

Piotr Kordel*

KSZTAŁTOWANIE RELACJI ALIANSOWYCH WE WSPÓŁCZESNEJ ORGANIZACJI

Dynamiczny rozwój infrastruktury sieciowej, charakterystyczny dla współczesnej gospodarki, powoduje wyeksponowanie paradoksu: współpraca kontra konkurencja. W powyższym świetle autor opisuje alianse jako użyteczne narzędzie menedżerskie, mogące być zastosowane zarówno w odniesieniu do kształtowania międzyorganizacyjnych więzi kooperacyjnych, jak i konkurencyjnych. Teoria społeczna jest w artykule zaprezentowana jako bardzo użyteczna koncepcja, wykazująca ogromny potencjał w obszarze efektywnej polityki aliansowej. Społeczne mechanizmy kontroli (tzw. kontrakty formalne) spełniają komplementarną rolę w stosunku do mechanizmów formalnych (tzw. kontrakty społeczne), w perspektywie kształtowania efektywnych aliansów. Zaufanie jako zasadnicza kategoria społeczna, pełni tutaj centralną rolę i wpływa na proces budowania lojalności aliansowej.

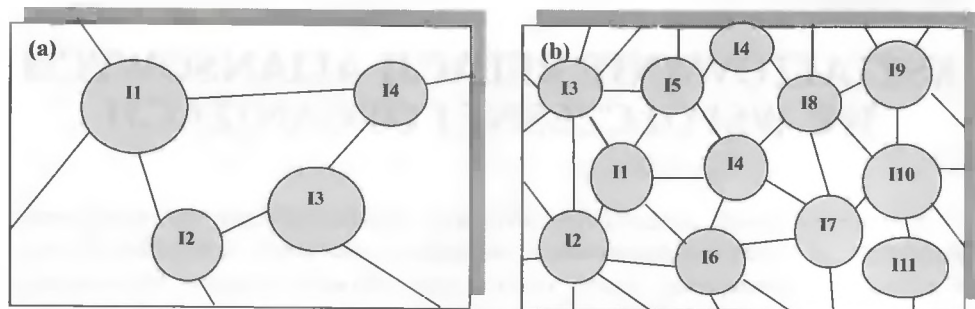
1. Znaczenie relacji pomiędzy-organizacyjnych we współczesnej gospodarce

Zachodzące przeobrażenia w infrastrukturze współczesnej gospodarki, przejawiające się – między innymi – w dynamicznym rozwoju krajobrazu sieciowego (zob. rys. 1.), prowadzą do wyeksponowania paradoksu współpraca kontra konkurencja¹. Z jednej strony więzi pomiędzy-organizacyjne mogą mieć charakter konkurencyjny, wyróżniający się kalkulacją, licznymi negocjacjami, manewrami konkurencyjnymi oraz wykorzystywaniem posiadanej władzy. U źródeł więzi konkurencyjnych leżą zazwyczaj sprzeczne interesy, czy sprzeczne cele. Z drugiej strony więzi pomiędzy-organizacyjne mogą mieć charakter kooperacyjny, wyróżniający się zaufaniem, wzajemnym zaangażowaniem, wzajemnością oraz wspólną koordynacją działań. U źródeł więzi kooperacyjnych leżą zazwyczaj szanse na wspólne osiąganie celów. Efektywne zarządzanie więziami zewnętrznymi organizacji jest istotnym fundamentem tworzenia bogactwa w gospodarce opartej na wiedzy².

* Dr inż., Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu.

1 B. Wit, R. Meyer, *Strategy: Process, Content, Context*, International Thomson Business Press, London 1998, s. 508-509.

2 M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa 2000, s.14 oraz J. Stachowicz, L. Knop, J. Machulik, *Wpływ interesariuszy na tworzenie wartości przedsiębiorstwa w: Restrukturyzacja a procesy rozwoju kreowania wartości przedsiębiorstw*, pod red. R. Borowieckiego, A. Jaki, AE Kraków, Kraków 2002, s. 45-60.



*I-kolejni interesariusze.

