

**Maciej Mitreǵa\***

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

## **RUTYNY BIZNESOWE W *NETWORKINGU* – WYZWANIA POMIAROWE**

### **Streszczenie**

Głównym celem artykułu jest zaprezentowanie wyzwań w zakresie pomiaru rutyn *networkingu* biznesowego. Rutyny *networkingu* międzyorganizacyjnego znajdują się na stosunkowo początkowym etapie badań, w związku z czym wiedza na ich temat jest obecnie fragmentaryczna. Dalszy rozwój tej wiedzy uzależniony jest od opracowania odpowiedniego modelu pomiarowego, który spełniałby standardy rzetelności i trafności i jednocześnie wskazywałby na wartość nomologiczną mierzonego konstruktów, w sensie jego powiązania z ważnymi miarami sukcesu przedsiębiorstw. Badania przeprowadzone przez autorów niniejszego artykułu na próbie polskich przedsiębiorstw wykorzystywały model pomiarowy testowany wcześniej w Wielkiej Brytanii. Wkład badań przeprowadzonych w Polsce polegał na dostosowaniu narzędzia pomiarowego do specyfiki języka polskiego i sprawdzeniu jego trafności w polskich realiach prowadzenia biznesu, a także testowaniu trafności nomologicznej przez określenie wpływu wielowymiarowej zdolności sieciowej na innowacyjność produktową i efektywność portfolio relacji biznesowych badanych przedsiębiorstw.

**Słowa kluczowe:** *networking*, dynamiczne zdolności, pomiar, B2B

---

\* Adres e-mail: [maciej.mitreǵa@ue.katowice.pl](mailto:maciej.mitreǵa@ue.katowice.pl)

## Wprowadzenie<sup>1</sup>

Głównym celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie wyzwań w zakresie pomiaru rutyn *networkingu* biznesowego. W szczególności artykuł nakierowany jest na problematykę pomiaru rutyn *networkingu* międzyorganizacyjnego (B2B) z wykorzystaniem tzw. sondażowych technik gromadzenia informacji (*survey research*), które oparte są na opiniach i deklaracjach praktyków biznesu. Należy przy tym podkreślić, że pomiar zmiennych badawczych należy do najbardziej zaniebanych obszarów w zarządzaniu i marketingu, zwłaszcza w polskojęzycznej literaturze przedmiotu, co wydaje się niepokojące, biorąc pod uwagę standardy pomiarowe powszechne w kluczowych czasopismach z tzw. listy filadelfijskiej<sup>2</sup>.

Artykuł uporządkowano w następujący sposób. W pierwszej części autorzy zdefiniowali rutyny *networkingowe* B2B, jako złożony (wielowymiarowy) obiekt badań w naukach o zarządzaniu, czerpiący z tzw. koncepcji dynamicznych zdolności. Następnie autorzy zaprezentowali wyniki badań przeprowadzonych za próbie polskich przedsiębiorstw, które umożliwiły przetestowanie wielowymiarowego modelu pomiaru rutyn biznesowych. Artykuł kończą refleksje nad ograniczeniami zaprezentowanego modelu pomiarowego, a także dotyczące kierunków przyszłych możliwych badań w zakresie rutyn *networkingu* międzyorganizacyjnego.

## 1. Rutyny *networkingowe* B2B jako złożony obiekt badań

*Networking* B2B zachodzi na poziomie międzyorganizacyjnym (w odróżnieniu od *networkingu* interpersonalnego), czyli odnosi się do całokształtu działań podejmowanych przez daną firmą (*focal* firmy) w zakresie tworzenia i eksploatacji relacji z innymi organizacjami (np. długoterminowymi dostawcami, partnerami w strategicznym aliansie marketingowym). Na podstawie szkoły dynamicznych zdolności w zarządzaniu strategicznym, która stanowi rozwinięcie nurtu

---

<sup>1</sup> Realizacja badań empirycznych, których wyniki zaprezentowano w niniejszym artykule była finansowana przez Narodowe Centrum Nauki w Polsce (Grant nr: 0043/B/H03/2011/4). Kierownik projektu: Maciej Mitreǵa.

