konsekwencji wpływać na zdolności organizacji do rozwoju. Dzięki relacjom organizacja ma możliwości dostrzegania zmian w otoczeniu i podejmowania działań rozwojowych, które zostały zaimplementowane w populacji organizacji, lub te działania mogą być ograniczone. W związku z powyższym sieć relacji heterogenicznych i temporalnych jest szczególnie wartościowa, ponieważ umożliwia uzyskanie dostępu do informacji o szerokim spectrum, jednocześnie dając asumpt do tworzenia zupełnie odmiennych spostrzeżeń i pomysłów.

Odnosząc się do teorii siły słabych więzi M. Granovettera, warto przytoczyć następującą myśl: „Przy innych czynnikach niezmiennych [...] powinniśmy oczekiwać wystąpienia presji w kierunku integracji wertykalnej na rynku, na którym kooperujące organizacje nie wytworzyły wiążących je sieci międzyosobowych relacji lub gdzie takie sieci skutkują konfliktem, brakiem porządku, oportunistem lub przestępstwem. Z drugiej strony, tam, gdzie stałe sieci relacji występują, taka presja nie wystąpi” [Granovetter 1983, s. 201-233]. Akcent położony jest tutaj na siłę słabych więzi i koncepcję „zakorzenienia”. I to właśnie ta hipoteza zajmuje centralne miejsce w teorii M. Granovettera. Na podstawie wcześniej przytoczonych poglądów można postawić hipotezę, że zakorzenienie jest mechanizmem koordynacji relacji.

Alternatywne wyjaśnienie traktujące o możliwościach rozwoju i roli relacji w tym procesie dostarcza teoria luk strukturalnych. Sama idea luk strukturalnych wskazuje na zagospodarowywanie przestrzeni, w których nie występuje relacja między jednostkami, mimo że dysponują one komplementarnymi zasobami. Zatem strukturalna luka istnieje pomiędzy dwiema niezależnymi jednostkami/grupami niepowiązanymi ze sobą [Burt 1992, s. 219-237]. W myśl tej teorii zarówno koherentne, jak i rozproszone/zdekomponowane sieci relacji dają możliwości uzyskiwania lepszych wyników przez organizacje, wówczas gdy te relacje przystają do zmie-

niających się potrzeb w obszarze zasobów. To ważna konkluzja dla konfigurowania portfela relacji międzyorganizacyjnych.

3. Epistemologia silnych relacji

Druga logika wyjaśniania relacji jest logiką podkreślającą prymat silnych relacji. Silne relacje mogą ograniczać możliwości decydentów w zakresie rozpoznawania zmieniających się warunków w otoczeniu i efektywnego reagowania na nie. Dzieje się tak, ponieważ silne relacje wymagają większego wysiłku włożonego w ich utrzymanie. Z reguły jest ich znacznie mniej niż słabych relacji i tym samym są nośnikami mniejszego zakresu informacji. Idąc dalej, należy stwierdzić, że silne relacje z mniejszym prawdopodobieństwem będą źródłem nowych informacji czy spostrzeżeń, ponieważ są tutaj zaangażowane organizacje, które są podobne pod względem posiadanych informacji i generalnie reprezentują podobne stanowiska, opinie czy refleksje.

Silne relacje międzyorganizacyjne cechują częste kontakty, historia relacji oraz dyskretność i wzajemne zaufanie między uczestnikami relacji. Jeśli sieć relacji jest głównie zbudowana na silnych relacjach, to dostępne informacje są mało zróżnicowane i nie mają cechy nowości. Niemniej jednak w większym stopniu wpływają na lepszą komunikację i wymianę informacji między organizacjami, co w rezultacie sprzyja efektywnej adaptacji [Granovetter 1983, s. 201-233]. Z tego względu, mimo że silne relacje ograniczają możliwości wychwytywania zmian w otoczeniu i ograniczają możliwości rozwojowe, są bardziej wartościowe niż słabe relacje, ponieważ wspomagają procesy rozumienia i oceny skutków zagrożeń zewnętrznych [Uzzi 1996, s. 674-698].

Argumenty przemawiające za silnymi relacjami oraz racjonalizowanie słabych relacji pozwalają sądzić, że to jednak silne relacje są bardziej wartościowe z perspektywy adaptacji do zmian w otoczeniu, ponieważ sprzyjają współpracy.