Rys. 1. Spojrzenie na organizację z punktu widzenia sieciowego: wzrost znaczenia zarządzania relacjami zewnętrznymi. Porównanie tego samego fragmentu architektury biznesowej w gospodarce industrialnej (a) oraz gospodarce opartej na wiedzy (b).

Powyższy rysunek jest modelową próbą zilustrowania infrastruktury organizacyjnej współczesnego biznesu i należy zaznaczyć, iż w rzeczywistości relacje pomiędzy organizacjami mają dużo bardziej złożony charakter. Wartość poznawcza powyższego rysunku przejawia się w ukazaniu idei funkcjonowania organizacji traktowanej jako zbiór interesariuszy oraz relacji pomiędzy nimi zachodzących³. Jak widać na powyższym rysunku sieciowa struktura biznesu ulega coraz większej intensyfikacji wraz z pogłębianiem się gospodarki opartej na wiedzy. Kluczowe kompetencje, nieustanne procesy uczenia się oraz skracanie cykli życia, charakterystyczne dla efektywnych organizacji epoki wiedzy, zmuszają do zarządzania coraz większą liczbą relacji zewnętrznych jako zasadniczym nośnikiem sukcesu strategicznego. Oparcie relacji organizacji z jej otoczeniem na dużej liczbie więzi kooperacyjnych, pozwala na jednoczesne skupienie uwagi na rozwijaniu swojej kompetencji kluczowej oraz na uważne obserwowanie dynamicznie zmieniającego się otoczenia. Równoczesne eksploatowanie zalet obydwu krańcowych rozwiązań wiąże się oczywiście z pojawieniem się dodatkowych kosztów, związanych z koniecznością podejmowania ryzyka relacyjnego (ryzyka związanego z możliwością oportunistycznych zachowań partnera kooperacyjnego). Odpowiednie zarządzanie relacjami pomiędzy-organizacyjnymi, wykorzystujące mechanizmy formalne w postaci tworzenia różnorodnych umów oraz nieformalne, w postaci budowania zaufania, prowadzi do stworzenia efektywnej sieci relacji zewnętrznych organizacji⁴.

³ P. Kordel, *Zarządzanie korporacją w świetle teorii interesariuszy w: Komputerowo Zintegrowane Zarządzanie*, pod red. R. Knosali, t. I, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2003, s. 576-583.

⁴ L. Poppo, T. Zenger, *Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?*, „Strategic Management Journal” 2002, nr 23, s. 707-725.

W rezultacie przyjęcia strategii koncentrowania się na kompetencji kluczowej oraz budowania efektywnych relacji poziomych oraz pionowych, organizacje tworzą globalne konstelacje. Konstelacje te bazują na różnorodnych formułach prawnych i nie zważają na granice geograficzne, ich wspólną cechą jest efektywna sieć społeczna oraz informatyczna. Zespoleńie sprawnej sieci informatycznej oraz przedsiębiorczej sieci społecznej, pozwala na osiągnięcie efektu synergii, a w ślad za tym ich efektywne funkcjonowanie⁵.

2. Alianse jako przykład relacji pomiędzy-organizacyjnych

Szczególnym przypadkiem budowania efektywnych więzi zewnętrznych jest nawiązywanie aliansów. Alianse jako typ relacji pomiędzy-organizacyjnych obejmują bardzo szeroką gamę różnorodnych form kooperacji. Więzi aliansowe można podzielić na dwie odrębne grupy⁶: alianse strategiczne oraz sieci aliansowe. Sieci aliansowe są traktowane jako zbiór relacji alian-sowych pomiędzy wieloma podmiotami, natomiast alianse strategiczne obejmują pojedyncze porozumienia (np. w zakresie wspólnych inwestycji, wspólnej produkcji czy wspólnych badań). Spośród aliansów strategicznych można wyodrębnić konstelacje aliansowe, obejmujące porozumienia pomiędzy co najmniej trzema organizacjami oraz alianse bilateralne, dotyczące porozumień dwustronnych.

