

Zarządzanie międzyorganizacyjnymi relacjami kooperacyjnymi w przedsiębiorstwach przemysłowych

DARIUSZ NOWAK



Wydawnictwo
Uniwersytetu Ekonomicznego
w Poznaniu



UNIwersytET EKONOMICZNY
W POZNANIU

DARIUSZ NOWAK

**Zarządzanie międzyorganizacyjnymi
relacjami kooperacyjnymi
w przedsiębiorstwach przemysłowych**

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu
Poznań 2012

KOMITET REDAKCYJNY

*Elżbieta Golebska, Danuta Krzemińska, Emil Panek, Marek Ratajczak,
Jerzy Schroeder (sekretarz), Ryszard Zieliński, Maciej Żukowski (przewodniczący)*

RECENZENCI

Bogusław Kaczmarek, Mirosław Krajewski

PROJEKT OKŁADKI

Hanna Polkowska

ZDJĘCIE NA OKŁADCE

maxuser

REDAKCJA I KOREKTA

Marzenna Plewa-Dziurdzia

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Poznań 2012

ISBN 978-83-7417-667-5

WYDAWNICTWO UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO W POZNANIU

ul. Powstańców Wielkopolskich 16, 61-895 Poznań

tel. 61 854 31 54, 61 854 31 55, faks 61 854 31 59

www.wydawnictwo-ue.pl, e-mail: wydawnictwo@ue.poznan.pl

Adres do korespondencji: al. Niepodległości 10, 61-875 Poznań

Skład: Katarzyna Drożdżyńska

Druk: „QUICK DRUK”

Dariusz i Marek Mroczkowsy

ul. Łąkowa 11, 90-562 Łódź

tel./faks 42 639 52 92

SPIS TREŚCI

WSTĘP	5
ROZDZIAŁ 1. ISTOTA KOOPERACJI PRZEMYSŁOWEJ	15
1.1. Pojęcie, znaczenie i kierunki rozwoju współczesnej kooperacji – definicje i koncepcje międzyorganizacyjnej kooperacji	15
1.2. Kooperacja przemysłowa w Polsce – ujęcie retrospektywne	32
1.3. Rodzaje i formy współpracy przedsiębiorstw	35
1.4. Kooperacja a współpraca i inne określenia charakteryzujące współdziałanie gospodarcze	54
1.5. Problematyka outsourcingu a kooperacja	61
1.6. Kooperacja, kooperencja i inne rodzaje powiązań pomiędzy przedsiębiorstwami	70
1.7. Koncepcja kooperacji produkcyjnej i przemysłowej w niniejszej pracy	76
1.8. Podsumowanie	80
ROZDZIAŁ 2. TEORETYCZNE PODSTAWY TWORZENIA KOOPERACJI MIĘDZYORGANIZACYJNEJ	83
2.1. Koncepcje kooperacji międzyorganizacyjnej	83
2.2. Kooperacja w teorii instytucjonalnej	93
2.3. Kooperacja w ujęciu nowej ekonomii instytucjonalnej	100
2.4. Kooperacja w teorii zależności od zasobów	113
2.5. Kooperacja z perspektywy teorii gier	126
2.6. Podsumowanie	134
ROZDZIAŁ 3. KOOPERACJA MIĘDZYORGANIZACYJNA W PROCESIE FUNKCJONOWANIA PRZEDSIĘBIORSTWA	136
3.1. Fazy i etapy procesu kooperacji	136
3.2. Sukces w przedsięwzięciach kooperacyjnych	148
3.3. Współzależność przedsiębiorstw w kooperacji	159
3.4. Motywy i determinanty kooperacji międzyorganizacyjnej	164
3.5. Specjalizacja i dywersyfikacja w kooperacji przemysłowej	181
3.6. Konflikt w kooperacji i jego przyczyny	189
3.7. Źródła konfliktu w kooperacji międzyorganizacyjnej	195
3.8. Ocena i pomiar kooperacji przemysłowej pomiędzy przedsiębiorstwami	204
3.9. Podsumowanie	213
ROZDZIAŁ 4. SKŁONNOŚĆ KOOPERACYJNA PRZEDSIĘBIORSTW PRZEMYSŁOWYCH W ŚWIETLE BADAŃ EMPIRYCZNYCH	215
4.1. Dobór próby badanej i metody badań	215
4.2. Charakterystyka próby	223
4.3. Rodzaj i charakter podejmowanej kooperacji	232
4.4. Struktura współpracujących przedsiębiorstw	241
4.5. Kryteria doboru i selekcji partnerów w kooperacji przemysłowej	247

4.6. Klasyfikacja i ocena dostawców w kooperacji przemysłowej	266
4.7. Typy transakcji w kooperacji przemysłowej	280
4.8. Podsumowanie	290
ROZDZIAŁ 5. IDENTYFIKACJA I ANALIZA UWARUNKOWAŃ ROZWOJU KOOPERACJI W PRZEDSIĘBIORSTWACH PRZEMYSŁOWYCH	293
5.1. Wpływ kooperacji przemysłowej na sprawność funkcjonowania przedsiębiorstwa	293
5.2. Kooperacja przemysłowa a działalność innowacyjna przedsiębiorstw	306
5.3. Działania dostosowujące przedsiębiorstwa do wymogów kooperantów w międzyorganizacyjnych relacjach kooperacyjnych	312
5.4. Ograniczenia rozwoju relacji pomiędzy przedsiębiorstwami w kooperacji przemysłowej	317
5.5. Podsumowanie	330
ZAKOŃCZENIE	332
BIBLIOGRAFIA	338
SPIS TABEL	360
SPIS RYSUNKÓW	363
ANEKS	365

WSTĘP

Działalność gospodarczą w Polsce prowadzi, według różnych szacunków, około 3,8 miliona przedsiębiorstw¹. Każde z nich, niezależnie od swojej struktury, wytwarzanego produktu, świadczonej usługi czy posiadanych zasobów, chcąc realizować swoje skomplikowane i złożone cele, musi aktywnie poszukiwać, nawiązywać i utrzymywać relacje z innymi przedsiębiorstwami. Relacje te budują układ wzajemnych zależności i powiązań, w ramach których rozwija się zarówno kooperacja z dostawcami surowców, części, elementów, zespołów, podzespołów, materiałów czy specyficznych usług produkcyjnych, jak i odbiorcami wytworzonych produktów.

Postępujące procesy globalizacji i internacjonalizacji produkcji, rosnąca rola światowej konkurencji czy szybki postęp techniczny uświadomiły przedsiębiorcom, że samotne, autonomiczne działanie skazane jest na niepowodzenie. Ogranicza ono możliwość absorpcji innowacji, dostęp do nowych technologii, wiedzy, zasobów finansowych, a także uniemożliwia opanowanie nowych instrumentów gospodarowania zasobami materialnymi i ludzkimi. Dotychczasowe strategie ukierunkowane na walkę z kontrahentami zastąpione zostały proaktywnym podejściem do wspólnej realizacji celów. Współczesna gospodarka wymaga bowiem nastawienia kooperacyjnego, które należy rozumieć jako wspólne, zespołowe działanie, u podstaw którego leży możliwość znacznego obniżenia kosztów i zwiększenia efektywności działania².

Przedsiębiorstwa w Polsce chcąc skutecznie konkurować z intensywnie i ekspansywnie wchodzącymi na nasz rynek firmami zagranicznymi, o silnej i ugruntowanej pozycji, powinny świadomie i elastycznie kształtować swoje podejście do zmieniających się warunków i potrzeb rynku. O skuteczności nie decyduje tylko jakość produktu, polityka cenowa czy umiejętne wykorzystywanie określonych instrumentów marketingowych. Istotnego znaczenia nabiera umiejętność adaptowania i dostosowywania posiadanych zasobów zarówno rzeczowych, w tym przede wszystkim posiadanego parku wytwórczego, finansowych, jak i osobowych określonych przez kwalifikacje, doświadczenie

¹ Główny Urząd Statystyczny na podstawie wpisu REGON szacuje, że liczba przedsiębiorstw w Polsce wynosi 3,83 mln, w tym 95% stanowią podmioty o liczbie zatrudnionych w przedziale do 9 osób, 4% podmioty o zatrudnieniu w przedziale 10–49 osób, 0,8% podmioty o zatrudnieniu w przedziale od 50 do 249 osób i tylko niecałe 5 tys. przedsiębiorstw o zatrudnieniu powyżej 250 osób (w tym około 820 o zatrudnieniu powyżej 1 tysiąca) [GUS 2010, s. 52].

² M. Krajewski [2007, s. 80] pisze, że jednym z kierunków analizy ponoszonych kosztów jest badanie ich efektywności z punktu widzenia produktywności i rentowności w kierunku wzrostu wartości firmy.

i umiejętności pracowników do zmieniających się uwarunkowań techniczno-technologicznych, społecznych-politycznych, prawnych, gospodarczych, a nawet demograficznych i kulturowych. Współczesne firmy muszą być elastyczne zarówno w zakresie wytwarzania, jak i organizacji, należy jednak zaznaczyć, że elastyczność ta nie jest tylko domeną jednego przedsiębiorstwa produkującego określone produkty (lub ich elementy), ale wszystkich uczestników, którzy wpływają w bezpośredni lub pośredni sposób na tworzenie wartości dodanej danego wyrobu.

Kolejnym powodem, dla którego relacje kooperacyjne są interesującym obiektem badawczym, jest daleko idąca dezintegracja procesów produkcyjnych oznaczająca ich podział na szereg faz, które realizowane są przez różne przedsiębiorstwa – często rozproszone lokalizacyjnie w wielu regionach kraju i świata. U podstaw tworzących się relacji leży przekonanie producentów o ograniczeniu własnych możliwości oraz świadomość, że niektóre procesy wykonać można – efektywniej, sprawniej i skuteczniej wykorzystując źródła zewnętrzne. Wzrost skali zadań powierzanych dostawcom, które dotychczas zarezerwowane były dla przedsiębiorstwa, związany jest z jego długofalową strategią polegającą na ograniczaniu zadań własnych na rzecz tych, które są z punktu widzenia posiadanych kompetencji najbardziej efektywne i mogą przynieść największy zysk. Ograniczenie liczby zadań własnych w przedsiębiorstwach zajmujących się produkcją finalnych wyrobów przyczynia się do uproszczenia jego struktury, skrócenia cykli produkcyjnych, a także szybszego oferowania produktu na rynku przy niższych marżach. Każdy podmiot realizujący określone operacje produkcyjne związane z tworzeniem produktu zwiększa jego wartość, która wpływa na wartość całkowitą wyrobów. Do wspólnego przedsięwzięcia wnosi swoje kluczowe kompetencje, które powinny się wzajemnie uzupełniać, przenikać i integrować³. W ten sposób pomiędzy współpracującymi przedsiębiorstwami tworzą się więzi o różnym charakterze, zakresie i sile oddziaływania, które z jednej strony gwarantują długoletnią współpracę, z drugiej natomiast przyczyniają się do podejmowania nowych wyzwań, wyznaczania nowych celów i zadań, a tym samym do działań innowacyjnych. Tak zatem powstają sieci kooperujących ze sobą przedsiębiorstw – niezależnych prawnie i organizacyjnie, które tworzą nową konstrukcję biznesu i działania.