4. Zakorzenie relacji

W nurcie badań relacji międzyorganizacyjnych z siłą relacji wiąże się konstrukt zakorzenia (*embeddedness*) odnoszony pierwotnie do relacji społecznych. Jest to ważny element cyklu życia relacji. Pojęcie „zakorzenia” oraz hipoteza „siły słabych więzi” to główny wkład M. Granovettera w wyjaśnienia *differencia specifica* relacji społecznych. Dość przewrotnie wypracowana przez niego teoria nazywana jest teorią słabych więzi [Granovetter 1983, s. 201-233].

B. Uzzi [1999, s. 482] określa społeczne zakorzenie jako „zakres, w którym transakcje komercyjne są realizowane za pośrednictwem relacji społecznych i sieci relacji, które z kolei oparte są na wymianie związanej ze społecznymi, niekomercyj-

nymi zasadami, które pełnią funkcję mechanizmów nadzoru transakcji”. Te zasady odnoszą się do powiązań organizacyjnych.

Takie ujęcie teoretyczne zakorzenienia umożliwia wyjaśnienie, dlaczego działania ekonomiczne lub menedżerskie są zakorzenione w relacjach społecznych, które z kolei wpływają na alokowanie działań menedżerskich i szacowanie zasobów. B. Uzzi [1999, s. 501] konkluduje w końcu, że „mechanizmy nadzoru nad społecznym zakorzeniem ujawniają się przed transakcją”. Oznacza to, że społeczne zakorzenie nie jest rezultatem relacji wymiany. Społeczne zakorzenie jest warunkiem poprzedzającym, antecedensem, a zatem kształtuje relacje wymiany.

Jeśli założymy, że relacje z innymi organizacjami są często machinalne czy rutynowe [Håkansson i in. 2009], to oznacza po prostu, że wiele organizacji utknęło w silnych relacjach, nawet gdy analiza za i przeciw stawia je pod znakiem zapytania [Walter, Auer, Ritter 2006, s. 541-567]. Z kolei W. Reinartz, M. Krafft, W. Hoyer [2004, s. 293-305] dowodzą odmiernej tezy. Stwierdzają, że w celu pełnego rozpoznania możliwości osiągnięcia korzyści, silna relacja winna być postrzegana w kategoriach głównego czynnika sukcesu. Z tego odniesienia do silnych relacji wynika rozbieżność w ocenie ich znaczenia dla uzyskiwanych wyników przez organizacje.

W odwołaniu do zakorzenienia relacji, które konstytuowane jest poprzez dzielenie się informacjami, wysoki poziom zaufania oraz wspólne rozwiązywanie problemów, stawiana jest hipoteza, że zasadniczo to zaufanie i dzielenie się informacjami są istotnymi czynnikami, które umożliwiają uzyskiwanie korzyści z relacji [McEvily, Marcus 2005, s. 1033-1055].

Zakorzenie występuje, gdy relacja społeczna w określonej interakcji wpływa na podejmowane działania ekonomiczne organizacji [Granovetter 1983, s. 201-233; Uzzi 1996, s. 674-698]. Z takiego założenia bierze się wniosek, że interakcja pierwotnie nie jest motywowana względami ekonomicznymi, ale jest nieporównywalnie mocniej utrwalona w relacjach personalnych, kapitale społecznym albo historii zakorzenionych relacji. Relacje społeczne są tak zakorzenione, że nakładają się na relacje ekonomiczne i jednocześnie potwierdzają hipotezę silnych więzi albo inaczej hipotezę społecznie ugruntowanych więzi.

Z kolei badania adresowane do sieci relacji międzyorganizacyjnych dostarczają argumentów przemawiających za tym, że zakorzenione relacje są bardziej wartościowe we wczesnych stadiach rozwoju sieci relacji ze względu na to, że umożliwiają dostęp do zasobów i sposobności działania. To wsparcie ze strony zakorzenionych i silnych relacji utożsamianych z silną relacją trwa tak długo, dopóki organizacji brakuje zasobów albo brakuje zdolności do krótkoterminowej wzajemności [Gartner, Brush 1999]. W ten oto sposób zasoby, do których dostęp gwarantują zakorzenione, silne relacje, stają się dostępne dla kolejnych organizacji. Gdy zakorzenie nie występuje lub jest niewielkie, zasoby są po prostu niedostępne. B. Uzzi [1996, s. 674-698] opisuje także, jak takie relacje umożliwiają rozwiązywanie złożonych problemów, stojąc na stanowisku opozycyjnym względem O.E. Williamsona [1991, s. 159-187], który prowadzi dyskusję odnoszącą się do spontanicznej adaptacji na

rynkach, dowodząc, że relacje oparte na powszechnie obowiązujących warunkach (zasada „długości ramienia”) mogą być odpowiedzią na problemy adaptacji. Tym samym opowiada się za znaczeniem utylitarnym słabych relacji.