<sup>2</sup> Zob. szerzej na temat tej problematyki M. Mitreǵa, *Pomiar w badaniach naukowych w marketingu – standardy w Polsce i za granicą okiem recenzenta*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 8.

zasobowego<sup>3</sup>, można przyjąć, że podstawę do zaawansowanego *networkingu* międzyorganizacyjnego stanowi tzw. zdolność sieciowa przedsiębiorstwa<sup>4</sup>. W tym ujęciu *networking* międzyorganizacyjny wyraża się poprzez występowanie w firmie systematycznych procesów (rutyn) nakierowanych na świadome zarządzanie relacjami w ramach całego portfolio relacji biznesowych. Jednocześnie należy podkreślić, że dynamiczna zdolność sieciowa musi być oparta na ciągłym poszukiwaniu nowych źródeł przewagi (np. rozwoju nowych produktów we współpracy z innymi firmami bądź wspólnym usprawnianiu procesów logistycznych).

W toku studiów literaturowych odnotowano, że dotychczasowe badania koncentrowały się głównie na narzędziach, przy pomocy których przedsiębiorstwa budują i rozwijają istniejące relacje z kontrahentami (np. w poszukiwaniu tzw. dedykowanej renty relacyjnej)<sup>5</sup>. Z kolei problematyka zarządzania etapem inicjowania relacji oraz zarządzania kończeniem nierentownych relacji była raczej pomijana w literaturze, zwłaszcza w zakresie podejmowanych ilościowych prób pomiaru. Aby zmniejszyć zarysowującą się lukę teorio-poznawczą podjęto pracę nad (re)konceptualizacją zdolności sieciowej w takim ujęciu, aby konceptualizacja uwzględniała zarządzanie relacjami biznesowymi na wszystkich etapach cyklu życia relacji, tj. inicjowania, budowy/rozwijania oraz kończenia/rozpadu relacji. Prace ten znalazły wyraz w stworzeniu modelu pomiarowego, który przetestowano wstępnie na podstawie próby studentów MBA (w większości doświadczonych menedżerów) jednej z czołowych uczelni angielskich<sup>6</sup>.

W tabeli 1 zaprezentowano zidentyfikowane wymiary zdolności sieciowej wraz ze wskazaniem liczby skal, które w modelu pomiarowym odnosiły się do tych wymiarów oraz przypisanymi skrótowymi nazwami zmiennych (np. Przyciąganie nowych partnerów – ATTRACT). Badania przeprowadzone w Wielkiej Brytanii

<sup>3</sup> D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic capabilities and strategic management*, „Strategic Management Journal” 1997, nr 18 (7), s. 509–533; R. Krupski, *Rozwój szkoły zasobów zarządzania strategicznego*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 4, s. 3–7.

<sup>4</sup> M. Mitręga, *Zdolność sieciowe małych i średnich przedsiębiorstw a jakość relacji z klientami*, „Handel Wewnętrzny” 2011, nr 2 (wrzesień–październik), s. 27–32.

<sup>5</sup> Np. M. Mitrega, *Network partner knowledge and internal relationships influencing customer relationship quality and company performance*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 2012, nr 27 (6), s. 486–496.

<sup>6</sup> M. Mitrega, C. Ramos, S. Forkmann, S.C. Henneberg, *Networking capability in business relationships – concept and scale development*, „Industrial Marketing Management” 2012, nr 41 (5), s. 739–751.

umożliwiły wstępne potwierdzenie przypuszczenia, że zdolność sieciowa odnosząca się do trzech etapów budowania relacji biznesowych ma istotny wpływ na wyniki finansowe przedsiębiorstw. Badania te nie umożliwiły jednak weryfikacji zależności korelacyjnych pomiędzy zdolnością sieciową a innowacyjnością, a także innymi czynnikami organizacyjnymi, które wywierają pozytywny wpływ na rozwijanie zdolności sieciowej. W związku z tym podjęto pracę nad kolejnym projektem badań empirycznych, który miał być przeprowadzony na próbie polskich przedsiębiorstw.