Badania empiryczne, wykonane przez B. Garreta oraz P. Dussauga, pozwoliły na sformułowanie szerokiej definicji, traktującej alianse jako formę mieszaną pomiędzy transakcjami handlowymi i pełną internalizacją, czyli pomiędzy rynkiem jako mechanizmem koordynacji działalności, a hierarchią jako mechanizmem koordynacji działalności⁷. Na gruncie polskim definicję aliansu podaje B. Kaczmarek, zgodnie z nim alianse strategiczne są to porozumienia między niezależnymi organizacjami, które postanawiają wspólnie realizować projekt lub prowadzić specyficzną działalność, koordynując kompetencje, sposoby i niezbędne zasoby działania⁸. Zgodnie z powyższymi definicjami alternatywami dla aliansu są: (a) realizowanie projektu lub prowadzenie działalności samodzielnie, ponosząc ryzyko i stawiając czoła konkurencji wyłącznie we własnym zakresie (rynek jako forma koor-

5 Y. Malhotra, *Knowledge management for E-business performance: advancing information strategy to „Internet Time”*, „Information Strategy, the Executive's Journal” 2000, nr 16, s. 5-16.

6 T. K. Das, B. Teng, *Alliance constellation: a social exchange perspective*, „Academy of Management Review” 2002, nr 3, s. 445-456.

7 B. Garrete, P. Dussauge, *Strategie aliansów na rynku*, Poltext, Warszawa 1996, s. 59-61.

8 B. Kaczmarek, *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000, s. 95.

dynacji), (b) połączenie się z inną organizacją, bądź kupno zasobów niezbędnych dla danej działalności (hierarchia jako forma koordynacji).

Podobnie jak w zakresie definicji, tak w zakresie typologii relacji alian-sowych występuje duża różnorodność. Najczęściej stosowany podział alian-sów, ze względu na kierunek współpracy, pozwala na wyróżnienie aliansów pionowych oraz poziomych. Mieszanym w stosunku do powyżej wymie-nionych typów jest układ diagonalny, którego głównymi wyróżnikami są dynamicznie dopasowanie zasobów i umiejętności do warunków rynkowych w czasie powiązane z rozwojem komplementarnych technologii i produk-tów⁹. Zgodnie z podejściem T. K. Dasa oraz B. Tenga można wyróżnić trzy podstawowe typy aliansów¹⁰: (a) alianse typu „*joint ventures*”, czyli korp-oracja niezależnych jednostek wspólnie prowadzonych przez firmy zarzą-dzające, (b) alianse z udziałem w strukturze własności, czyli związki z mniejszościowym udziałem kapitałowym jednego z partnerów w aktywach drugiego, (c) alianse bez udziału w strukturze własności, czyli kontrakty kooperacyjne bez jakichkolwiek powiązań majątkowych. Inny podział alian-sów podają B. Garreta, P. Dussauga; wyróżniają oni dwa główne typy alian-sów: alianse pomiędzy organizacjami konkurencyjnymi oraz alianse pomiędzy organizacjami niekonkurencyjnymi¹¹. Spośród aliansów między organizacjami niekokonkurencyjnymi wyróżniają oni: (a) internacjonaliza-cję, czyli umiędzynarodowienie działalności; (b) integrację wertykalną, czyli współpracę zgodnie z łańcuchem tworzenia wartości; (c) dywersyfikację, czyli zróżnicowanie działalności. Spośród aliansów między konkurentami wyróżniają: (a) alianse komplementarne, zgodnie z którymi łączą się przed-siębiorstwa o uzupełniających się aktywach; (b) alianse wspólnej integracji, zgodnie z którymi łączą się przedsiębiorstwa o podobnych aktywach, w celu wykorzystania ekonomiki skali, ostatecznie jednak każdy aliant oferuje klientom swój odrębny produkt; (c) alianse pseudokoncentracji, zgodnie z którymi łączą się przedsiębiorstwa o podobnych aktywach, w celu wyko-rzystania ekonomiki skali i oferują wspólny produkt.

3. Zarządzanie relacjami aliansowymi

Teoria wymiany społecznej¹² kładzie nacisk na różnice w zarządzaniu konstelacją aliansową oraz aliansami bilateralnymi. W przypadku relacji bilateralnych partnerzy aliansowi bezpośrednio wymieniają się posiadanymi zasobami, w przypadku aliansów o charakterze konstelacji wymiana

9 T. Soliński, *Trwałość aliansów strategicznych na globalnym rynku usług telekomunikacyjnych*, „Organizacja i Kierowanie” 2000, nr 2, s. 39-67.