5. Pozytywy i negatywy słabych i silnych relacji

Badania odnoszące się do zakorzenienia i silnych więzi kontynuowane są przez wielu badaczy. Dla przykładu w ujęciu M. Woolcocka [1998, s. 151-208], ale i w wyjaśnieniach F. Sabatiniego [2005] silne więzi mają negatywny wpływ na rozwój gospodarczy, co wynika przede wszystkim z homogeniczności grupy, podczas gdy słabe mają wpływ pozytywny ze względu na różnorodność grupy. Generalnie koncepcja zakorzenienia zakłada, że może mieć ono charakter słaby lub silny. Konkludując, należy stwierdzić, że: nie zawsze silne więzi oznaczają negatywny wpływ na rozwój, w kombinacji bowiem z silną autonomią generują one duże możliwości rozwoju.

Z reguły badania i eksploracje relacji międzyorganizacyjnych uwypuklają wyłącznie korzystne strony relacji, pomijając aspekty dysfunkcjonalności. Jednak wiele badań wyjaśnia bardziej szczegółowo, że relacje mogą ulegać wynaturzeniu. E. Anderson i S. Jap [2005, s. 75] zaobserwowali wyjątkową prawidłowość wyrażającą się w tym, że “relacje, które wydają się być silne, często są najbardziej narażone na destrukcję, której siły spokojnie klarują się pod powierzchnią relacji”. Takie ujęcie zagadnienia jest w pewnym zakresie zgodne z teorią słabych więzi M. Granovettera, według którego paradoksalnie słabe relacje mają większy potencjał integracji jednostek niż silne, które ograniczone są do niewielkich grup.

Silne relacje nie zawsze oznaczają korzyści dla organizacji. Problemy, z którymi borykają się organizacje w odniesieniu do długoterminowych relacji, są przedmiotem wielu badań (np. [Pressey, Tzokas 2004, s. 694-708]). W odniesieniu do warunków polskich badania identyfikujące negatywne konsekwencje głębokich relacji prezentuje np. M. Mitręga i J. Zolkiewski [2012, s. 886-894]. Zwraca się także uwagę np. na to, że niektóre czynniki latentne powodują dysfunkcjonalność relacji w czasie. Po drugie, inercja jest czynnikiem sprawiającym, że organizacje angażują się w nieefektywne relacje. Po trzecie w końcu, problemem jest immanentna niestabilność ze względu na niematerialny wymiar relacji.

6. W kierunku strategicznego portfela relacji

Relacje międzyorganizacyjne są płaszczyzną umożliwiającą dostęp do zasobów. Przy dużej niepewności strategicznej organizacje mogą przyjąć zarówno opcję eksploatowania dotychczasowych zasobów (dotychczasowych relacji), jak i poszukiwać dostępu do nowych, innych zasobów (eksploracja) w drodze konfigurowania nowych relacji międzyorganizacyjnych (z nowymi partnerami). W tym drugim

przypadku analizujemy próbę rekonfiguracji bazy zasobowej i jednocześnie budowania wyprzedzającej przewagi w relacji do strategicznego kontekstu.

Portfel relacji międzyorganizacyjnych może minimalizować konieczność rozpatrywania korzyści z eksploatacji czy eksploracji i w efekcie pozwala na kształtowanie warunków do bilansowania aktywności ukierunkowanych zarówno na eksploatację dotychczasowych relacji, jak i eksplorowanie nowych. Bazowanie na nowych relacjach międzyorganizacyjnych daje możliwości eksplorowania ożywczych możliwości rozwojowych właśnie dzięki potencjalnej różnorodności związanej z dostępem do nowych zasobów. W ten sposób niepewność kontekstualna jest automatycznie zredukowana. Bowiem z jednej strony organizacja uzyskuje dostęp do nowych zasobów, otwierając sobie nowe perspektywy rozwoju (eksploracja). Z drugiej zaś – ma solidne podstawy ze względu na eksploatację sprawdzonych (silnych) relacji.

Kontekst eksploracji sprawia, że obserwować można nadmiarowość relacji międzyorganizacyjnych w portfelu. Nadmiarowość relacji międzyorganizacyjnych wiąże się także z gęstością sieci relacji. Relacje międzyorganizacyjne traktujemy jako redundantne, gdy dają dostęp do tych samych zasobów. Niedobór relacji z kolei oznaczać może występowanie luk strukturalnych. Oczywiście organizacja może, a nawet powinna, eksploatować luki strukturalne w celu uzyskania korzyści wynikających z kontroli tych relacji. Idąc dalej tym tokiem myślenia, należy stwierdzić, że mniejszy zakres relacji redundantnych w portfelu relacji oznacza większą efektywność, ponieważ koszty nawiązywania i wzmacniania relacji zmniejszają się. Ale z innej strony redundantne relacje zmniejszają zależność między partnerami i zwiększają pewność uzyskania dostępu do zasobów.