Tabela 1. Wielkowymiarowość zdolności sieciowej w modelu pomiarowym

Wymiar	Czynniki składowe	Liczba skal
Inicjowanie relacji biznesowych	1. Selekcjonowanie cennych nowych partnerów (SELECT)	10 skal
	2. Przyciąganie nowych partnerów (ATTRACT)	5 skal
Rozwijanie relacji biznesowych	1. Rozwijanie więzi międzyorganizacyjnych (INTER-COMP)	7 skal
	2. Rozwijanie więzi interpersonalnych (INTER-PERSON)	5 skal
	3. Zarządzanie sytuacjami konfliktowymi (HANDLE)	4 skale
Kończenie relacji biznesowych	1. Selekcjonowanie niekorzystnych partnerów (MONITOR)	4 skale
	2. Wygaszanie relacji z niekorzystnymi partnerami (ENDING)	5 skal

Źródło: M. Mitrega, C. Ramos, S. Forkmann, S.C. Henneberg, *Networking capability in business relationships – concept and scale development*, „Industrial Marketing Management” 2012, nr 41 (5).

## 2. Testowanie modelu pomiarowego w oparciu o próbę polskich przedsiębiorstw

Pod koniec 2012 roku zrealizowano badania metodą ankiety internetowej (CAWI) wspartą telefonicznymi zaproszeniami do udziału w projekcie. Próbę dobrano z ogólnokrajowej bazy przedsiębiorstw stworzonej przez agencję badawczą. Przyjęto zasadę *single informant*, czyli ankietę mogła wypełniać tylko jedna osoba reprezentująca dane przedsiębiorstwo. Następnie wysłano zaproszenia do badań na adresy e-mail 20 389 osób zakwalifikowanych w bazie jako praktycy biznesu. Pierwsze pytanie miało charakter filtrujący i odnosiło się do tego, jaki jest poziom wiedzy respondenta o relacjach pomiędzy firmą, w której pracuje a dostawcami tej firmy. Osoby, które deklarowały, że ich wiedza w tym zakresie jest „słaba” bądź „bardzo słaba” były eliminowane z udziału w dalszym postępowaniu. Ostatecznie,

po eliminacji niekompletnych i wątpliwych rekordów (w sensie czasu wypełnienia) uzyskano 307 kompletnie wypełnionych kwestionariuszy. Taka niska zwrotność ankiety jest typowa dla gromadzenia danych metodą CAWI, jednak metoda ta umożliwiła zachowanie wysokiego poziomu anonimowości (danych osobowych respondenta), co wydawało się priorytetem z uwagi na kontrowersyjność części pytań, np. tych odnoszących się do kończenia relacji biznesowych i radzenia sobie z problemami w relacjach.

Wśród 307 firm, które znalazły się w finalnej próbie największy odsetek (41%) stanowiły firmy małe, firm średnich było 31%. W próbie znalazło się również 87 firm dużych (251 pracowników lub więcej), co stanowiło 28% liczebności próby. Biorąc pod uwagę długość istnienia firm, które znalazły się w próbie, firm rozpoczynających działalność (krócej niż 2 lata) było bardzo mało (2%). Większość badanych firm (67%) istniała na rynku w przedziale od 10 do 50 lat. W próbie znalazły się firmy o dość zróżnicowanym profilu działalności gospodarczej. Przeważały firmy o dominującym profilu działalności – produkcyjnym (44%) i usługowym (39,4%), natomiast działalność handlowa stanowiła podstawę działalności 16,6% firm. Zdecydowana większość respondentów (78,2%) zadeklarowała, że ich firmy kierują swoją ofertę przede wszystkim do klientów instytucjonalnych (B2B). Firmy w próbie znajdowały się na zróżnicowanym poziomie pod względem internacjonalizacji sprzedaży. Mniej więcej co piąta badana firma w ogóle nie prowadziła sprzedaży za granicą. Największy odsetek (40%) stanowiły firmy, które prowadzą sprzedaż za granicą, ale sprzedaż ta nie przekracza 30% ogółu obrotów. W próbie znalazł się jednak znaczący odsetek firm (30%), które większość swoich obrotów (51% lub więcej) realizuje dzięki sprzedaży klientom zagranicznym.

Z rozkładu cech respondentów wynika, że w badaniu wzięły udział osoby o znaczącym doświadczeniu zawodowym i zajmujące znaczące pozycje w organizacjach. Biorąc pod uwagę staż w firmie, zdecydowana większość respondentów (75,3%) deklaruje zatrudnienie w badanej firmie od co najmniej 5 lat, przy czym 58,3% badanych deklaruje, że już od co najmniej 5 lat jest zatrudniona na tym samym stanowisku. Wśród respondentów zdecydowaną większość stanowili menedżerowie średniego lub najwyższego szczebla, w tym właściciele firm (69,4%). Pozostałe osoby były zatrudnione na stanowiskach innego typu. Biorąc pod uwagę podstawowe informacje na temat respondentów zawarte w operacji losowania, można zakładać, że osoby, które zadeklarowały zatrudnienie na stanowiskach „innego

typu” to głównie specjaliści w działach zaopatrzenia (firmy średnie lub duże) oraz specjaliści w działach sprzedaży (firmy małe). Można przyjąć, że w małych firmach zadania sprzedażowe są łączone z zadaniami w sferze zaopatrzenia, dlatego taki rozkład cech respondentów nie budzi większych zastrzeżeń.