10 T. K. Das, B. Teng, *Between Trust And Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances*, „Academy of Management Review” 1998, nr 3, s. 491.

11 B. Garrete, P. Dussauga, *Strategie aliansów na rynku*, Poltext, Warszawa 1996.

12 J. S. Coleman, *The Foundation of Social Theory*, Harvard University Press, Cambridge 1990.

zasobów ma dużo bardziej złożony charakter. Literatura przedmiotu wskazuje na trzy zasadnicze różnice, wynikające z teorii wymiany społecznej pomiędzy powyższymi kategoriami relacji aliansowych: (a) złożoność kontaktów społecznych w relacjach konstelacyjnych powoduje większe prawdopodobieństwo wystąpienia zachowań oportunistycznych, (b) duże możliwości w zakresie zachowań oportunistycznych stwarzają większą budowania zaufania w relacjach konstelacyjnych, (c) podmioty relacji konstelacyjnych w obliczu większego ryzyka oraz związanej z nim potrzeby budowania zaufania wykazują się większym poczuciem solidarności. Krótko mówiąc, aliansy bilateralne charakteryzują się dużą mniejszą złożonością relacji społecznych oraz większymi możliwościami kontroli, stąd też wymagają mniejszego wysiłku w obszarze zarządzania relacjami.

Zgodnie z teorią wymiany społecznej istnieją trzy mechanizmy kontroli społecznej: wzajemność, sankcje społeczne oraz makrokultura. Brak bezpośrednich kontaktów powoduje trudności w zakresie budowania klimatu wzajemności w aliansach konstelacyjnych. Stworzenie klimatu wzajemności stanowi podstawę dla budowania zaufania, które z kolei prowadzi do większej efektywności współpracy. Zaufanie nie tylko obniża koszty transakcyjne, ale także powoduje większy poziom zaangażowania w obszarze współpracy aliansowej¹³. Duża złożoność kontaktów społecznych oraz związana z nią zasadnicza rola zaufania, szczególnie w aliansach konstelacyjnych, powoduje brak kompletnych uregulowań formalnych w zakresie współpracy. Stąd też potencjalne konflikty muszą być rozwiązywane poprzez mechanizmy nieformalne. Jednym z podejść jest istnienie systemu sankcji społecznych polegających na ustawicznym monitoringu pomiędzy partnerami aliansowymi oraz szybkim rozpowszechnianiu informacji na temat wiarygodności partnerów. Partnerzy stojący w obliczu możliwości szybkiej utraty wiarygodności unikają zachowań oportunistycznych. Ponieważ w aliansach bilateralnych nie występuje „trzeci partner”, system sankcji społecznych jest tutaj mniej skuteczny. Dlatego też kontrola w aliansach bilateralnych polega w większym stopniu na sankcjach formalnych. Makrokultura, czyli system przestrzeganych wartości i założeń pośród partnerów aliansowych, prowadzi do lepszej koordynacji podejmowanych działań. Behawioralna homogeniczność wpływa korzystnie na wzajemność oraz sankcje społeczne z dwóch powodów: po pierwsze kultura grupowa, oparta na priorytetowym znaczeniu wspólnego interesu, powoduje pewność w zakresie korzystnej z punktu widzenia interesów aliansu wymiany zasobów, po drugie silna makrokultura pozwala na przejrzystość w zakresie stosowania sankcji społecznych.

13 P. Kordel, *Zaufanie a proces tworzenia strategii przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 2, s. 77-89..