Jakość, ilość i różnorodność zasobów, do których organizacja ma dostęp, wiąże się z decyzjami dotyczącymi konfiguracji portfela relacji. Podobnie jak efektywność dostępu do zasobów oraz elastyczność lub stabilność pozycji organizacji w środowisku międzyorganizacyjnym [Hoffmann 2007, s. 827-856].

Organizacje mogą generować dwa rodzaje renty relacyjnej. Szczególny jej rodzaj jest uzależniony od sposobu konfiguracji portfela relacji międzyorganizacyjnych. Organizacyjny portfel relacji może zawierać częściowo redundantne silne więzi w relacji do partnera mającego podobną pozycję albo może zawierać nieredundantne i w przeważającej mierze słabe więzi z partnerami z różnych sieci w środowisku międzyorganizacyjnym.

W pierwszym przypadku portfel relacji zorientowany jest na uzyskiwanie renty w rozumieniu J. Colemana. Portfel charakteryzowany jest wówczas przez stabilne relacje bazujące głównie na zaufaniu. W drugim przypadku portfel relacji umożliwia uzyskiwanie renty w rozumieniu R.S. Burta, gdyż jest egzemplifikacją zagospodarowywania luk strukturalnych i oportunistycznego optymalizowania pozycji organizacji w sieci relacji międzyorganizacyjnych.

Obie sytuacje są przypadkami skrajnymi na kontinuum możliwych działań strategicznych zmierzających do bilansowania korzyści z jednej strony wynikających

z bogactwa zasobów, do których jest dostęp, a z drugiej strony ze stabilności portfela relacji. Przewaga jednej konfiguracji i przewaga drugiej konfiguracji jest uwarunkowana sytuacyjnie. W zależności od zamierzeń organizacji faworyzowana jest jedna z tych dwóch konfiguracji portfela relacji międzyorganizacyjnych.

Zagadnienie eksploatacji i eksploracji można rozpatrywać także z perspektyw wyzwania rozwojowych, wobec których stają organizacje. Eksploatacja umożliwia organizacji zaangażowanie się w doskonalenie, implementowanie, efektywność i produkcję, podczas gdy eksploracja przywiązuje wagę do mechanizmów adaptacji, czyli głównie eksperymentowania, różnicowania, poszukiwania i innowacji [Lin, Yang, Demirkan 2007, s. 1654-1658].

W warstwie koncepcyjnej, ale i w testowaniu empirycznym wyrażane jest przekonanie, że organizacja może jednocześnie eksploatować i eksplorować relacje międzyorganizacyjne. I w ten sposób możliwe jest zwiększanie efektywności oraz w efekcie przetrwanie (hipoteza o tzw. ambidexterity). Literatura podkreśla, że ważna jest zdolność organizacji do podejmowania różniących się działań w tym samym czasie. W rezultacie badacze problemów organizacyjno-zarządczych rozpoczęli eksplorowanie możliwości utrzymania równowagi między eksploatacyjnym a eksploracyjnym podejściem do relacji międzyorganizacyjnych właśnie w postaci wspomnianej hipotezy o ambidexterity, czyli w postaci symultanicznego i zbilansowanego występowania, oraz dotychczasowych relacji i nowych relacji w portfelu relacji międzyorganizacyjnych. Dowodzi się w konsekwencji, że eksploracyjne portfele relacji międzyorganizacyjnych umożliwiają odkrycie nowych możliwości i w konsekwencji adaptację do zmian w otoczeniu. Z kolei eksploatacyjne portfele relacji międzyorganizacyjnych zorientowane są na lewarowanie istniejącej puli relacji, także w sensie ich rozprzestrzeniania poza granice dotychczasowego portfela. Paradoksalnie wzmocnienie sieci relacji może wystąpić w drodze zarówno eksploatacji relacji z dotychczasowymi partnerami, jak i rozszerzenia relacji w kierunku nowych partnerów.