Główną część kwestionariusza ankiety stanowiły pytania dotyczące wielowymiarowej zdolności sieciowej ze skalą Likerta oparte na wynikach badań eksploracyjnych zrealizowanych w Wielkiej Brytanii (tab. 1). Skale angielskojęzyczne zostały przetłumaczone. Ponadto, przeprowadzono jakościowe badanie pilotażowe z wykorzystaniem 10 respondentów – praktyków biznesu o zróżnicowanym profilu demograficzno-zawodowym. Wyniki pilotażu skłoniły do adaptacji niektórych sformułowań, przy zachowaniu tego samego sensu skal odnoszących się do zdolności sieciowej. Dodatkowo, rozszerzono zakres pytań o pytania odnoszące się do innych zmiennych istotnych z perspektywy problemu badawczego. Chodziło tutaj o skale, które pozwoliłyby określić tzw. trafność nomologiczną (*nomological validity*) modelu pomiarowego zdolności sieciowej, a więc skal powiązanych ze zmiennymi ważnymi z perspektywy teorii zarządzania i występującymi w hipotetycznych zależnościach ze zdolnością sieciową. W konsekwencji, w kwestionariuszu znalazły się skale przyporządkowane do trzech dodatkowych zmiennych: innowacyjności produktowej (PROD\_INNOV), efektywności portfolio relacji biznesowych (SUPP\_PERFORM) oraz wyników finansowych firmy (PROFIT). Skale służące do pomiaru tych trzech zmiennych zaczerpnięto z wcześniejszych publikacji<sup>7</sup>.

Testowanie jakości modelu pomiarowego rozpoczęto od przeprowadzenia eksploracyjnej analizy czynnikowej (EFA). Procedura EFA przyjęła się w ostatniej dekadzie w wiodących czasopismach z zakresu zarządzania i marketingu jako narzędzie oczyszczania i testowania trafności skal. W tym sensie procedura ta stanowi również niezbędne wprowadzenia do analiz confirmacyjnych oraz analiz zależności przyczynowych pomiędzy zmiennymi. Ładunki czynnikowe powstałe w wyniku analizy EFA potraktowano jako podstawę do usunięcia z modelu pomiarowego wszystkich skal, które odnosiły się do więcej niż jednego czynnika na poziomie

---

<sup>7</sup> H.G. Gemünden, T. Ritter, P. Heydebreck, *Network configuration and innovation success: an empirical analysis in German high-tech industries*, „International Journal of Research in Marketing” 1996, nr 13 (5), s. 449–462; A.W. Joshi, *Continuous supplier performance improvement: effects of collaborative communication and control*, „Journal of Marketing” 2009, nr 73 (1), s. 133–150; W. Reinartz, M. Krafft, W.D. Hoyer, *The customer relationship management process: its measurement and impact on performance*, „Journal of Marketing Research” 2004, nr 41 (3), s. 293–305.

wyższym niż 0,35 (tzw. *cross-loadings*), a także tych skal, które nie odnosiły się w wystarczającym stopniu do żadnego czynnika (ładunek czynnikowy niższy niż 0,6). Z dalszych analiz usunięto również te skale, które zostały w wyniku EFA przypisane do niewłaściwych czynników latentnych. Ten ostatni zabieg powodowany był trudnościami w interpretacji, a także dążnością do zachowania równowagi pomiędzy eksploracyjnym a confirmacyjnym charakterem prowadzonych analiz.