Pomimo dużo mniejszej złożoności kontaktów w zakresie aliansów bilateralnych (w porównaniu do aliansów konstelacyjnych), alianse takie wymagają także istnienia mechanizmów nieformalnych. Efektywnie zarządzane relacje powodują pojawienie się zobowiązań, obietnic, oraz oczekiwań na skutek procesów społecznych stymulujących elastyczność, solidarność oraz wymianę informacji¹⁴. Elastyczność sprzyja adaptacyjności do nieprzewidywalnych zmian, solidarność stymuluje zespołowe podejście do rozwiązywania problemów, wymiana informacji powoduje z kolei otwartość decyzyjną. Trzy powyżej opisane procesy charakteryzują zachowania kooperacyjne, szczególnie pożądane w warunkach współpracy opartej na wymianie specyficznych zasobów, trudnych miernikach efektywności oraz niepewności. Zarządzanie relacjami, bazujące na elastyczności, solidarności oraz otwartości informacyjnej, redukuje ryzyko kooperacyjne zarówno poprzez mechanizmy socjologiczne, jak i ekonomiczne¹⁵. Ekonomiści podkreślają kalkulacyjne pochodzenie zarządzania relacjami, eksponujące oczekiwanie przyszłych korzyści jako stymulatora obecnej współpracy. Socjologowie podkreślają z kolei znaczenie norm oraz więzi społecznych, powstałych na skutek przeszłych kontaktów jako stymulatorów obecnej współpracy. Zaufanie jest więc traktowane jako nieodłączna cecha każdej relacji, jednakże ekonomiści podkreślają, iż bycie jednostką godną zaufania wynika z kalkulacji przeszłych doświadczeń. Pomimo iż niektórzy badacze przedmiotu uważają, że kalkulacja wyklucza istnienie zaufania i używają raczej pojęcia ryzyka kalkulacyjnego niż zaufania kalkulacyjnego¹⁶, istnieje pewna wspólna płaszczyzna. Obydwa punkty widzenia pozwalają na stwierdzenie, iż powtarzające się oddziaływania sprzyjają rozwojowi współpracy, a reputacja bycia jednostką godną zaufania stymuluje nawiązywanie nowych kontaktów.

4. Zaufanie i lojalność w relacjach aliansowych

Badania empiryczne potwierdzają ogromne znaczenie zaufania dla relacji pomiędzy-organizacyjnych i pokazują, iż zaufanie poprawia efektywność takich relacji. Należy podkreślić, iż problem wpływu zaufania na efektywność relacji pomiędzy-organizacyjnych jest złożony. Budowanie zbyt gęstych relacji społecznych może się wiązać z kosztami związanymi z czasem oraz alokacją zasobów. Ponadto gęste sieci mogą także ograniczyć perspektywę poznawczą organizacji. Organizacje powinny więc inwestować

14 L. Poppo, T. Zenger, *Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?*, „Strategic Management Journal” 2002, nr 23, s. 707-725.

15 Tamże.

16 O. E. Williamson, *The Modern Cooperation: Origins, Evolutions, Attributes*, „Journal of Economic Literature” 1981, nr 19.

w budowanie relacji zewnętrznych w sposób świadomy, tylko w sytuacji, gdy występuje ryzyko relacyjne.

Problematyka zaufania wiąże się ściśle z zagadnieniem lojalności aliansowej, należy jednak podkreślić, iż różnorakie typy aliansów wymagają różnych poziomów lojalności ze względu na¹⁷: (a) po pierwsze, stopnia specyficzności inwestycji, im dany alians wymaga bardziej specyficznych inwestycji inicjacyjnych, tym mniejsze szanse na ich ewentualne odzyskanie w razie niepowodzenia; (b) po drugie, wzajemnego uzależnienia oraz jakości sieci powiązań kooperacyjnych uniemożliwiających szybkie wycofanie się z danego przedsięwzięcia; (c) po trzecie, niebezpieczeństwa oportunistycznych zachowań, groźba niepożądanego transferu kompetencji, a szczególnie technologicznego i menedżerskiego „know-how”, wydaje się być najbardziej prawdopodobna dla aliansów typu „*joint venture*” (w związku z czym utrata przewagi konkurencyjnej na skutek imitacji kluczowych kompetencji to jedna z częstszych konsekwencji źle skonfigurowanych aliansów typu „*joint venture*”).