Korzyści z jednoczesnego eksploatowania i eksplorowania relacji widoczne są szczególnie dobrze w populacji dużych organizacji, gdzie generowanie przepływów finansowych występuje nie tylko z tytułu eksploatacji istniejącej puli relacji, lecz także w związku z eksplorowaniem nowych obszarów w celu uniknięcia problemu inercji organizacyjnej. Eksploatacja i eksploracja to działania często podejmowane w celu konkurowania o rzadkie zasoby. Przyjmując, że duże organizacje mają stosunkowo niewielkie ograniczenia zasobowe, możliwe jest lokowanie znacznych części własnych zasobów zarówno w eksploatację, jak i eksplorację, bez bezpośredniego zagrożenia dla przetrwania organizacji.

Organizacje, które mają dużą pulę relacji, mogą je i eksploatować, i eksplorować w celu budowania przewagi. Przyjmuje się, że organizacja, która ma centralną pozycję w sieci relacji międzyorganizacyjnych, osiąga korzyści z eksploatacji wyłącznie istniejących relacji. Wynika to przede wszystkim z tego, że centralna pozycja daje organizacji uprzywilejowane możliwości holistycznego widzenia port-

fela relacji i jednocześnie wychwytywania alternatyw możliwych do wykorzystania w istniejącym portfelu relacji. Z innej jednak strony, centralna pozycja organizacji może być ograniczeniem. Organizacja wówczas ma tendencję do nadmiernego zakorzeniania się w istniejącej sieci, która może skutkować wystąpieniem ryzyka i krótkowzroczności.

Centralność poprzez wzmocnienie istniejących więzi przez organizację może być wynikiem posiadania odpowiedniej wiedzy i doświadczenia, co może stanowić równocześnie barierę poszukiwania nowych pomysłów. Taka sytuacja może także wyjaśniać, dlaczego niektóre organizacje zajmujące centralną pozycję ponoszą straty i przegrywają, tracąc swoją uprzywilejowaną pozycję w sytuacji wystąpienia zdarzeń burzących dotychczasową strukturę. Zatem jeśli organizacja zajmująca centralną pozycję może odwrócić tendencję do nadmiernego zakorzeniania się w sieci istniejących relacji międzyorganizacyjnych poprzez podejmowanie działań eksploracyjnych, to będzie zdolna do osiągnięcia lepszych wyników.

A. Zaheer i G. Soda [2009, s. 1-31] zaproponowali teoretyczny model sugerujący, że struktura relacji międzyorganizacyjnych wyłania się z wzajemnego oddziaływania dwóch komplementarnych sił, czyli, z jednej strony, z ograniczeń strukturalnych oraz, z drugiej strony, z możliwości płynących z portfela relacji. Podkreślają jednak, że wykorzystywanie luk strukturalnych w połączeniu z doskonałymi wynikami daje lepsze podstawy do poprawiania wyników. Rezultaty przeprowadzonych przez tych dwóch badaczy badań potwierdzają eksploatację relacji jako właściwy kierunek w kształtowaniu portfela relacji. Potwierdzają także, że to podobieństwo podmiotów, a nie ich różnorodność ma wpływ na wyniki uzyskiwane z tytułu eksploracji luk strukturalnych. Między różnymi, luźno powiązаныmi partnerami eksploatacja i eksploracja może być nerelewantna, co oznacza, że wysoki poziom eksploracji lub eksploatacji między niektórymi partnerami może współwystępować wraz z wysokim poziomem eksploracji lub eksploatacji między innymi partnerami [Gupta, Smith, Shalley, 2006, s. 693-706].

Eksploracja i eksploatacja tworzą dylemat, z którym menedżerowie muszą sobie poradzić w działaniach strategicznych. W tym zakresie orientacja na eksploatację posiadanych relacji międzyorganizacyjnych oznacza wykorzystanie efektu dźwigni zasobów. Z kolei orientacja na eksplorację wiedzy oznacza odkrywanie lub uzyskiwanie zasobów z zewnątrz w drodze wchodzenia w nowe relacje międzyorganizacyjne. Eksploracja daje możliwości wchodzenia w nowe obszary działalności, eksploatacja z kolei pozwala na uzyskiwanie korzyści ekonomicznych z tytułu wcześniejszych relacji, ale i procesów eksploracji. W ten sposób kształtuje się tu logika cyklu konfigurowania portfela relacji międzyorganizacyjnych: od eksploracji poprzez eksploatację do kolejnych procesów eksploracji i eksploatacji.

Eksploatacja i eksploracja relacji międzyorganizacyjnych związana jest także z kreowaniem wartości. S.-C. Kang, S.S. Morris i S.A. Snell [2007, s. 236-256] zadalali sobie pytanie, jak dokonywać tego pomiaru wartości. I choć badania swoje

skoncentrowali na procesach uczenia się, to z powodzeniem można je wykorzystać w odniesieniu do relacji międzyorganizacyjnych.