³ Kluczowe kompetencje są kombinacją indywidualnych technologii i umiejętności produkcyjnych, które decydują o możliwościach rozwoju podstawowych linii produktów przedsiębiorstwa [Prahalad i Hamel 1990, s. 81]. Stanowią podstawę tworzenia produktów, które są zgodne z oczekiwaniami nabywców zarówno teraźniejszych, jak i potencjalnych, którzy nawiążą kontakt z przedsiębiorstwem w przyszłości. Połączenie ich w jeden spójny obszar pozwala na osiągnięcie efektu synergii. Efekt synergii jest to zjawisko polegające na współpracy elementów systemów organizacyjnych umożliwiające realizację korzyści definiowanych jako różnica pomiędzy rezultatem osiąganym przez realny podmiot złożony z elementów, pomiędzy którymi zachodzą współdziałania a sumą efektów osiągniętych przez elementy niezwiązane współdziałaniem [Krzyżanowski 1985, s. 157].

Dla zapewnienia odpowiedniej jakości produktu lub usługi, jego niezawodności, funkcjonalności czy użyteczności, niezwykle ważnym problemem staje się dobór partnerów, którzy realizować będą wyodrębnione fazy produkcyjne, a także odpowiednie scalenie i zintegrowanie posiadanych zasobów. Wybrani kooperanci posiadać muszą właściwe umiejętności, zasoby, charakteryzować się zdobytym doświadczeniem, innowacyjnością oraz kreatywnością, które z punktu widzenia odbiorcy gwarantują utrzymanie minimalnych wymagań związanych z wytwarzanym produktem. Wybór kooperantów przeprowadzony powinien być bardzo starannie, przy zachowaniu odpowiednich procedur i szczególnie dobranych kryteriach wyboru dostawcy. Kryteria te określały będą zakres, formę, poziom oraz efektywność późniejszej współpracy. Błędny wybór, nieprzestrzeganie procedur lub nieuwzględnienie któregośkolwiek z kryteriów krytycznych przyczynić się może do powstania dodatkowych kosztów, które związane będą zarówno z tworzeniem produktu, jak i koniecznością przeprowadzenia kolejnej procedury wyboru dostawcy. Przeprowadzone badania wskazują, że przedsiębiorstwa niechętnie zmieniają swoich dostawców, nawet w przypadku nierealizowania przez nich podstawowych zadań. Tak więc neuralgicznym zadaniem staje się tworzenie racjonalnych i efektywnych łańcuchów dostaw, opartych na wzajemnym zaufaniu i zrozumieniu.

Istotną barierą, skutecznie ograniczającą efektywność funkcjonowania współczesnych układów kooperacyjnych jest brak kompatybilności zasobów uczestników biorących udział w tworzeniu łańcucha wartości. Niedostosowanie organizacyjne, procesowe i zasobowe do zakładanych strategii rozwoju obniża skuteczność i sprawność działania, co w konsekwencji wpływa na końcową pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa. Wybierając partnerów, szczególną uwagę zwrócić należy na minimalne uwarunkowania, które wyznaczają maksymalny poziom współpracy. Ich realizacja powinna być warunkiem wstępnym i koniecznym powstającej relacji kooperacyjnej. Brak kompatybilności staje się hamulcem rozwoju powiązań kooperacyjnych, skutecznie obniżając konkurencyjność przedsiębiorstw.

Rosnąca rola współpracy widoczna jest nie tylko w tradycyjnych przedsiębiorstwach, wzrasta jej znaczenie pomiędzy odbiorcami i dostawcami w wielu branżach, zwłaszcza w realizacji przedsięwzięć mających na celu wspólne wykorzystanie ograniczonych zasobów czy koordynacyjne wykorzystanie zdolności produkcyjnych wielu niewielkich podmiotów. Analizując istotę współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami, zastanowić się należy nad przesłankami, jakie skłaniają współczesne przedsiębiorstwa do tworzenia rozbudowanych i skomplikowanych układów kooperacyjnych. Wraz z rozwojem związków kooperacyjnych dotychczasowy dobór partnerów oparty na kryterium ceny zastąpiony zostaje negocjacyjną formą przetargu, do którego zaproszone zostają wyselekcjonowane jednostki spełniające wyznaczone warunki krytyczne. Sformalizowana procedura zawierająca się w fazach wstępnych nawiązywania kontaktów zmienia się w układ

o orientacji swobodnej, co w większym stopniu pozwala wykorzystać potencjał innowacyjny partnerów, zapewnić racjonalizację ich działania⁴, a także zabezpieczyć i egzekwować interesy ekonomiczne wszystkich uczestników przyszłych transakcji. Istotną cechą charakterystyczną dla wyższych form powiązań w układzie dostawca – producent – odbiorca jest zaangażowanie wszystkich uczestników na wczesnych etapach dotyczących nowych inicjatyw przygotowania produktów i usług oraz pełna i otwarta wymiana informacji. Ścisłe i bliskie relacje nawiązane pomiędzy przedsiębiorstwami stanowią system bodźców skłaniający do podejmowania szeregu przedsięwzięć dostosowawczych i/lub modyfikujących posiadane zasoby pod kątem wymagań i uwarunkowań partnerów. Procesy te mają zróżnicowany charakter, zależny od rozłożenia sił i pozycji konkurencyjnej uczestników. W wypadku dużej asymetrii przybierają charakter jednostronny oznaczający konieczność ponoszenia wysokich kosztów przez słabszego partnera. W innych wypadkach procesy te przebiegają we wszystkich ogniwach integrującego się łańcucha, a istotną kwestią jest problem inicjatora zmian oraz ich beneficjenta lub beneficjentów.

Kolejnym interesującym problemem badawczym jest trend zauważalny w ostatnich latach związany z szybkim rozpowszechnianiem się różnych form kooperacji – począwszy od prostych form wymiany, przez długofalową antagonistyczną współpracę, kończąc na partnerstwie, sojuszach strategicznych i organizacjach sieciowych, w rozwój których przedsiębiorstwa angażują zróżnicowane zasoby, odmienne kompetencje i umiejętności. Ich wspólne wykorzystanie traktuje się jako formę walki konkurencyjnej w dynamicznie zmieniających się segmentach rynku. Prezentowane formy współpracy stanowią wachlarz ewolucyjnego rozwoju stosunków pomiędzy uczestnikami transakcji. Wraz z przechodzeniem na wyższe poziomy współpracy rośnie współzależność pomiędzy partnerami, rozwijają się takie cechy jak: zaufanie, zaangażowanie, bezpieczeństwo działania, a także współodpowiedzialność za decyzje partnera. Możliwość wypracowania długoterminowych relacji w warunkach niepewności w istotny sposób przyczynia się do poprawy pozycji rynkowej uczestników. Charakter, forma i zakres współpracy oraz sposób jej organizacji na różnych płaszczyznach funkcjonowania przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu wpływają na konkurencyjność przedsiębiorstw oraz ich perspektywiczny rozwój.

Rozwój różnych form kooperacji pomiędzy przedsiębiorstwami w obszarze produkcyjnym i usługowym przyczynia się do powstania szeregu problemów ważnych z punktu widzenia teoretycznego, jak i praktycznego, związanego z koordynacją i zarządzaniem skomplikowanymi relacjami. W ramach współpracy przedsiębiorstwa zobligowane są do przeprowadzenia szeregu zmian, które przyjmują

⁴ K. Krzakiewicz [2006] podkreśla, że racjonalność jest pojęciem względnym, uzależnionym od celu działania.

charakter procesów adaptacyjnych i dostosowawczych do wymogów odbiorcy. Mogą one przyjmować charakter zmian organizacyjnych, produktowych, technologicznych i zasobowych. Dążąc do budowy trwałej przewagi konkurencyjnej w warunkach gospodarki rynkowej, przedsiębiorstwa dążyć muszą do optymalizacji współpracy ze wszystkimi uczestnikami, nie tylko z tymi, którzy zajmują pozycję strategiczną, ale także z tymi, którzy wspomagają w sposób pośredni działalność podstawową odbiorcy.

Zagadnienia dotyczące strategicznych relacji pomiędzy uczestnikami łańcucha dostaw zostały dość dokładnie przeanalizowane i opisane w literaturze. Skupiają się jednak na wyższych formach współpracy i dotyczą powiązań między jednostkami znacznej wielkości o ugruntowanej pozycji i strukturze produkcyjnej. Brakuje natomiast szerszych opracowań poświęconych ramowej ocenie siły wpływu powiązań kooperacyjnych na konkurencyjność partnerów uczestniczących w procesie wymiany, zwłaszcza tych o niewielkiej skali i zakresie działania. W tym kontekście wydaje się zasadnym przeprowadzenie różnorodnych analiz o charakterze jakościowym i ilościowym, które pozwolą zbadać i ocenić zakres i formę relacji oraz podejmowane działania dostosowawczo-modyfikujące. Umożliwi to sformułowanie obiektywnych ocen określających wpływ typu relacji na innowacyjność i pozycję konkurencyjną uczestników transakcji.

Wychodząc od powyższych rozważań, określono, że przedmiotem zainteresowań w niniejszej rozprawie będą związki kooperacyjne w układzie dostawca – odbiorca oraz uwarunkowania, metody i narzędzia służące zarządzaniu relacjami, które powstają w procesie współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami, a także analiza siły wzajemnych oddziaływań w kontekście ponoszonych kosztów i uzyskiwanych korzyści. Analizując istotę współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami, zastanowić się należy nad przesłankami, jakie skłaniają współczesne przedsiębiorstwa do tworzenia rozbudowanych i skomplikowanych układów kooperacyjnych. Niniejsza rozprawa dotyczy relacji i powiązań gospodarczych opisywanych zarówno modelowo, jak i analizowanych empirycznie.

Celem głównym pracy jest przedstawienie w aspekcie teoretycznym, poznawczym i praktycznym związków kooperacyjnych przedsiębiorstw z ich dostawcami, oraz określenie uwarunkowań współpracy, efektów i skutków tej kooperacji dla jej uczestników. W szczególności skupiono się na analizie specyficznych cech kooperacji odbiorców z dostawcami reprezentującymi różny zakres i poziom transakcji. Prezentowana monografia naświetli następujące problemy badawcze:

- stan współczesnej kooperacji w Polsce oraz dominujące formy powiązań,
- procesy dostosowawczo-modyfikacyjne charakteryzujące polskie przedsiębiorstwa, ich koszt oraz skutek długofalowy,
- wpływ formy współpracy na aktywność kooperacyjną i pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw,

- bariery, motywy i uwarunkowania zarówno w otoczeniu bezpośrednim, jak i pośrednim, które stymulują bądź hamują procesy kooperacyjne pomiędzy przedsiębiorstwami.