Chociaż zaufanie i kontrola to dwa oddzielne mechanizmy, kształtujące pożądaną lojalność kooperacyjną, to wykazują one wzajemne oddziaływanie. Mechanizmy kontrolne rozpatruje się jako uzgodnienia organizacyjne, służące podniesieniu poziomu kontroli i klasycznie pojmowane zaufanie praktycznie wyklucza potrzebę ich istnienia. Mechanizmy kontroli mogą jednakże być przydatne szczególnie w procesie budowania, utrwalania zaufania i z tego punktu widzenia jest możliwa, a nawet pożądana ich jednoczesne funkcjonowanie. Zarówno kontrola formalna, jak i nieformalna, mogą przyczyniać się do budowania efektywności kooperacyjnej. Występują trzy zasadnicze typy kontroli aliansowej¹⁸: (a) kontrola poprzez wyznaczanie, sprawdzanie oraz ewentualne korygowanie celów. Krytyczna rola tego aspektu dla funkcjonowania każdego aliansu jest oczywista, przejrzyste, jasno sformułowane cele kooperacyjne, zgodne z interesami każdego z partnerów nadają kierunek działaniom, ułatwiają przypisanie ról i zadań oraz budowanie mechanizmów regulacji. Trudności w ustalaniu efektywnych celów kooperacyjnych (M. Merchant rozpatrywał efektywność celów kooperacyjnych w oparciu o następujące wymiary: zgodność, określoność, komunikatywność, wewnętrzność oraz kompletność) wynikają przede wszystkim z efektu „suboptymalizacji”. Nieznaczna dwuznaczność celów jest często tolerowana szczególnie w fazie inicjacyjnej, a osiągnięcie konsensusu uważa się za proces ewolucyjny; (b) specyfikacje strukturalne, obejmujące obowiązujące normy, reguły, przepisy i regulacje, leżą u podstaw

17 T. K. Das, B. Teng, *Between Trust And Control: Developing Confidence in Partner Co-operation in Alliances*, „Academy of Management Review” 1998, nr 3, s. 491.

18 Tamże.

każdej dobrze funkcjonującej kontroli formalnej. Można wyróżnić dwie podstawowe grupy instrumentów: specyfikacje typu *ex-ante* oraz specyfikacje typu *ex-post*. Pierwsze z nich są – formalnie formułowane i realizowane jako nieodwracalne – wspólne inwestycje. Wzajemne zaangażowanie oraz uzależnienie prowadzi do wiarygodności i ogranicza ewentualne zachowania oportunistyczne. Do instrumentów *ex-post* można zaliczyć: regulaminy, wszelkie raporty, sprawozdania, kontrole kosztowe, kontrole jakościowe, zabezpieczenia prawne. Oczywiście jest, iż stworzenie takich dokumentów wymaga czasu i nakładów (szczególnie w fazie inicjacyjnej), wydaje się jednak niezbędnym istnienie pewnych sztywnych reguł, nakreślających granice działań kooperacyjnych; (c) ujednolicanie kulturowe, połączenie wielu firm o różnych typach kultury organizacyjnej niesie za sobą konieczność ich zespolenia przy jednoczesnym zachowaniu tożsamości kulturowej. Użyteczność omówionych mechanizmów kontroli wydaje się być ograniczona ze względu na wieloaspektowość zadań oraz trudności w ujednolicaniu celów. Alternatywą może być wyższa forma kontroli w postaci tzw. mieszanki kulturowej (zarządzanie różnorodnością kulturową), kreującej poprzez mechanizmy wzajemnych interakcji system wspólnych norm i wartości.

Poszczególne typy kontroli mają odmienny wpływ na proces budowania zaufania. Kontrola formalna wpływa na zachowania ludzi poprzez nakreślanie jasnych reguł oraz norm. Niezależnie od tego czy celem tej kontroli jest osiąganie określonych celów (kontrola wyników), czy specyficznych procesów (kontrola zachowań), implikuje ona ograniczoną autonomię w podejmowaniu decyzji. Sugeruje ona także brak wiary w czyjeś kompetencje, rzetelność i życzliwość. W przeciwieństwie do kontroli formalnej, kontrola społeczna stymuluje rozwój zaufania. Wpływa ona na ludzi poprzez wspólnie podzielane cele, wartości i normy, jej egzekucja odbywa się nie w oparciu o restrykcje, ale o wzajemny respekt. Kreowanie kontroli społecznej wymaga dużych nakładów czasowych kapitałowych i odbywa się poprzez ciągły rozwój świadomości, interakcji i stosunków partnerskich. Jest ona więc zorientowana długoterminowo i odpowiada szczególnie dla aliansów typu „*joint ventures*”. Implementacja jakiegokolwiek mechanizmu kontroli wymaga pewnego poziomu zaufania, bez którego konsensus w stosunku do ustalanych reguł byłby niemożliwy. Generalnie rzecz biorąc zaufanie ułatwia i wzmacnia działanie mechanizmów kontroli oraz umożliwia osiągnięcie pożądanego poziomu kontroli.