Skoro relacje międzyorganizacyjne wyjaśniane są przede wszystkim z perspektywy więzi społecznych, to warto nadmienić, że silne i gęste relacje społeczne są efektywne w perspektywie dzielenia się zasobami. Ten fakt pozwala podtrzymać twierdzenie o znaczącej roli eksploatacji relacji znajdujących się w portfelu relacji międzyorganizacyjnych. Silne i gęste portfele relacji wykształcają zinstytucjonalizowane rutyny przepływu zasobów, ale jednocześnie te same silne i gęste portfele relacji międzyorganizacyjnych ograniczają możliwości eksplorowania heterogenicznych zasobów, ponieważ zamykają się w wąskich kręgach społecznych.

Z innej jednak strony M. Granovetter i R.S. Burt utrzymują, że słabe więzi i nieredundantne portfele relacji, charakteryzujące się wieloma lukami strukturalnymi, z większym prawdopodobieństwem sprzyjać będą eksploratywnemu portfelowi relacji, gdzie dostęp do nowych i zróżnicowanych zasobów staje się możliwy poza dotychczasowym portfelem relacji. A z kolei silne relacje, które często są relacjami długoterminowymi, prowadzą do ukształtowania takiej więzi, która minimalizuje ryzyko oportunistyczne i daje poczucie bezpieczeństwa i pewności związanej z relacją. Wpływ sytuacji nie ma w tym przypadku większego znaczenia ze względu na względnie trwałe charakter relacji. Najczęściej długookresowa¹ relacja utrzymywana jest ze względu na zależność jednej lub obu stron relacji.

Z innej strony, krótkoterminowa orientacja oznacza, że organizacje traktują relację w kategoriach transakcji i zorientowane są na eksploataowanie relacji, oczekując szybkiego i namacalnego efektu. W takim przypadku, gdy partnerzy relacji gonią za krótkookresowymi korzyściami, często są mniej uważni w podtrzymywaniu relacji i bardziej oporni na długookresowe inwestowanie w relacje. W odróżnieniu od takiej orientacji długookresowa perspektywa charakteryzuje się uznaniem wartości relacji, co oznacza, że partnerzy relacji stosują rozmaite zachęty w celu podtrzymywania relacji. Dotychczasowe badania wyraźnie wskazywały na większą funkcjonalność długookresowej relacji. Wśród głównych zalet znajduje się możliwość redukcji niepewności w interakcjach między organizacjami i zaniechanie zachowań oportunistycznych. Wskazuje się także na możliwości uniknięcia problemów pojawiających się w fazie inicjowania współpracy [Anderson, Jap 2005, s. 75-82]. Gdy dotyczy to dysfunkcyjności długookresowej relacji, to podstawowym zagrożeniem jest przecenianie takiej relacji, która w rezultacie może zablokować organizację w mało produktywnej relacji z partnerami i prowadzić do inercji i swistego ugrzęźnięcia w relacji.

¹ Relacja długookresowa jest generalnie funkcją dwóch czynników: wzajemnej zależności podmiotów oraz zakresu, w jakim te podmioty wzajemnie sobie ufają. Zależność i zaufanie z kolei są uwarunkowane niepewnością otoczenia, specyficznymi inwestycjami w relację, reputację i korzyściami z relacji.

7. Dyskusja i uwagi końcowe

Eksploracja i eksploatacja egzemplifikują ważny dla teorii i praktyki zarządzania problem. Mimo pozorów sprzeczności trzeba podkreślić, że każda organizacja powinna wykorzystywać zarówno eksploatację i eksplorację relacji międzyorganizacyjnych, gdyż nie są one względem siebie substytucyjne, lecz komplementarne. Badania przeprowadzone w wielu organizacjach w różnych branżach dowodzą ważności równoważenia między eksploatacją i eksploracją w celu osiągnięcia pozytywnych rezultatów (por.: [Tushman, O'Reilly 1996, s. 8-30]). Dowodzi się, że te organizacje, które mają zdolność utrzymywania równowagi między eksploatacją i eksploracją, osiągają znaczące sukcesy.

Inne empiryczne badania pokazują, że te dwa z pozoru opozycyjne podejścia kształtowania relacji są wzajemnie zależne i komplementarne. Z badań ponadto wynika, że te organizacje, które mają zdolność utrzymywania równowagi między eksploatacją i eksploracją, osiągają znaczne sukcesy przy wprowadzaniu na rynek nowych produktów czy usług, a 90% z nich osiąga założone cele [O'Reilly, Tushman 2004, s. 74-81]. Jednocześnie wykazuje się, że interakcja między eksploatacją a eksploracją wpływa pozytywnie na wyniki organizacji, a brak takiej relacji ma wpływ negatywny.