W związku z tym szczegółowej analizie będą podlegały następujące kwestie:

- rodzaj kooperacji, w jaki zaangażowane są przedsiębiorstwa zarówno z punktu widzenia pozyskiwania środków produkcji z rynku, jak i zbytu wytworzonych produktów,
- kryteria doboru dostawców, które hamują lub stymulują wzrost i rozwój przedsiębiorstw w długim okresie oraz przyczyniają się do zmian w sposobie gospodarowania zasobami,
- procesy dostosowawcze i modyfikacyjne, które mają charakter zmienny w czasie i przestrzeni, zależą od typu i formy współpracy, rodzaju produktów, procesów technicznych i technologicznych oraz zasobów ludzkich,
- zakres, forma i rodzaj więzi przyczyniające się do wzrostu zaufania pomiędzy partnerami, wzmacniania wzajemnych relacji oraz zwiększania skłonności do innowacji oraz do ponoszenia wyższych kosztów związanych z procesami dostosowawczo-modyfikującymi,
- szereg barier wewnętrznych i zewnętrznych, które przyczyniają się do rozpadu relacji i skutecznie hamują rozwój i wzrost przedsiębiorstw z jednej strony, z drugiej natomiast stymulują walkę konkurencyjną i przyczyniają się do wzrostu siły przetargowej.

W pracy wykazane zostanie, że kooperacja jest istotnym czynnikiem wpływającym na rozwój i wzrost przedsiębiorstw oraz ich pozycję konkurencyjną. Wspólne przedsięwzięcia umożliwiające geograficzne rozszerzanie uczestnictwa w rynku, ograniczanie kosztów wynikających ze wzrostu skali działania, podział ryzyka, nabywanie nowych umiejętności i pozyskiwanie nowych technologii oraz zgodne prowadzenie walki z innymi rywalizującymi uczestnikami rynku poprawiają pozycję strategiczną przedsiębiorstwa, a w konsekwencji przyczyniają się do wzrostu wartości zarówno dla akcjonariuszy, właścicieli, lokalnych samorządów, jak i innych zainteresowanych podmiotów.

Na podstawie rozważań teoretycznych dotyczących kooperacji i powiązań kooperacyjnych pomiędzy przedsiębiorstwami, własnych obserwacji i prowadzonych badań empirycznych sformułowano szczegółowe hipotezy badawcze:

1. Kooperacja pomiędzy przedsiębiorstwami, czyli współpraca i współdziałanie nie zawsze są korzystne dla obu stron, nie dają jednocześnie efektów proporcjonalnych do zaangażowanych zasobów i kapitałów. Kooperacja wymaga podejmowania szeregu wysiłków mających na celu dopasowanie potencjałów uczestników układu po obydwu stronach transakcji. Siła, zakres i forma procesów dostosowawczo-modyfikujących jest różna i zależy od fazy kooperacji, rodzaju powiązań oraz posiadanych zasobów.

2. Przedsiębiorstwa działające w Polsce charakteryzują się ograniczoną skłonnością kooperacyjną, która przejawia się w małej liczbie kooperantów, braku ich dywersyfikacji i klasyfikacji, niskiej formalizacji współpracy, małej skłonności do poszukiwań i wymiany kooperantów oraz ograniczonym zakresie współpracy.
3. Pomiędzy kooperującymi przedsiębiorstwami w Polsce dominują proste formy współpracy, w tym przede wszystkim współpraca długofalowa oparta na antagonistycznej walce o niską cenę. Ten rodzaj współpracy ma miejsce pomiędzy producentem (kooperantem biernym) a dostawcami części z kooperacji i firm świadczących usługi kooperacyjne (kooperanci czynni).

Charakter problemu badawczego dotyczący zachowania organizacji w kontekście budowy powiązań kooperacyjnych przesądził o przyjęciu jako podstawy badań jakościowych, w których zastosowana została wielowymiarowa analiza porównawcza zjawisk złożonych. Badania pogłębione przeprowadzono przy wykorzystaniu metody analizy współzależności oraz analizy czynnikowej, która umożliwia identyfikację struktur w zbiorach zmiennych losowych. W procesie analizy materiału empirycznego pochodzącego z badań pierwotnych wykorzystano również wskaźniki procentowe struktury, średnie ważone oraz hierarchię ważności zmiennych. Podstawą analiz i ocen procesów zachodzących pomiędzy kooperującymi przedsiębiorstwami były wyniki pogłębionych badań ankietowych, które przeprowadzone zostały w 226 przedsiębiorstwach przetwórstwa przemysłowego o zróżnicowanym charakterze i różnej domenie działalności. Badania powadzone były na przełomie lat 2008/2009 i dotyczyły kooperacji w aspekcie retrospektywnym, bieżącym oraz zamierzeń rozwojowych. W procesie badań ankietowych zebrano 270 kwestionariuszy, części jednak po przeprowadzeniu weryfikacji nie zakwalifikowano do dalszych analiz. Ze względu na szerokie powiązania kooperacyjne polskich przedsiębiorstw badania dotyczyły firm z całej Polski przy zastosowaniu doboru nielosowego celowego.

Kwestionariusz ankietowy składał się z 3 części, w których oprócz ogólnej informacji o firmie, jej profilu działania, pozycji konkurencyjnej zawarte zostały szczegółowe problemy badawcze dotyczące: liczby i jakości powiązań kooperacyjnych, kryteriów doboru dostawców, wzajemnych relacji, procesów dostosowawczo-modyfikujących, skłonności do innowacji, barier i mankamentów rozwoju oraz ich wpływu na wzrost wartości i konkurencyjności przedsiębiorstw po obydwu stronach układu.

Bezpośrednie badania ankietowe przeprowadzone zostały przy wykorzystaniu następujących metod:

- wywiadu bezpośredniego w przedsiębiorstwach w odpowiednich działach i komórkach zgodnie z profilem działania,
- dyskusji eksperckich z przedstawicielami kierownictwa w wybranych przedsiębiorstwach (pogłębione badania ankietowe),

- analizy danych empirycznych uzyskanych w badanych przedsiębiorstwach (foldery, sprawozdania, księgi jakości, opracowania i inne).

Badania empiryczne poprzedzone zostały krytyczną i wielkoobszarową analizą literatury przedmiotu dotyczącą badanego obszaru.

Układ pracy podporządkowano metodologii realizacji celu głównego oraz celów szczegółowych. Konstrukcję pracy zdeterminował również zakres i charakter informacji zebranych w toku prowadzonych badań. Praca składa się z 5 rozdziałów.

Rozdział pierwszy prezentuje rozważania dotyczące istoty, miejsca i znaczenia kooperacji zarówno w otoczeniu bliższym, jak i dalszym przedsiębiorstw przemysłowych. Szczególną uwagę skupiono na próbach wyjaśnienia jej fenomenu i kierunków rozwoju. Szeroka analiza problematyki oraz retrospektywne spojrzenie na ewolucję kooperacji pozwoliły określić wpływ relacji kooperacyjnych na konkurencyjność i pozycję strategiczną współpracujących podmiotów. W części pierwszej wyjaśniono różnice i podobieństwa pomiędzy pojęciem kooperacji a innymi terminami oraz scharakteryzowano tradycyjne i noworozwijające się trendy i rodzaje powiązań między firmami. Analizie poddano również formy kooperacji przemysłowej, określono także pojęcie kooperacji przemysłowej w niniejszej pracy.

Rozdział drugi poświęcono omówieniu miejsca kooperacji w wybranych teoriach ekonomicznych. Przegląd dorobku teoretycznego pozwolił umiejscowić problematykę kooperacji w wybranych naukach społecznych oraz określić determinanty jej rozwoju. Podstawą do twórczego rozwinięcia problematyki stanowiły osiągnięcia i założenia kilku nurtów teoretycznych, przede wszystkim instytucjonalizmu i nowej ekonomii instytucjonalnej (w ramach której wskazano na teorię agencji i teorię kosztów transakcyjnych), teorii zależności od zasobów i teorii gier.

Rozdział trzeci przedstawia rozważania dotyczące uwarunkowań i determinant wpływających na szeroko rozumiany proces kooperacyjny. Ukazuje fazy i etapy budowy relacji oraz charakteryzuje problem asymetryczności sił i jego wpływ na współpracę. Szczególnie istotna z punktu widzenia pracy jest próba szerokiej analizy konfliktów, ich przyczyn, motywów i bodźców współpracy międzyorganizacyjnej oraz czynników wpływających na sukces podejmowanych przedsięwzięć kooperacyjnych. W końcowej części rozdziału scharakteryzowano również aspekty związane z pomiarem i oceną powiązań kooperacyjnych.

Kolejne dwa rozdziały, czwarty i piąty, stanowią empiryczną weryfikację przyjętych hipotez i założeń prezentowanych we wstępie monografii.

W rozdziale czwartym opisano metodykę i założenia dotyczące badań empirycznych. Szczegółowo scharakteryzowana została próba badawcza oraz przedstawione wyniki badań empirycznych dotyczące problemu doboru kooperantów, ich struktury i klasyfikacji do grup strategicznych oraz rodzajów podejmowanej kooperacji wraz z ich charakterystyką. Z punktu widzenia realizacji celu pracy istotna jest prezentowana kwestia dotycząca poziomu i charakteru relacji, wy-

stępująca między kooperującymi przedsiębiorstwami, badana przez pryzmat zawieranych transakcji. Rozdział ten poświęcony został weryfikacji pierwotnych założeń związanych z niską skłonnością kooperacyjną przedsiębiorstw przemysłowych.

Rozdział piąty poświęcono prezentacji i analizie uwarunkowań rozwoju kooperacji w przedsiębiorstwach przemysłowych. Szczegółowo zbadano wpływ relacji kooperacyjnych na wybrane obszary działalności przedsiębiorstwa oraz zbudowano *ranking* ich znaczenia. Istotną częścią rozdziału jest prezentacja wyników dotyczących wpływu kooperacji na działalność innowacyjną traktowaną jako bazę konkurencyjności oraz procesów dostosowawczych, które podejmowane są przez współpracujące podmioty celem zsynchronizowania posiadanych potencjałów. W części końcowej analizie poddano mankamenty i problemy związane z budową relacji kooperacyjnych poprzez pryzmat efektywności i sprawności działania.