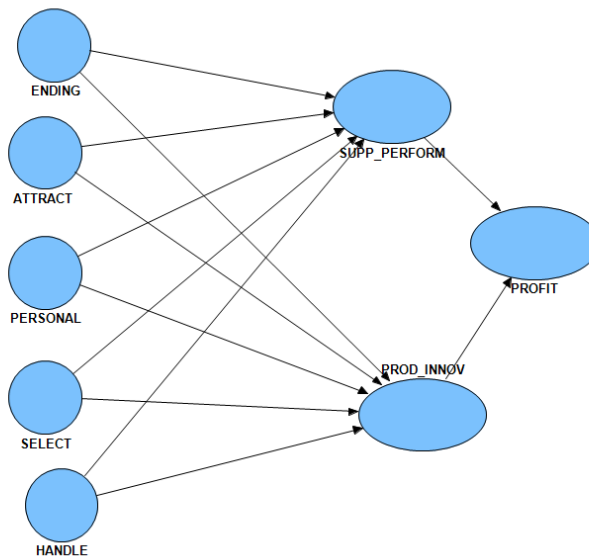
Przykładowo, skala „Handle 1” była hipotetycznie przyporządkowana do czynnika „Handle” jako osobnego wymiaru zdolności sieciowej, odnoszącego się do zarządzania sytuacjami konfliktowymi w relacjach. Z odpowiedzi udzielonych przez respondentów wynika, że skala ta była jednak kojarzona przede wszystkim z innymi działaniami organizacji nakierowanymi na zarządzanie niekorzystnymi relacjami biznesowymi (w tym kończenie ich). Respondenci kojarzyli podobnie wszystkie skale odnoszące się do negatywnych aspektów relacji, jednak ze względu na dążność do zachowania konsekwencji wobec wcześniejszej konceptualizacji zdolności sieciowej, skalę „Handle 1” usunięto z modelu pomiarowego. Z podobnych względów model pomiarowy został całkowicie oczyszczony ze skal odnoszących się do hipotetycznego czynnika „INTER-COMP”, czyli „Rozwijanie więzi międzyorganizacyjnych”. Warto zauważyć, że analiza EFA doprowadziła do połączenia dwóch wymiarów traktowanych wcześniej jako odrębne składowe „Kończenia relacji biznesowych”. Wyniki badań wskazują na to, że w praktyce menedżerowie z reguły nie rozróżniają praktyk organizacyjnych nakierowanych na kończenie konkretnych relacji biznesowych od tych nakierowanych na selekcję niekorzystnych partnerów. Być może wynika to z tego, że działania na rzecz kończenia relacji biznesowych podejmowane są w wielu firmach rutynowo, więc nie występuje odstęp czasowy pomiędzy stwierdzeniem nierentowności partnera a zakończeniem współpracy i poszukiwaniem nowego partnera. Wyniki EFA skłoniły również do potraktowania rutyn organizacyjnych nakierowanych na tworzenie więzi interpersonalnych z pracownikami firmy partnerskiej (INTER-PERS) jako głównego czynnika reprezentującego tzw. rozwijanie relacji biznesowych. Wymiar interpersonalny relacji biznesowych traktowany był przez respondentów wyraźnie odrębnie, co nie powinno dziwić, biorąc pod uwagę relatywnie duże znaczenie więzi towarzyskich i rodzinnych w prowadzeniu biznesu w Polsce, w porównaniu do tzw. krajów zachodnich.

Ostatecznie, po oczyszczeniu modelu pomiarowego opartego na wynikach EFA, wszystkie skale uzyskały satysfakcjonujące wyniki w zakresie Alpha



Cronbacha ( $>0,7$ ) oraz Average Variance Extracted – AVE ( $>0,6$ ), co pozwoliło przyjąć, że uzyskany model pomiarowy jest względnie trafny i rzetelny i może stanowić podstawę analiz przyczynowo-skutkowych. W analizach tych wykorzystano technikę PLS-SEM opartą na programie SMARTPLS<sup>8</sup>. Metoda ta jest często stosowana w naukach o zarządzaniu, a wśród jej zalet można wymienić: dostosowanie do stosunkowo niewielkich prób oraz możliwość łatwego testowania tzw. efektów mediacyjnych i efektów moderacyjnych dla modelu przyczynowego. Aby określić trafność nomologiczną modelu pomiarowego, testowaniu poddano model zależności strukturalnych przedstawiony na rysunku 1.

Rysunek 1. Model zależności strukturalnych dla rutyn *networkingu* biznesowego



Źródło: opracowanie własne.