Eksploracja relacji międzyorganizacyjnych może w konsekwencji okazać się myśleniem krótkoterminowym, podczas gdy eksploatacja strategicznym. Zakres eksploatacji i eksploracji uzależniony jest jednak od wielu czynników. Trudno w rezultacie podać gotową receptę.

Orientacja na krótko- i długookresowe kształtowanie portfela relacji jest właściwym podejściem i oznacza, że eksploatawanie i eksplorowanie relacji jest swoistego rodzaju odpowiedzią na sposób postrzegania i interpretowania rynku, a w szczególności jego dynamiki. W konsekwencji organizacje powinny być zainteresowane relacjami charakteryzowanymi przez różne horyzonty działań, w zależności od przewidywania, że nieprzewidziane okoliczności sprawią, że krótki lub długi horyzont może stać się podstawą działań.

Dla praktyki zarządzania określenie stopnia agresywności działań organizacji adresowanych do istniejących i potencjalnych partnerów relacji w kategoriach eksploracja *versus* eksploatacja relacji międzyorganizacyjnych pozwala na dokonanie refleksji odnoszącej się do ścieżki rozwoju na podstawie wewnętrznych *versus* zewnętrznych źródła zasobów. To w rzeczywistości oznacza, że decyzje menedżerów będą bardziej zamierzone niż będą *ad hoc* reakcją na zmieniające się uwarunkowania kontekstowe.

Ma to także swoje istotne przełożenie na zamierzenia strategiczne wyrażające się stosowaną strategią działania. Konserwatywna strategia związana jest bardziej z eksploatacją, choć incydentalnie eksploracja ma też tutaj miejsce. Z kolei koncentracja wyłącznie na eksploatacji zasobów z istniejącej puli relacji jest charakterystyczna dla strategii defensywnej i w konsekwencji oznacza maksymalne wykorzy-

stanie posiadanych i dostępnych już zasobów. Strategia konkurencyjna i agresywna ze swej natury koncentrują się zarówno na eksploracji, jak i eksploatacji, z tym że w odniesieniu do strategii konkurencyjnej bardziej uzasadnione jest wykorzystywanie efektu dźwigni, podczas gdy strategia agresywna w większym zakresie oznacza wychwytywanie szans poprzez eksplorację.

Scenariusz eksploatacji koncentruje się głównie na wykorzystywaniu puli relacji, która została wypracowana w toku wieloletnich działań i doświadczeń organizacji i jej uczestników. Istotą działania stanowi wówczas eksploatacja, lecz tylko w zakresie pozwalającym utrzymać równowagę i tym samym gwarantującym utrzymanie się organizacji na rynku. Taki scenariusz nie sprawdza się w dłuższym czasie, zwłaszcza w odniesieniu do organizacji działających w branżach dojrzałych i schyłkowych, gdzie poszukiwanie nowych obszarów rynku do zagospodarowania jest priorytetem.

Najbardziej wartościowe z punktu widzenia uzyskiwania renty ekonomicznej są te strategie, które ujmują i eksploatację, i eksplorację. Warto jednak podkreślić, że orientacja na eksplorację powinna być tym większa, im jest większe natężenie konkurencji w sektorze, im bardziej „dynamiczna” jest branża oraz im większe są możliwości kształtowania popytu w sektorze.

Wskazane wyżej kwestie mogą stanowić dalsze kierunki badań dotyczące kształtowania strategicznego portfela relacji międzyorganizacyjnych.

Literatura

- Anderson E., Jap S.D., 2005, *The dark side of close relationships*, MIT Sloan Management Review, vol. 46, no. 3.
- Burt R.S., 1992, *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Harvard University Press, Cambridge.
- Cao Q., Gedajlovic E., Zhang H.P., 2009, *Unpacking organizational ambidexterity: dimensions, contingencies, and synergistic effects*, Organization Science, vol. 20, no. 4.
- Czakon W., 2012, *Strukturalne uwarunkowania zarządzania wiedzą w sieciach*, Przegląd Organizacji, nr 5.
- Dyer J.H., Singh H., 1998, *The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*, Academy of Management Review, vol. 23, no. 4.
- Gartner W.B., Brush C.B., 1999, *Entrepreneurship as organizing: emergence, newness and transformation*, Academy of Management Conference, 7 August, Chicago.
- Grandori A., 2012, *Interfirm Networks: Organization and Industrial Competitiveness*, Routledge.
- Granovetter M.S., 1983, *The strength of weak ties*, American Journal of Sociology, vol. 1, no. 6.
- Gupta A.K., Smith K.G., Shalley C.E., 2006, *The interplay between exploration and exploitation*, The Academy of Management Journal, vol. 49, no. 4.
- Håkansson H., Ford D., Gadde L.-E., Snehota I., Waluszewski A., 2009, *Business in Networks*, John Wiley & Sons, Chichester.
- He Z.-L., Wong P.-K., 2004, *Exploration vs. exploitation: an empirical test of the ambidexterity hypothesis*, Organization Science, vol. 15, no. 4.