Prezentowana monografia jest podsumowaniem wieloletnich badań i zainteresowań autora dotyczących relacji i powiązań kooperacyjnych pomiędzy przedsiębiorstwami przemysłowymi. Poruszone zostały – zdaniem autora – najważniejsze kwestie i zagadnienia dotyczące kooperacji przemysłowej, w tym dobór i podział strategiczny kooperantów, charakter i obszary współpracy, rodzaj relacji, procesy dostosowawcze czy motywy i ograniczenia uniemożliwiające dalekosiężny rozwój związany z wspólną realizacją celów. Można wnioskować, że wynikami badań w dużym stopniu zainteresowani będą praktycy gospodarczy, praca weryfikuje bowiem wiele dotychczas niezbadanych obszarów, które do tej pory traktowano intuicyjnie. Z teoretycznego punktu widzenia rozprawa systematyzuje i porządkuje wiedzę dotyczącą kooperacji, a także ją poszerza o metody, które określają prawidłowości i uwarunkowania rozwoju więzi kooperacyjnych pomiędzy przedsiębiorstwami przemysłowymi oraz wyznacza przyszłe kierunki badań.

ISTOTA KOOPERACJI PRZEMYSŁOWEJ

1.1. Pojęcie, znaczenie i kierunki rozwoju współczesnej kooperacji – definicje i koncepcje międzyorganizacyjnej kooperacji

Ekonomiści zajmujący się badaniem i analizą kooperacji są zgodni, że odgrywa ona we współczesnym świecie bardzo istotną rolę [Morris 1990, s. 295–299]. Wskazuje się, że wpływa na wiele obszarów działalności człowieka i innych podmiotów czy organizacji, które funkcjonując w otoczeniu rynkowym, korzystać muszą przy realizacji własnych celów z pomocy innych jednostek. Kooperacja dotyczy wielu aspektów współczesnego życia – począwszy od indywidualnych powiązań pomiędzy podmiotami, poprzez współpracę przedsiębiorstw, regionów, kończąc na współpracy państwa i zintegrowanych działaniach na rzecz zapewnienia bezpieczeństwa, ochrony środowiska i ograniczeniu efektu cieplarnianego. Mimo dużego znaczenia kooperacji, czyli współpracy i współdziałania i jej rosnącej roli we współczesnym otoczeniu, w literaturze tematu brakuje kompleksowej i jednolitej teorii, a nawet definicji, która wynika z wielowątkowości i uniwersalnego charakteru pojęcia.

W literaturze znaleźć można wiele odniesień do istoty kooperacji, jest ona tematem zainteresowania wielu dyscyplin naukowych, takich jak: socjologia, antropologia, psychologia, nauki polityczne i społeczne, zachowania organizacyjne, teoria organizacji czy zarządzanie strategiczne⁵. Szczególnego znaczenia nabiera jednak na gruncie nauk ekonomicznych, kooperacja bowiem jest często utożsamiana ze współpracą przedsiębiorstw wspólnie realizujących określone zadania. Podkreśla się, że we współczesnym silnie konkurencyjnym świecie odgrywa bardzo ważną rolę jako czynnik poprawiający efektywność działania, bądź też jako kluczowy instrument budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa i wchodzenia na nowe rynki [Liang 2008, s. 303].

Pojęcie kooperacji pochodzi od łacińskiego słowa *cooperatio* („co” znaczącego razem i „operari” znaczącego pracować), które oznacza określone umową współdziałanie kilku osób [Kopaliński 2006, s. 422]. Od tego słowa powstały takie pojęcia jak: angielskie *cooperation*, niemieckie *Kooperation* czy francuskie

⁵ Należy zaznaczyć, że kooperacja przybiera również charakter prywatny, np. postać pomocy pomiędzy kolegami, przyjaciółmi czy krewnymi. Kooperacja taka różni się zasadniczo od kooperacji pomiędzy podmiotami rynkowymi, nie ma w niej bowiem rywalizacji i konfliktu, i często świadczona jest bezinteresownie.

coopération. W literaturze opisywane jest jako współdziałanie, partnerstwo, podział korzyści i obowiązków, zobowiązanie i zaangażowanie, zaufanie itp. Różnorodność terminologiczna przyczynia się do braku konsensu co do formalnej konstrukcji pojęcia [Hammervoll 2009, s. 302]. Zasadnicze trudności interpretacji badań nad kooperacją wynikają z różnorodności definicji prezentowanych w bogatej literaturze tematu.

W naukach społecznych dominuje pogląd, że kooperacja analizowana może być z 3 perspektyw. Pierwsza rozważana jest jako szczególny typ systemu wartości dla społeczeństwa, który kładzie nacisk na humanizm, bezstronność i tworzenie relacji pomiędzy dużymi segmentami społeczeństwa. Drugi kooperację traktuje jako strategię zachowania zwykle w kontraście z alternatywnym współzawodnictwem indywidualnym lub grupowym. Ostatnie ujęcie postrzegane jest jako metoda operacyjna, jako umiejętności, techniki i narzędzia służące rozwiązywaniu konfliktów pomiędzy dwoma lub większą liczbą podmiotów [Sibley i Michie 1982, s. 25].

Najprościej kooperację zdefiniować można jako proces współpracy lub współdziałania dwóch lub większej ilości jednostek w celu osiągnięcia czegoś, do czego dążą obydwie strony [Alderson 1965, s. 239–241; Hillebrand i Biemans 2003, s. 736; Morgan i Hunt 1994, s. 26; Huxman 1996, s. 6]. Wymagana jest w przypadku, kiedy działanie systemu składającego się z minimum 2 podmiotów traktowane jest jako integralne i nierozdzielne. Podmioty te nie mogą funkcjonować bez trwałej i ciągłej kooperacji, w której każda ze stron wie, czego może oczekiwać od strony przeciwnej. Można podkreślić, że wspólne działanie firm wymaga pewnego, ściśle zdefiniowanego poziomu kooperacji, który zapewni, że wytwarzane produkty i świadczone usługi dostępne będą w odpowiednim czasie i miejscu dla ostatecznego nabywcy.

Prezentowane pojęcie ma charakter uniwersalny i dotyczy może różnych podmiotów, organizacji czy jednostek, które najpierw ustalają wspólne priorytety, a następnie je realizują. Należy jednak podkreślić, że wraz z zachodzącymi zmianami, zarówno rynkowymi, jak i dotyczącymi organizacji na nim funkcjonujących, termin kooperacja nabiera nowego trwale ewolucyjnego znaczenia. Dotychczasowe pionowe relacje tworzone w łańcuchu wartości zastępowane są relacjami poziomymi, które uwzględniają przepływ wiedzy i umiejętności, a także specyficzne taktyczne uwarunkowania współpracy przedsiębiorstw [Janasz 2006, s. 181].

Szukając istoty pojęcia kooperacji, wskazać można, że znalazło ono swoje odzwierciedlenie w licznych definicjach encyklopedycznych. Według *Wielkiej Encyklopedii PWN* [2003, s. 332] „(...) kooperacja przedsiębiorstw jest to współpraca między przedsiębiorstwami w procesie produkcji dóbr i usług. Polega na współpracy dwóch lub większej liczby przedsiębiorstw w ramach tego samego lub różnych, ale związanych ze sobą procesów produkcyjnych w celu wytworzenia określonego dobra. Kooperacja jest następstwem społecznego podziału pra-

cy”. Z kolei *Słownik Wyrazów Obcych* podaje, że pojęcie kooperacji odnosi się do współdziałania, współpracy lub formy pracy polegającej na tym, że wiele osób lub organizacji uczestniczy w tym samym procesie produkcji albo w różnych, ale związanych ze sobą procesach produkcyjnych. Najczęściej dotyczy kooperacji przedsiębiorstw, która polega na ich współpracy w ramach tego samego procesu produkcji lub w związanych ze sobą procesach produkcji, w celu wspólnego wykonania określonego zadania [*Słownik Wyrazów Obcych* 1977, s. 390]. Jest to zatem „(...) układ stosunków i zależności między podmiotami, z których jeden – jako producent wytwarzanego na rynek wyrobu – korzysta z pomocy innych podmiotów, będących w tym układzie kooperantami wnoszącymi do produkowanego wyrobu swój wkład specjalistyczny w postaci półwyrobów, półfabrykatów, zespołów, podzespołów lub innych części składowych, albo niezbędne do jego wytworzenia specjalistyczne operacje technologiczne (...)” [Pomykała 1995, s. 446].

Słownik Webstera [1994, s. 221] kooperację traktuje dwutorowo – jako proces i jako związek. W pierwszym przypadku jest to działanie lub proces współpracy i współdziałania, w drugim – to związek podmiotów indywidualnych lub grupowych działających dla wspólnych korzyści.

Stosunkowo szerokie ujęcie kooperacji napotkać można w *Random House Unabridged Dictionary* [1993, s. 446], który utożsamia je z:

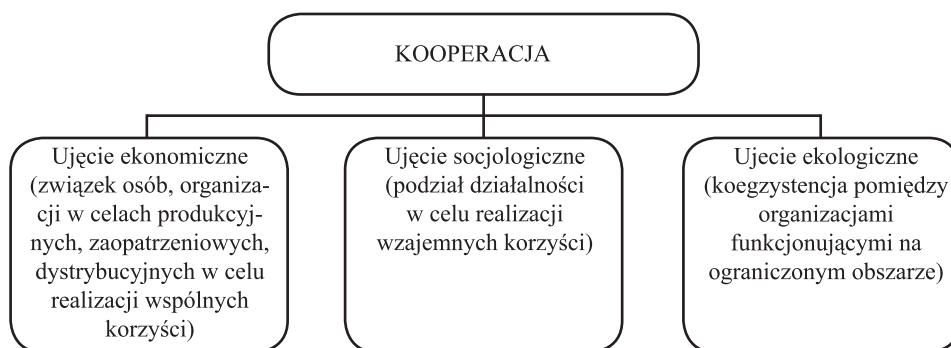
- aktem wspólnej pracy lub działania, w celu realizacji wspólnego celu o obopólnych korzyściach,
- aktywną pomocą pojedynczej osoby, organizacji itp.,
- zdolnością do współpracy,

a także rozpatruje ją w 3 ujęciach:

- w znaczeniu ekonomicznym jest to związek osób (organizacji) w celach produkcyjnych, zaopatrzeniowych lub dystrybucyjnych dla ich wspólnych korzyści,
- w znaczeniu socjologicznym jest to podział działalności dla wzajemnych korzyści,
- w znaczeniu ekologicznym jest to wzajemne korzystne współdziałanie pomiędzy organizmami żyjącymi na ograniczonym obszarze.

Kooperację można zatem definiować jako współdziałanie firm pozwalające na uzyskanie dodatkowych, wzajemnych korzyści w procesie osiągania różnych celów indywidualnych podporządkowanych osiągnięciu celu nadrzędnego, dla którego dany układ został powołany [Choroszczak i Ujwary-Gil 2003, s. 18].