Model strukturalny oparty był na hipotezie, że każdy z wyodrębnionych wymiarów zdolności sieciowej wpływa zarówno na innowacyjność produkcyjną (PROD\_INNOV), jak i na efektywność portfolio relacji (SUPP\_PERFORM), a te dwa ostatnie czynniki z kolei wpływają bezpośrednio na wyniki finansowe firmy (PROFIT). Wyniki testowania modelu techniką PLS wskazały, że wśród

<sup>8</sup> C.M. Ringle, S. Wende, S. Will, *SmartPLS 2.0*, Hamburg 2005, [www.smartpls.de](http://www.smartpls.de).



hipotetycznych zależności tylko niektóre można uznać za hipotezy wsparte empirycznie. W tabeli 2 przedstawiono uzyskane współczynniki regresji wraz z wartościami statystyki T, które wskazują na to, czy dany współczynnik jest istotny statystycznie. W przypadku wartości  $T > 1,97$  określony współczynnik regresji jest istotny statystycznie na poziomie  $p = 0,05$ . Dla ułatwienia lektury artykułu wszystkie istotne zależności zostały wyróżnione szarym kolorem.

Tabela 2. Wyniki estymacji modelu strukturalnego

Zależności	Współczynnik regresji	Odchylenie standardowe	Statystyka T
ATTRACT → PROD_INNOV	0,0928	0,0630	1,3398
ATTRACT → SUPP_PERFORM	0,1556	0,0711	2,2572
ENDING → PROD_INNOV	0,2644	0,0655	3,9945
ENDING → SUPP_PERFORM	0,1756	0,0758	2,2117
HANDLE → PROD_INNOV	0,0677	0,0807	0,8502
HANDLE → SUPP_PERFORM	0,1482	0,0674	2,1860
PERSONAL → PROD_INNOV	0,0265	0,0602	0,4768
PERSONAL → SUPP_PERFORM	-0,0137	0,0655	0,2456
PROD_INNOV → PROFIT	0,4105	0,0478	8,5796
SELECT → PROD_INNOV	0,0667	0,0672	1,0185
SELECT → SUPP_PERFORM	0,1276	0,0733	1,6503
SUPP_PERFORM → PROFIT	0,1313	0,0557	2,0731

Źródło: opracowanie własne.

Można uznać, że model pomiarowy zdolności sieciowej uzyskał jedynie częściowe wsparcie w sensie trafności nomologicznej. W szczególności, nieistotne statystycznie okazały się następujące wymiary zdolności sieciowej: „SELECT” („selekcjonowanie nowych partnerów biznesowych”) oraz „PERSONAL” („rozwijanie więzi interpersonalnych z przedstawicielami firm partnerskich”). Wśród pozostałych wymiarów zdolności sieciowej, które okazały się istotne statycznie, kluczowe znaczenie odgrywa czynnik „ENDING”, który odnosi się do rutyn nakierowanych na „wyławianie” niekorzystnych relacji i kończenie ich. Czynnik ten wpływał istotnie zarówno na innowacyjność produktową, jak i na efektywność portfolio relacji badanych przedsiębiorstw.

## Podsumowanie

Rutyny *networkingu* międzyorganizacyjnego znajdują się na stosunkowo początkowym etapie badań, w związku z czym wiedza na ich temat jest obecnie fragmentaryczna. Dalszy rozwój tej wiedzy uzależniony jest od opracowania odpowiedniego modelu pomiarowego, który spełniałby standardy rzetelności i trafności i jednocześnie wskazywałby na wartość nomologiczną mierzonego konstruktów, w sensie jego powiązania z innymi ważnymi miarami sukcesu przedsiębiorstw. Badania przeprowadzone przez autorów niniejszego artykułu na próbie polskich przedsiębiorstw wykorzystywały model pomiarowy testowany wcześniej w Wielkiej Brytanii. Wkład badań przeprowadzonych w Polsce polegał na dostosowaniu narzędzia pomiarowego do specyfiki języka polskiego i sprawdzeniu jego trafności w polskich realiach prowadzenia biznesu, a także testowaniu trafności nomologicznej przez określenie wpływu wielowymiarowej zdolności sieciowej na innowacyjność produktową i efektywność portfolio relacji biznesowych badanych przedsiębiorstw.