- Hite J.M., Hesterly W.S., 2001, *The evolution of firm networks*, Strategic Management Journal, vol. 22, no. 3.
- Hoffmann W.H., 2007, *Strategies for managing a portfolio of alliances*, Strategic Management Journal, vol. 28, no. 8.
- Inkpen A.C., Tsang E.W.K., 2005, *Social capital, networks and knowledge transfer*, The Academy of Management Review, vol. 30, no. 1.
- Jansen J.J.P., Simsek Z., Cao Q., 2012, *Ambidexterity and performance in multiunit contexts: Cross-level moderating effects of structural and resource attributes*, Strategic Management Journal, vol. 33, nr 11.
- Jansen J.J.P., Tempelaar M.P., Van Den Bosch F.A.J., Volberda H.W., 2009, *Structural differentiation and ambidexterity: the mediating role of integration mechanisms*, Organization Science, vol. 20, no. 4.
- Kang S-C., Morris S.S., Snell S.A., 2007, *Relational archetypes, organizational learning, and value creation: extending the human resource architecture*, Academy of Management Review, vol. 32, no. 1.
- Lavie D., Stettner U., Tushman M.L., 2010, *Exploration and exploitation within and across organizations*, The Academy of Management Annals, no. 4.
- Lin Z., Yang H., Demirkan I., 2007, *The performance consequences of ambidexterity in strategic alliance formations: empirical investigation and computational theorizing*, Management Science, vol. 53, no. 10.
- Mariotti F., Delbridge R., 2001, *Managing Portfolios Of Ties In Inter-Firm Networks*, artykuł prezentowany na konferencji: Nelson and Winter Conference, Aalborg, Denmark, June 12-15, 2001.
- McEvily B., Marcus A., 2005, *Embedded ties and the acquisition of competitive capabilities*, Strategic Management Journal, vol. 26, no. 11.
- Mitreğa M., Zolkiewski J., 2012, *Negative consequences of deep relationships with suppliers: An exploratory study in Poland*, Industrial Marketing Management, vol. 41, no. 5.
- O'Reilly C., Tushman M., 2004, *The ambidextrous organization*, Harvard Business Review, 82, no. 4.
- O'Reilly C.A., Tushman M.L., 2004, *The ambidextrous organization*, Harvard Business Review, vol. 82, nr 4.
- Pressey A.D., Tzokas N., 2004, *Lighting up the dark side of relationship marketing*, Management Decision, vol. 42, no. 5.
- Reinartz W., Krafft M., Hoyer W.D., 2004, *The customer relationship management process: its measurement and impact on performance*, Journal of Marketing Research, vol. 61, no. 1.
- Ritala P., Ellonen H.-K.a, 2010, *Competitive advantage in interfirm cooperation: old and new explanations*, Competitiveness Review, vol. 20, no. 5.
- Sabatini F., 2005, *Social Capital as Social Networks. A New Framework for Measurement*, Working Paper no. 83, University of Rome La Sapienza, Department of Public Economics.
- Sopińska A., Wachowiak P., 2006, *Modele zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, E-mentor, nr 1.
- Tushman M., O'Reilly C., 1996, *Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change*, California Management Review, vol. 38, no. 4.
- Uzzi B., 1996, *The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect*, American Sociological Review, no. 61.
- Uzzi B., 1997, *Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness*, Administrative Science Quarterly, nr 42.
- Uzzi B., 1999, *Embeddedness in the market of financial capital: how social relations and networks benefit firms seeking financing*, American Sociological Review, no. 64.
- Walter A., Auer M., Ritter T., 2006, *The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance*, Journal of Business Venturing, vol. 21, no. 4.

- Williamson O.E., 1991, *Economic institutions: spontaneous and intentional governance*, Journal of Law, Economics and Organization, no. 7.
- Woolcock M., 1998, *Social capital and economic development: Toward a theoretical synthesis and policy framework*, Theory and Society, vol. 27, no. 2.
- Zaheer A., Soda G., 2009, *Network evolution: the origins of structural holes*, Administrative Science Quarterly, vol. 54, no. 1.