Niezależnie od źródła definicji, pojęcie kooperacji często utożsamiane jest ze współpracą i współdziałaniem przedsiębiorstw produkcyjnych. Dotyczą one procesu produkcji dóbr i usług, i można przez nią rozumieć nie tylko wspólną działalność produkcyjną przedsiębiorstw, ale także zaopatrzenie, dostawy i organizację pracy [Janasz 2000, s. 164].



Rysunek 1. Ekonomiczne, socjologiczne i ekologiczne ujęcie kooperacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Random House Unabridged Dictionary*, Secondo Editio, New York 1993, Random House, s. 446.

Niektórzy autorzy traktują kooperację jako proces, w którym podmioty indywidualne, grupowe lub instytucjonalne działają wspólnie, wzajemnie na siebie oddziałują i kształtują różnego rodzaju psychologiczne relacje, których celem jest osiągnięcie wspólnego celu lub korzyści [Smith, Carroll i Ashford 1995, s. 10]. W tym kontekście Stank i inni [2001, s. 29] akcentują solidarną odpowiedzialność za rezultaty, które mogą przybierać zarówno charakter pozytywny, jak i negatywny. Wspólne działanie wymaga dwu- lub wielostronnego zaufania pomiędzy partnerami, lojalności i poczynań w interesie wszystkich uczestników przy jednoczesnym zachowaniu zaakceptowanych reguł komunikowania się i rozwiązywania konfliktów [Lipka 2004, s. 17].

W literaturze pojęcie kooperacji definiowane jest zarówno w sposób wąski, jak i szeroki. W ujęciu wąskim określić ją można jako zbieżną lub komplementarną działalność koordynującą wykonywaną przez organizacje w relacjach biznesowych w celu osiągnięcia indywidualnych lub zgodnych celów z jednoczesnym oczekiwaniem na odwzajemnienie się w określonym okresie czasie [Anderson i Narus 1990, s. 40; Anderson, Håkansson i Johanson 1994, s. 10; Wiertz i in. 2004, s. 428]. Autorzy definicji podkreślają zasadę wzajemności, czyli oczekiwanie jednej strony na rewanż ze strony drugiej w zamian za wykonane działania, z których czerpano korzyści, a których organizacja nie uzyskalaby, działając samodzielnie⁶. Podobny pogląd reprezentuje Gardner i inni [1994, s. 121], którzy podkreślają partnerstwo i gotowość podmiotów do akceptacji krótkoterminowych trudności z jednoczesnym oczekiwaniem, że inne podmioty wykażą się podobną postawą. W tym kontekście podkreślić należy proaktywny aspekt kooperacji w przeciwieństwie do aspektu im-

⁶ Zasada wzajemności definiowana jest w literaturze jako pragnienie i chęć bycia uprzejmym i uczynnym dla tych, których zachowanie i działanie oparte jest na uprzejmości, zyczliwości i uczynności oraz szkoda tym, którzy przez swoje działania sygnalizują wrogość i niechęć [Keser i van Winden 2000, s. 36].

peratywnego mającego miejsce we współzależnych działaniach. W konsekwencji przedsiębiorstwa promują pracę zespołową, wspólnie ustalają cele i osiągają konsensus działania [Deepen i in. 2008, s. 78; Morgan i Hunt 1994, s. 26].

Ujęcie wieloaspektowe (szerokie) traktowane jest jako szczególny rodzaj powiązań pomiędzy organizacjami, rozpatrywane przy tym jako elastyczny proces związany z dostosowywaniem się do konstrukcji i wymagań partnerów [Anderson, Håkansson i Johanson 1994, s. 10]. Należy jednak zaznaczyć, że ujęcie to traktuje się jedynie jako pewną wyodrębnioną fazę struktury procesu, w której podmioty zaangażowane są w działalność polegającą na dążeniu do pozyskiwania wymaganych zasobów.

Podobnie szeroko kooperację rozumie Podobiński [2004, s. 14–15], który uważa, że jest to każdy rodzaj współpracy pomiędzy organizacjami, którego zamierzeniem jest uzupełnienie i zwiększenie posiadanych zasobów rzeczowych, osobowych, finansowych i informacyjnych w celu jak najpełniejszego wykorzystania pojawiających się okazji rynkowych oraz umocnienia swojej pozycji na danym rynku w stosunku do konkurentów.

Klasyczne ujęcie kooperacji prezentuje William H. Knowles [1952, s. 350], który podkreśla, że jest ona charakteryzowana przez 3 różne konotacje:

- pierwsza, w znaczeniu ekonomicznym oznacza podział pracy osiągnięty poprzez mechanizmy wymiany,
- druga związana z relacjami przemysłowymi dotyczy poszukiwania optymalnych technik wytwarzania, które umożliwiają wykonywanie działań leżących w gestii zainteresowania wykonawcy,
- trzecia związana jest z ujęciem instytucjonalnym, kładzie nacisk na aspekt historyczny i instytucjonalny rozwój, w którym niezależne pojedyncze i grupowe podmioty dobrowolnie wyrażają zgodę na wspólną pracę.

Analizując przedstawione ujęcia, należałoby zwrócić uwagę na aspekt instytucjonalny, w którym zakłada się, że kooperacja nie jest tylko formą współdziałania w celu optymalizacji działalności, ale również wyraża zdolność organizacji do współpracy w sposób zharmonizowany aby realizować cele wspólne bądź indywidualne. Knowles uważa kooperację za „wartość i produkt”, którego cena ustalona jest przez prawa rynku.

Kooperację określa się również jako zbiór specyficznych zachowań firm lub ich działalności skierowanych na osiąganie indywidualnych i/lub wspólnych celów w kontekście stowarzyszenia się z innymi aktorami rynku. Podkreśla się, że jest wyróżniającą kluczową kompetencją wpływającą na sukces prowadzonej działalności. Jest produktem pozytywnej wymiany pomiędzy nabywcą i sprzedawcą [Metcalf, Frear i Krishnan 1992, s. 27]. Tak rozumowane pojęcie zawiera w sobie 4 wymiary: dzielenie się informacją, elastyczność organizacyjną, wspólną pracę oraz harmonię pomiędzy firmami [Wilson i Nielson 2000, s. 3–4]. Kooperacja jest zatem zbiorem informacji, rozpowszechnianym i wymienianym pomiędzy kon-

kurentami w dynamicznym otoczeniu, gdzie doświadczenie rynkowe ulega gwałtownym zmianom, często wywoływanym przez innowacje technologiczne [Teece 1994, s. 465–481]. Jednocześnie prowadzone badania dowodzą, że kooperacja wymaga ciągłej wymiany informacji odnośnie potrzeb, problemów, pojawiających się wymagań i żądań, jak i wspólnego działania [Anderson i Narus 1990, s. 56].

Kooperacja ukazuje zdolność organizacji do współdziałania i skoordynowanej wspólnej pracy w kierunku realizacji przyjętych celów. Zdolność ta odzwierciedlona jest przez zaangażowanie każdej ze stron w działalność utworzonego związku, którego miarą jest wkład w relację, determinacja w osiąganiu celów, a także udział w sukcesie. Podkreśla się, że wysoki poziom kooperacji i zaangażowania osiągnąć można dzięki odpowiednio wysokim aspiracjom i roli, jaką odgrywa każdy z uczestników. Wychodząc z takiego założenia, zaznaczyć należy, że każda firma dostrzec powinna odpowiednią wartość dla siebie płynącą ze współpracy w określonych dziedzinach, a tym samym wykazać się skłonnością i determinacją w realizacji przyjętych zadań [Nowak 2011c, s. 871]. Kooperację charakteryzuje się zatem jako wspólne dążenie skoncentrowane na celu i współdziałaniu. Osiągnięcie jednak zamierzonych wspólnych celów zależy od współpracy pomiędzy organizacjami i zarządzania przedsięwzięciami na wszystkich jej poziomach [Luo i Park 2004, s. 142]. W tym ujęciu Larson i Kulchitsky [1999, s. 88] traktują kooperację jako koncept zintegrowanego zarządzania logistycznego, który oceniają przez pryzmat siedmiu elementów: wspólne określanie celów, funkcjonalną koordynację, szczegółową komunikację, wzajemny szacunek, wzajemne zaufanie, wspólną pracę i jedność celów.

Inne ujęcie prezentuje Andaleeba [1995, s. 160], którego zdaniem kooperację definiować można jako skłonność i dążenie jednej strony do zaangażowania się w uczestnictwo lub działania drugiej strony z zamiarem osiągnięcia celów własnych lub wspólnych. Należy jednak podkreślić, że skupianie się na działalności, której głównym celem jest osiągnięcie indywidualnych rezultatów charakteryzuje się niskim poziomem kooperacji [Canzon i Perreault 1999, s. 443].

G. Frazie [1983, s. 73] uważa, że aktywne zaangażowanie i kooperacja pokazują odwrotność relacji w stosunku do konfliktu. Ich wysoki poziom przyczynia się do relatywnie niskiej potrzeby oddziaływania na związek w przyszłości, niewykorzystywania presji i siły, a także akceptacji niektórych niezgodnionych działań partnera. W wymianie transakcyjnej określonej warunkami kooperacji szansa pojawienia się poważnego manifestu konfliktu jest stosunkowo niska. Podobnie sądzi G. Balabanis [1998 s. 26], który traktuje kooperację, jako przeciwieństwo konfliktu i określa ją jako działalność koordynacyjną pomiędzy 2 lub większą liczbą jednostek. Kooperacja może zatem traktowana być jako „koordynacyjny wysiłek” osiągnięty poprzez wzajemną wyrozumiałość i zrozumienie partnerów zaangażowanych we wspólną pracę w kierunku realizacji wyznaczonego celu i wzajemnych korzyści [Liang 2008, s. 304].

Należy podkreślić, że kooperacja dość często utożsamiana jest z działalnością koordynacyjną, którą rozpatrywać można wieloaspektowo. Benson [1975, s. 230] rozpatruje ją jako koordynację pracy, która stanowi wzorzec współpracy i współdziałania pomiędzy kontrahentami. Podejmowane działania, programy i procedury są pomiędzy 2 lub większą liczbą organizacji dostosowywane do siebie z maksymalną efektywnością i sprawnością. Można ją określić jako ustanowienie wspólnych standardów i procedur [Eatwell 1999, s. 412]. Stanowi oczekiwanie rezultatów kooperacyjnego porozumienia, przez bezpośrednie wspólne działania pomiędzy firmami takimi, jak logistyka, system informatyczny czy promocja. Metha, Larsen i Rosenbloom [1996, s. 32], natomiast uważają, że jest to „(...) stan lub warunki, które można charakteryzować jako gotowość uczestników do koordynacji swojej działalności i ich wysiłek w kierunku pomocy dla wszystkich podmiotów kanału w osiągnięciu nadrzędnych celów”.