Podsumowując opisywaną powyżej problematykę należy stwierdzić, iż relacje pomiędzy-organizacyjne o charakterze aliansowym stanowią istotny element aktywności biznesowej współczesnych organizacji. Tendencje we współczesnej gospodarce coraz wyraźniej eksponują znaczenie społecznych

aspektów zarządzania, w tym społecznych aspektów relacji pomiędzy-organizacyjnych. Potencjał społeczny tkwiący w relacjach pomiędzy-organizacyjnych – opisywanych na przykład na bazie zaufania pomiędzy-organizacyjnego – wydaje się być bardzo obiecujący w perspektywie utrzymania i budowania przewagi konkurencyjnej. Świadoma polityka menedżerska, w obszarze eksploataowania potencjału społecznego relacji zewnętrznych organizacji, wpływa w znacznym stopniu na sukces strategiczny współczesnych organizacji.

Literatura:

1. M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa 2000.
2. J. S. Coleman, *The Foundation of Social Theory*, Harvard University Press, Cambridge 1990.
3. T. K. Das, B. Teng, *Alliance constellation: a social exchange perspective*, „Academy of Management Review” 2002, nr 3.
4. T. K. Das, B. Teng, *Between Trust And Control: Developing Confidence in Partner Co-operation in Alliances*, „Academy of Management Review” 1998, nr 3.
5. B. Garrete, P. Dussauge, *Strategie aliansów na rynku*, Poltext, Warszawa 1996.
6. J. Haide, G. John, *Do norms matter in marketing relationship*, „Journal of Marketing” 1992, nr 56.
7. B. Kaczmarek, *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000.
8. P. Kordel, *Zaufanie a proces tworzenia strategii przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 2.
9. P. Kordel, *Zarządzanie korporacją w świetle teorii interesariuszy* [w:] *Komputerowo Zintegrowane Zarządzanie*, pod red. R. Knosali, tom I, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2003.
10. A. Krawczyk, *Geometria fraktalna jako instrument opisu organizacji*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 4.
11. Y. Malhotra, *Knowledge management for E-business performance: advancing information strategy to „Internet Time”*, *Information Strategy*, „The Executive's Journal” 2000, nr 16.
12. J. Mohr, R. Spekman, *Characteristic of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques*, „Strategic Management Journal” 1994, nr 2.
13. L. Poppo, T. Zenger, *Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?*, „Strategic Management Journal” 2002, nr 23.

14. T. Saxton, *The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes*, „Academy of Management Journal” 1997, nr 40.
15. J. Stachowicz, L. Knop, J. Machulik, *Wpływ interesariuszy na tworzenie wartości przedsiębiorstwa*, w: *Restrukturyzacja a procesy rozwoju kreowania wartości przedsiębiorstw*, pod red. R. Borowieckiego, A. Jakiego, AE Kraków, Kraków 2002.
16. O.E. Williamson, *The Modern Cooperation: Origins, Evolutions, Attributes*, „Journal of Economic Literature” 1981, nr 19.
17. B. Wit, R. Meyer, *Strategy: Process, Content, Context*, International Thomson Business Press, London 1998.
18. T. Woliński, *Trwałość aliansów strategicznych na globalnym rynku usług telekomunikacyjnych*, „Organizacja i Kierowanie” 2000, nr 2.
19. A. Zaheer, B. McEvily, V. Perrone, *Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance*, „Organization Science” 1998, nr 9.
20. A. Zaheer, N. Vankatraman, *Relational governance as an interorganizational strategy: an empirical test of the role of trust in economic exchange*, „Strategic Management Journal” 1995, nr 5.