Wyniki badań wskazują na to, że opracowany model pomiarowy spełnia podstawowe standardy rzetelności i trafności, jednak dotyczy to tylko wybranych aspektów zdolności sieciowej i poszczególne wymiary zdolności sieciowej mogą mieć zupełnie inne znaczenie menedżerskie. Zaskakujące wydaje się zwłaszcza stosunkowo marginalne znaczenie więzi interpersonalnych pomiędzy pracownikami kooperujących przedsiębiorstw, a także trudności w zakresie wyłonienia „Rozwijania więzi międzyorganizacyjnych (INTER-COMP)” jako odrębnej składowej w analizie czynnikowej. Przyszłe badania pokażą, czy wynik ten wiąże się z niedoskonałością samego modelu pomiarowego (np. zbyt długi kwestionariusz, dostosowanie pytań do jednej grupy partnerstwa biznesowego, czyli partnerstwa w sferze zaopatrzenia), czy też specyfiką polskiej kultury prowadzenia biznesu (np. stosunkowo niski poziom kapitału społecznego w relacjach biznesowych). W przyszłych badaniach warto również testować wielokierunkowe zależności zachodzące pomiędzy samymi wymiarami zdolności sieciowej (np. wpływ rozwiniętych rutyn interpersonalnych na rutyny związane z kończeniem relacji biznesowych).

Zgodnie z koncepcją tzw. dynamicznych zdolności, która stanowiła podstawę budowy modelu pomiarowego, niniejsze badania wskazały na szczególne znaczenie menedżerskie dynamicznych aspektów zdolności sieciowej, takich jak: kończenie

relacji, zarządzanie konfliktem w relacjach czy przyciąganie nowych partnerów. Wyniki badań dobrze korespondują z tezą zyskującą ostatnio na popularności, że zbytne osadzenie przedsiębiorstwa w stabilnej sieci powiązań może negatywnie wpływać na długoterminowe wyniki przedsiębiorstwa, ponieważ takie sieci często degenerują się w czasie, tracą na innowacyjności a koszty utraconych możliwości, związane z nowymi możliwościami partnerskimi, rosną.

## Literatura

- Mitręga M., *Pomiar w badaniach naukowych w marketingu – standardy w Polsce i za granicą okiem recenzenta*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 8.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A., *Dynamic capabilities and strategic management*, „Strategic Management Journal” 1997, nr 18 (7).
- Krupski R., *Rozwój szkoły zasobów zarządzania strategicznego*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 4.
- Mitrega, M., *Zdolności sieciowe małych i średnich przedsiębiorstw a jakość relacji z klientami*, „Handel Wewnętrzny” 2011, nr 2.
- Mitrega M., Ramos C., Forkmann S., Henneberg S.C., *Networking capability in business relationships – concept and scale development*, „Industrial Marketing Management” 2012, nr 41 (5).
- Mitrega M., *Network partner knowledge and internal relationships influencing customer relationship quality and company performance*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 2012, nr 27 (6).
- Gemünden H.G., Ritter T., Heydebreck P., *Network configuration and innovation success: an empirical analysis in German high-tech industries*, „International Journal of Research in Marketing” 1996, nr 13 (5).
- Joshi A.W., *Continuous supplier performance improvement: effects of collaborative communication and control*, „Journal of Marketing” 2009, nr 73 (1).
- Reinartz W., Krafft M., Hoyer W.D., *The customer relationship management process: its measurement and impact on performance*, „Journal of Marketing Research” 2004, nr 41 (3).
- Ringle C.M., Wende S., Will S., *SmartPLS 2.0*, Hamburg 2005, [www.smartpls.de](http://www.smartpls.de).

## NETWORKING ROUTINES IN B2B NETWORKING – MEASUREMENT CHALLENGES

### Abstract

The main aim of the paper is identification of challenges in the area of measuring business networking routines. Inter-firm networking routines are in the early stage of research, so the knowledge on them is currently dispersed. The further development of this knowledge is dependent on developing measurement model that would fit to reliability and validity standards and, at the same time, would support the nomological validity of the construct under investigation, namely its connections with some important measures of corporate success. The research conducted by the authors of this paper exploited the measurement model pretested in UK. The contribution of this research takes form of adjusting measurement instrument, testing its validity in the context of Polish business culture and, testing nomological validity via interconnections between networking routines and company innovativeness and company relationship portfolio performance.

*Translated by Maciej Mitreęa*

**Keywords:** networking, dynamic capabilities, measurement, B2B

**JEL Code:** M10