Kooperację uważa się również za rodzaj inwestycji w „specyficzny rodzaj majątku”, jakim są relacje. W ustalonym czasie zależą one od zaangażowania partnera w zawarte porozumienie, zdolności do dzielenia się informacją, budowy zaufania i poszukiwania dróg poprawy działalności w utworzonej sieci [Dyer 1997, s. 535].

Według Das i Teng [1998, s. 491–512] kooperacja oznacza, że partnerzy tworzący układ kooperacyjny raczej skłonni są realizować wzajemnie kompatybilne przedsięwzięcia niż działać oportunistycznie. Pojęcie sugeruje również, że partnerzy działają zgodnie z prawdą i zaangażowani są w budowę porozumienia. Wymaga to zachowania altruistycznego, wzajemnego zaufania oraz działania społecznego⁷.

Badając w tym kontekście relacje między przedsiębiorstwami, stwierdzić można, że związki kooperacyjne przybierać mogą charakter formalny lub nieformalny. Nieformalne związane są z porozumieniami adaptacyjnymi, w których normy zachowania i postępowania w przeciwieństwie do kontraktowych zobowiązań determinują uczestnictwo stron. Podkreśla się, że duży wpływ na zachowanie ma kultura organizacji i jej system określony przez hierarchię i zarządzanie. Wskazuje się, że do istotnych warunków wpływających na powstanie nieformalnej relacji należą: spostrzeżenia dotyczące długofalowej dotychczasowej współpracy, wiara w korzyści płynące z kooperacji, uznanie, że należy odwzajemnić każdą otrzymaną korzyść oraz wdrażanie ekwiwalentnych strategii relacyjnych [Smith, Carroll i Ashford 1995, s.10]. Taki typ kooperacji uznawany jest za wolontarystyczny i organiczny.

⁷ Istnieje pogląd, że alternatywnym wyjaśnieniem przyczyn kooperacji jest altruizm. Organizacje motywowane są przez „czerpanie przyjemności z przyjemności innych”. Podkreśla się, że użyteczność altruistycznego gracza rośnie nie tylko z powodu własnych rezultatów, ale również z powodu rezultatów osiągniętych przez innych graczy. Zachowanie takie sugeruje bezwarunkową kooperację [Keser i van Winden 2000, s. 36; Sullivan, Snyder i Sullivan 2008, s. 89].

Należy jednak zaznaczyć, że kooperacja charakteryzowana może być przez zobowiązania wynikające z umowy i formalną strukturę kontroli. Określa się ją jako faktyczną hierarchię lub zasady i regulacje. Ring i Van de Ven [1994, s. 92–94] podkreślają, że formalna kooperacja ma tendencje do ewolucji w kierunku nieformalnej, gdzie regulacje nie są dłużej potrzebne.

Kooperację traktuje się również jako pewną filozofię prowadzenia biznesu, która składa się z 7 elementów (określanych „7 C”) [Prasad 1998, s. 143–144]:

- współdziałanie (*collaboration*) – opisuje proces tworzenia wartości, którego w strukturach hierarchicznych lub w tradycyjnym sposobie komunikacji nie można osiągnąć. Kolaboracja wyszukuje nieplanowane i nieprzewidywalne zdarzenia, które mogą wpłynąć na rozwój produktów,
- zaangażowanie (*commitment*) – określane jako zadania i priorytetowe obszary przyczyniające się do wykorzystania nadarżających się okazji. Cele i zadania, czas trwania, użyteczność, kompleksowość, oczekiwane rezultaty i kluczowe czynniki sukcesu zarysowane są w takim stopniu, w jakim jest to tylko możliwe. Podkreśla się również, że kierownictwo jest w pełni zaangażowane w określenie tych celów,
- komunikowanie się (*communications*) – efektywna komunikacja jest prekursorem sensownej i zrozumiałej współpracy. Komunikowanie się jest swobodną i otwartą wymianą informacji pomiędzy stronami, podczas gdy współpraca traktowana jest jak zaangażowanie w tworzenie wzajemnego zrozumienia i wspólnej pracy,
- kompromis (*compromise*) – pozwala na równoczesny rozwój wielu obszarów, w ramach których współpracują organizacje, w tym: produktów, procesów, procedur oraz wykorzystanie powiązanych narzędzi w różnych dziedzinach funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- konsensus (*consensus*) – zaangażowane strony mogą się nie zgadzać w wielu sprawach i kwestiach, jednak wzajemne wspieranie, zaangażowanie i aktywny udział w realizacji zamierzonych celów traktowane są jako zasadnicze, istotne i kluczowe. Podkreśla się, że wspólne cele wzmacniane są przez czas życia projektu,
- stała poprawa (*continuous improvement*) – wspólne projektowanie produktów i procesów prowadzi w kierunku eliminacji marnotrawstwa. Główne skupienie następuje na poprawie produktywności i rentowności przez ciągłe działania na rzecz poprawy jakości i skrócenia cyklu produkcyjnego wyrobów,
- koordynacja (*coordination*) – określana jest jako postępowanie mające na celu zarządzanie wzajemnymi zależnościami pomiędzy poszczególnymi działaniami. Koordynacja angażuje strony we współzależne działania w celu realizacji wyznaczonych zamierzeń. Zawiera w sobie dekompozycję celów głównych, alokację zasobów, synchronizację, grupy podejmujące decy-

zje, komunikowanie się oraz przygotowanie wspólnych celów. Tworzy się partnerstwo pomiędzy wszystkimi stronami zaangażowanymi w realizację projektu, ustalone są formalne zasady komunikacji i wykorzystywania informacji. Podkreśla się, że dzięki koordynacji angażuje się dostawców już we wczesnych fazach projektu, a jednym z nieodzownych elementów jest identyfikacja wszystkich uczestników biorących w niej udział, w tym podmiotów indywidualnych, grupowych i zespołowych.

Kooperacja definiowana jest również jako inicjowanie uczestnictwa i partycypacja we wspólnych działaniach i porozumieniach z innymi podmiotami w otoczeniu firmy [Hao Ma 2004, s. 916]. Traktuje się ją jako rodzaj przymierza (*alignment*), które dotyczyć może różnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa – począwszy od zaopatrzenia, przez gospodarkę magazynową i produkcję, a kończąc na marketingu i zbyciu [Coughlin 1985, s. 110]. Podstawą tworzenia przymierza jest świadomość o ograniczonych możliwościach własnych oraz przekonanie, że określone przedsięwzięcia i zamierzenia wykonać można szybciej, sprawniej i po niższym koszcie, działając wspólnie. Celem tak rozumianej kooperacji jest uzyskanie „dochodu (czynszu) z relacji” (*relational rent*), który definiuje się jako nadzwyczajne korzyści generowane w procesie wymiany przez wspólne idiosynkratyczne uczestnictwo w specyficznych przymierzach. Podkreśla się, że korzyści takie nie mogłyby być osiągnięte przez żadną firmę działającą samodzielnie [Dyer, Singh 1998, s. 662]. „Dochód z relacji” przybierać może charakter: uzyskania dostępu do nabywców, do komplementarnych zasobów i możliwości (zdolności produkcyjnych) partnerów, możliwość uczenia się i akumulacji technicznej i organizacyjnej wiedzy oraz uzyskania korzyści skali i zakresu działania. Ponadto, firmy poprawić mogą swoją pozycję konkurencyjną przez uczestnictwo w następujących wspólnych porozumieniach: łączenie zasobów z partnerami w celu wzmocnienia siły, formowanie aliansów z partnerami w celu prowadzenia walki z innymi stronami oraz tworzenie wspólnych wielowymiarowych przymierzy w celu osiągnięcia szerokiego frontu działania [Hao Ma 2004, s. 916].

Tak rozumiana kooperacja związana jest z podejściem zasobowym (RBV – *resource – based view*), w którym zakłada się, że międzyorganizacyjna współpraca pozwala firmom dzielić zasoby rzadkie i tym samym przewycięzać związane z nimi ograniczenia [Hamel 1991, s. 83–103]. Według teorii zależności od zasobów środowisko postrzegane jest jako źródło zasobów rzadkich i niezbędnych (zasadniczych) potrzebnych organizacji do przetrwania. Organizacje nie są w stanie generować wewnętrznie wszystkich zasobów i funkcji wymaganych do własnego utrzymania. Muszą zatem wchodzić w porozumienia i relacje z różnorodnymi składnikami środowiska, które dostarczyć mogą wymagane środki i usługi. Tworzą się różnego rodzaju więzi, z którymi związane są 2 potencjalne problemy dla przedsiębiorstwa. Pierwszy utożsamiany jest z brakiem samowystarczalności, która tworzy potencjalną zależność od innych podmiotów. Druga wiąże się z niepewnością decyzji podejmowanych przez firmę na skutek braku kontroli

nad przepływem zasobów, której nie można przewidzieć [Turner i in. 2000, s. 18]. Chcąc zabezpieczyć swoje przetrwanie w długim okresie, organizacje dążą do kontroli tych źródeł. Kiedy koszt monitoringu i kontroli kluczowych zasobów, a także ryzyko z nimi związane są zbyt wysokie, firmy zmierzają do minimalizacji swojej zależności i redukcji niepewności przez formalne albo półformalne powiązania z innymi firmami [Heide 1994, s. 71–85].

Podobny pogląd reprezentują Combs i Ketchen [1999, s. 888], którzy zjawisko kooperacji rozpatrują na 2 płaszczyznach: pierwsza związana jest z podejściem zasobowym, druga natomiast z podejściem organizacyjnym. Ich zdaniem zasoby wpływać mogą na różnorodność działalności podejmowanych przez zarząd przedsiębiorstwa, który skupić się może na ich pozyskiwaniu ze źródeł zewnętrznych lub na ich pełnym posiadaniu. Według podejścia organizacyjnego kooperacja wskazana jest tylko w przypadku, gdy koszty zarządzania działalnością organizacji ulegają minimalizacji (np. koszty monitoringu, kontroli).

Problemem kooperacji zajmował się również J. Eatwell [1999, s. 412], który podkreśla, że próba sprostania współczesnym wyzwaniom wiąże się z 3 zalegającymi się etapami: kooperacją, koordynacją i kontrolą⁸. W fazie kooperacji organizacje wymieniają informacje oraz ustalają podział odpowiedzialności, w fazie koordynacji ustanawiają wspólne standardy i procedury, natomiast w fazie kontroli zawarty traktat podlega monitoringowi i egzekwowaniu przyjętych zobowiązań. Paradigmat ten podkreśla znaczenie kooperacji i kontroli [Sulejewicz 1997, s. 652].

Wymagane zatem jest wypracowanie odpowiednich norm, które odzwierciedlać powinny oczekiwaną partnerów wykonujących określone działania w celu osiągnięcia rezultatów wspólnych lub indywidualnych. Należy podkreślić, że normy te nie oznaczają przyzwolenia jednego partnera na realizację potrzeb drugiego, a raczej wzajemne zrozumienia o konieczności wspólnego działania w celu osiągnięcia sukcesu [Cannon i Perreault 1999, s. 443].

Inne podejście do zjawiska kooperacji reprezentują Durate i Davies [2004, s. 82], którzy traktują ją jako wspólne dążenie, wspólną walkę w kierunku osiągnięcia zarówno własnych, jak i obopólnych celów. Dążenie to wzmaga percepcję każdego partnera odnośnie kompatybilności zasobów, a tym samym przyczynia się do osiągania satysfakcji z relacji. Satysfakcja ta jest pochodną wzajemnego zaufania i wyraża się zarówno w doświadczeniu zarządu, jak i całego kanału. Podkreśla się zatem, że rozwój kooperacji jest powiązany z nierepresyjnym (*non-coercive*) wykorzystaniem siły przetargowej partnera o dominującej pozycji, a zaufanie staje się warunkiem wstępnym poprawy współpracy [Morgan i Hunt 1994, s. 33]. Wykorzystanie siły przetargowej przez dominujący podmiot podważa zaufanie, które z kolei może wpłynąć na poziom kooperacji. W związkach kooperacyjnych wymagane jest

⁸ Jest to tylko jedno z ujęć, B. Kaczmarek [2006] podaje, że dla współczesnych menedżerów istnieją 4 wyzwania dotyczące: potęgi zasobów niematerialnych, poszukiwania nowych możliwości, produkowania nowych możliwości i wydajności, która nie jest najważniejszym problemem.

zatem maksymalne zaufanie, które traktowane jest jako podstawowy składnik relacji pozwalający organizacjom wykorzystać w pełni posiadany potencjał [Geyskens, Steenkamp i Kumar 1998, 224]. Staje się warunkiem wstępnym i koniecznym tworzonych relacji i wyznacza poziom, zakres i warunki przyszłego działania.

Podkreśla się, że wysoki poziom zaufania pozwala przedsiębiorstwom koordynować działalność, a wspólny zharmonizowany wysiłek prowadzi do realizacji zamierzonych celów, których wynik znacznie przekracza rezultaty, możliwe do osiągnięcia przez firmy w przypadku ich samodzielnego działania. Efektem poczynionych działań będzie poprawa jakości i produktywności oraz redukcja kosztów ogólnych [Larson 1994, s. 4]. Harmonię pracy osiągnąć można dzięki wzajemnemu zrozumieniu i wyrozumiałości [Liang 2008, s. 304]. Dodatkowo, w kontekście relacji opartych na wzajemnym zaufaniu, przedsiębiorstwa skłonne są do realizacji swoich zamierzeń w odroczonej terminach czasu, co ma fundamentalne znaczenie w oczekiwaniu wzajemności w partnerskich kanałach [Anderson i Narus 1990, s. 45].

Kooperacja jest zatem oznaką kompromisu pomiędzy firmami, bez względu na to czy pochodzi z zaufania opartego na relacji (rezultat wcześniejszych interakcji i wzajemnego zrozumienia), czy z zaufania opartego na czystej kalkulacji (wymuszonego przez efektywne zarządzanie lub realizację strategicznych celów) [Dyer 1997, s. 535].

Można zatem powiedzieć, że niski poziom rywalizacji pomiędzy kooperującymi podmiotami powinien przyczyniać się do: wysokiego poziomu kooperacji, zaangażowania i porozumienia, kompatybilności celów, satysfakcji z odgrywanej roli oraz prowadzić do wykorzystywania własnej siły bez presji ze strony innych uczestników. Nie oznacza to jednak, że kooperacja i konflikt nie mogą koegzystować w tej samej relacji, zwłaszcza w przypadku, kiedy oczekiwania i sprecyzowane cele mają wysoki poziom, a jednocześnie brak jest możliwości uczestnictwa w alternatywnych układach, które gwarantowałyby realizację zamierzeń na tym samym lub wyższym poziomie [Frazier 1983, s. 73].

Stank i inni [1999, s. 21] uważają, że kooperacja wiąże się z partnerstwem, które rozumie się jako zaangażowanie dostawców i nabywców w relacje łańcucha dostaw. Koncepcja współdziałania, a w szczególności partnerstwa pomiędzy konkurentami, zestawia ze sobą współpracę w celu osiągnięcia wzajemnych celów i współzawodnictwo związane z realizacją własnych interesów⁹, wskazuje się zatem, że kooperacja i konflikt mogą współistnieć. Nie można ich zatem rozpatrywać jako przeciwstawnych stron działalności¹⁰. Z jednej bowiem strony dzielić można wspólny punkt widzenia dotyczący określonych spraw, w innych natomiast reprezentować można własne metody i sposoby rozwiązywania problemów. Partne-

⁹ Problem ten jest dość szeroko dyskutowany w literaturze [Kogut i Singh 1988, s. 411; Park i Russo 1996, s. 875; Spekman i in. 1998, s. 747].

¹⁰ W literaturze istnieje również pogląd, że kooperacja i konflikt stanowią przeciwstawne bieguny pewnej ciągłości [Gattorna 1978, s. 471–512].

rzy w układach kooperacyjnych często mają bowiem różne cele i interesy, i oceniają relację kooperacyjną oraz jej rezultaty z różnych punktów widzenia. Przykładowo wielu partnerów zgodnie dąży do wzrostu wolumenu sprzedaży i w tym zakresie współpracuje, podczas gdy trudno osiągnąć im konsens w zakresie sposobów osiągnięcia wspólnych celów [Duarte i Davies 2004, s. 86].

Należy również podkreślić, że problematyka kooperacji znalazła bardzo wyraźne odzwierciedlenie w działaniach rynkowych. W literaturze dotyczącej zarządzania wielu autorów odnosi pojęcie kooperacji do współpracy jednostek gospodarczych w przemyśle, która w końcowym efekcie prowadzi do realizacji złożonych celów o charakterze produkcyjnym, zaopatrzeniowym, logistycznym, badawczym, rozwojowym itp. [Sosnowska 1987, s. 17]. Kooperacja przemysłowa, zdaniem W. Jansza [1997, s. 81], to ogół związków współpracy produkcyjnej między przedsiębiorstwami, które mogą być realizowane zarówno w formie bezpośredniej, jak i pośredniej. Forma bezpośrednia oznacza przekazywanie elementów od dostawcy do nabywcy bez wykorzystania pośredników, pośrednia natomiast związana jest z wykorzystaniem organizacji handlowych. Autor zaznacza, że termin kooperacja w naukach ekonomii odnosi się do [Janasz 2000, s. 164]:

- współpracy ludzi w procesie produkcji,
- formy organizacji pracy w przedsiębiorstwie opartej na podziale pracy,
- współpracy przedsiębiorstw produkcyjnych.

Podjęmowane działania powinny mieć charakter zgodny, wzajemnie kompatybilny oraz pozytywnie wpływać na realizację przyjętych celów przedsiębiorstwa [Ansoff 1965].

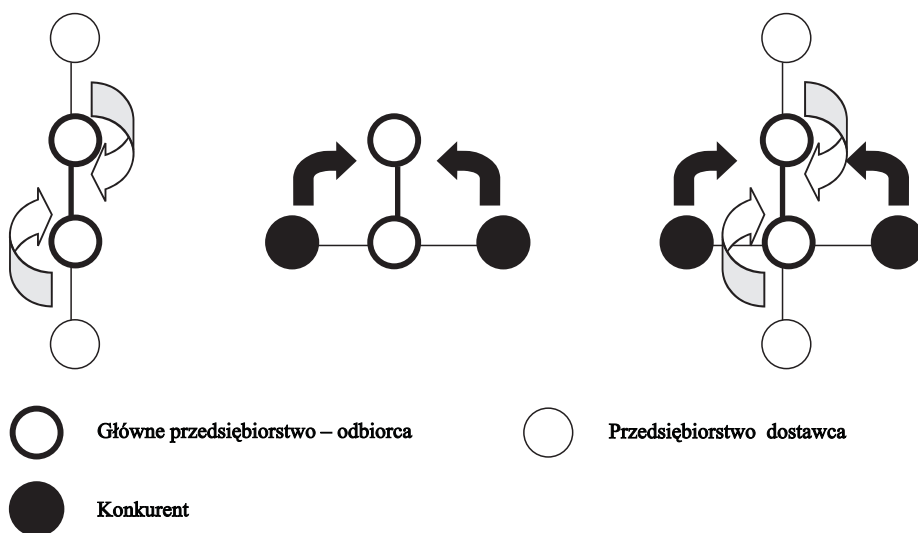
Kooperacja wynika zatem z natury procesu wytwarzania związanego z przyjęciem przez przedsiębiorstwa „odchudzonego” modelu biznesu polegającego na skupieniu się na wąskim zakresie funkcji i nabywaniu usług w obszarach pomocniczych. Podstawą kooperacji mogą także być inne przyczyny uzasadnione zbieżnością celów. Typowym przykładem innych przyczyn jest wspólna promocja, badania, czy działania marketingowe [Sztaba 2007, s. 223].

Kooperacja oprócz typowych powiązań produkcyjnych, w których jedna strona wykonuje dla finalnego producenta różnego rodzaju półfabrykaty, części lub nieznormalizowane podzespoły według szczegółowej specyfikacji odbiorcy przeznaczone do produkcji określonych wyrobów finalnych dotyczy również innych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstw, takich jak [Nowak 2008 a, s. 521]:

- badania i rozwój (np. współpraca w zakresie kształtowania produktu i procesów jego wytwarzania),
- przygotowanie produkcji (np. w zakresie typizacji, normalizacji czy standaryzacji),
- zaopatrzenie materiałowe (dotyczące wspólnego występowania wobec producentów posiadających dużą siłę przetargową, wspólnego magazynowania i składowania zakupionych produktów, wspólnej gospodarce magazynowej itp.),

- zbyty i obsługa klienta (w zakresie badania popytu, organizacji i tworzenia sieci sprzedaży, obsługi posprzedażnej itp.),
- eksploatacja środków trwałych (w zakresie wspólnego wykorzystania określonych maszyn i urządzeń, a także środków transportu, wzajemne świadczenie usług w zakresie remontów, obsługi produkcji i konserwacji),
- wspólna organizacja szkoleń i treningów,
- zarządzanie (w zakresie integracji systemów organizacyjnych, implementacji nowych rozwiązań techniczno-informatycznych, tworzenia wspólnych baz danych itp.).

Uważa się, że przez kooperację konkurenci mogą się wzajemnie uzupełniać i doskonalić swoją działalność na różnych płaszczyznach funkcjonowania przedsiębiorstwa zarówno w zakresie produkcji, opracowywania i wprowadzania nowych produktów, jak i wchodzenia na nowe rynki. Przyczynia się ona również do redukcji kosztów i ryzyka, transferu technologii i potencjału, np. w ramach tworzących się aliansów [Bengtsson i Koch 2000, s. 414].



Rysunek 2. Powiązania wertykalne, horyzontalne i wertykalno-horyzontalne

Źródło: A. Hadjikhani, P. Thilenius (2005), *The impact of horizontal and vertical connections on relationships, commitment and trust*, Journal of Business&Industrial Marketing, Vol. 20, No. 3, s. 138.

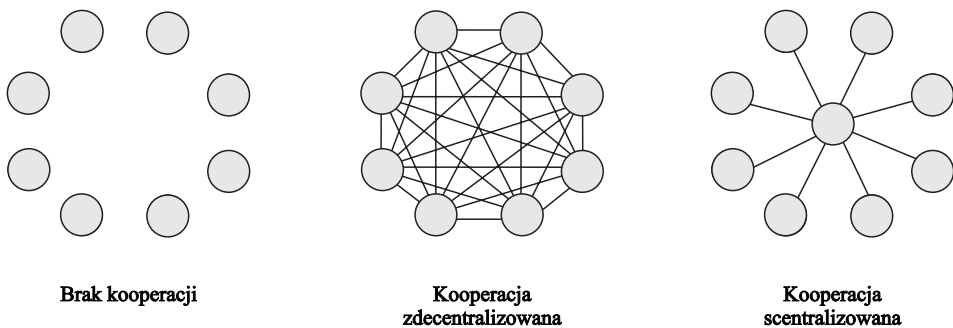
Rozpatrując istotę i charakter kooperacji, podkreślić należy, że może ona mieć zarówno charakter wertykalny, jak i horyzontalny. Wertykalny oznacza współpracę pomiędzy nabywcą a dostawcą w ramach tego samego łańcucha wartości, relacja horyzontalna oznacza współpracę pomiędzy konkurentami. Podkreśla się jednak, że we współczesnym świecie relacje i współzależność pomiędzy podmio-

tami powinny być kompleksowe, co oznacza, że przedsiębiorstwa powiązane są ze sobą zarówno pionowo, jak i poziomo, czyli jednocześnie oddziałują na siebie jako nabywcy, dostawcy i konkurenci [Hadjikhani i Thilenius 2005, s. 136].

Zdaniem P. Buxmanna i innych [2008, s. 248] przez kooperację w łańcuchu dostaw przedsiębiorstwa mogą osiągnąć pozytywny efekt ekonomiczny dzięki łączeniu zasobów, takich jak zakłady produkcyjne, siła robocza i informacja. Główną ideą kooperacji jest integracja dotycząca wspólnego planowania pomiędzy uczestniczącymi aktorami rynku takimi jak: dostawcy, producenci, dystrybutorzy oraz dostawcy usług logistycznych, która prowadzi do osiągnięcia lepszych rezultatów niż osiągnęłyby te podmioty w przypadku planowania w izolacji. Zdaniem autorów analizując relacje pomiędzy przedsiębiorstwami, zidentyfikować można 3 scenariusze kooperacyjne: brak współpracy, kooperację zdecentralizowaną oraz kooperację scentralizowaną.

W przypadku braku kooperacji przedsiębiorstwa zarówno nie dokonują podziału informacji, jak i nie podejmują jakichkolwiek działań dotyczących koordynacji i planowania działalności pomiędzy uczestnikami łańcucha wartości. Każdy działa samodzielnie, realizując własne indywidualne cele, nie troszcząc się o innych uczestników układu.

Kooperacja zdecentralizowana pociąga za sobą najpierw indywidualne i autonomiczne planowanie każdego z aktorów łańcucha dostaw, a następnie wzajemną wymianę informacji dotyczącą własnych zamierzeń i planów, które mogą mieć istotne znaczenie w procesie planowania innych uczestników układu.



Rysunek 3. Scenariusze kooperacji

Źródło: P. Buxmann, A. von Arsen, L. M. Diaz, 2008, *Economic evaluation of cooperation scenarios in supply chains*, Journal of Enterprises Information Management, Vol. 21, No. 3, s. 248.

W scenariuszu kooperacji scentralizowanej powołany nadrzędny organ prowadzi planowanie dla wszystkich zaangażowanych uczestników łańcucha dostaw. Taki rodzaj kooperacji wymaga pogłębionej integracji, w której wszystkie istotne dane (np. popyt, zdolności produkcyjne) dostępne są dla podmiotu nadrzędnego. Opierając się na zbiorze informacji, organ ten determinuje zarówno plany produkcyjne, jak i sprzedaży dla wszystkich uczestników zaangażowanych w łańcuchu dostaw.

Kooperacja znalazła swoje wytłumaczenie również na gruncie nauk prakseologicznych. W teorii sprawnego działania przez pojęcie to rozumie się działanie wielopodmiotowe przy udziale co najmniej dwóch podmiotów, w którym każdy z uczestników liczy się z czynami innych [Pszczółkowski 1978]. Kooperacja taka nazywana jest kooperacją w szerokim tego słowa znaczeniu i przybierać może charakter kooperacji pozytywnej i negatywnej. Z podejściem pozytywnym mamy do czynienia w przypadku, gdy uczestnicy takiego działania „(...) współdziałają zgodnie, działalność jest zintegrowana i skoordynowana, jawna lub niejawna, a podmioty dążą do osiągnięcia wspólnie ustalonego celu”. Kooperacja negatywna występuje w przypadku, kiedy „(...) współdziałanie jest niezgodne, następuje walka, przeciwstawienie jawne lub ukryte, a działanie podmiotów zmierza do osiągnięcia bądź pozbawienia przeciwnika możliwości realizowania jego potrzeb i interesów” [*Praktyczny słownik współczesnej polszczyzny* 1998, s. 276].

Wskazuje się, że kooperację rozumieć można jako zgodną współpracę pomiędzy dwoma lub większą liczbą podmiotów zmierzających do osiągnięcia wyznaczonych celów. Jest ona kombinacją dwóch podstawowych czynników, które warunkują jej powstanie, rozwój oraz przebieg. Pierwszy dotyczy określenia przedmiotu współpracy, którym mogą być różnorodne funkcje i czynności wykonywane w procesie obsługi rynku, drugi wiąże się z chęcią wejścia w dany układ, który wynika z przekonania o możliwości osiągnięcia danego celu lub celów przez wyłącznie wspólne działanie [Garbarski, Rutkowski i Wrzosek 1996, s. 398]. Instrumenty pozostające do dyspozycji podmiotu często stanowią jego kluczową kompetencję i są ceną, jaką muszą one zapłacić za możliwość przystąpienia do układu. Nie każda organizacja będzie miała możliwość współpracy w sieciach kooperujących przedsiębiorstw. Firmy, które nie mają do zaoferowania nic szczególnego lub oferują standardowe produkty i usługi nie są pożądanym partnerem. Chęć do współpracy z innymi podmiotami wynika z przekonania, że osiągnięcie zamierzonych celów możliwe będzie tylko wtedy, gdy niektóre obszary działalności przedsiębiorstwa przekazane zostaną do realizacji podmiotom zewnętrznym, które na podstawie indywidualnego zestawu instrumentów wykonają je lepiej, szybciej i po niższym koszcie. Zakres przedmiotu działania określony jest przez zasoby, które posiadają podmioty, a zwłaszcza przez ich kompatybilność i możliwość wzajemnego wykorzystywania. Każda ze stron wnosi zasoby o innym charakterze, pozwalając każdemu z partnerów poprawić własny łańcuch wartości, a tym samym wzmocnić pozycję konkurencyjną [Kusa 2004, s. 487]. Pomiedzy uczestnikami nawiązującymi współpracę tworzy się ściśle określone przymierze w zakresie różnych funkcji, takich jak: produkcja, marketing, dystrybucja czy logistyka. Zgodna współpraca jest zatem działalnością, w której uczestnicy [Garbarski, Rutkowski i Wrzosek 1996, s. 398]:

- poszukują wspólnych celów i płaszczyzn współpracy,
- mają świadomość, że współpraca przyczyni się do osiągnięcia zamierzonych celów,

- chcą wspólnie dzielić osiągnięte korzyści i ponosić wspólną odpowiedzialność,
- dążą do zapewnienia niezbędnej sprawności funkcjonowania powstałego układu i wysokiej efektywności wspólnie podejmowanej działalności.

Tworzące się układy kooperacyjne są konstruktami elastycznymi – względnie zmiennymi i względnie otwartymi. Otwartość układu oznacza, że istnieje możliwość włączania się do współpracy nowych jednostek, zwłaszcza w momencie wzrostu wielkości produkcji, modyfikacji produkcji lub zmiany zakresu stosowanej technologii, jak również możliwość opuszczenia układu w przypadku utracenia korzyści płynących ze współpracy. Zmienność układu oznacza możliwości zmian zakresu kooperacji, zarówno w kierunku jej poszerzania, jak i zężenia.

W literaturze dotyczącej analizowanego problemu duży nacisk kładzie się na suwerenność, czyli niezależność i zdolność do samodzielnego funkcjonowania organizacji wchodzących w układ kooperacyjny. Kooperacja jest bowiem dobrowolnym wspólnym działaniem lub projektem, kiedy 2 lub większa liczba suwerennych organizacji działa w porozumieniu, dążąc do osiągnięcia wzajemnych korzyści [Combs i Ketchen 1999, s. 867]. Przedsiębiorstwa wchodzące w związki kooperacyjne pozostają niezależne zarówno pod względem ekonomicznym, prawnym, jak i organizacyjnym, co oznacza, że nie mają wspólnego kierownictwa, nie tracą osobowości prawnej ani swojej samodzielności. W przypadku rozbieżności co do realizowanych celów mogą z takiego układu wystąpić, co jednak w zależności od stopnia integracji przyczynić się może do powstawania dodatkowych kosztów. Współpraca może przyczynić się do stopniowego ograniczania samodzielności podmiotu, który nie posiada odpowiednio silnej pozycji przetargowej. Proces ten zazwyczaj ma charakter ewolucyjny, w wyniku którego przedsiębiorstwo traci zdolność do możliwości kształtowania cen swoich wyrobów, dyktowania własnych warunków dostaw, wprowadzania własnych rozwiązań technologicznych, a nawet wyboru własnych kooperantów.

Reasumując, podkreślić można, że kooperacja jest cechą relacji, która tworzy się pomiędzy głównymi aktorami rynku. Składa się ze wzajemnych zrozumień, zbieżnych celów i wartości oraz dążenia do wspólnej pracy w celu osiągnięcia tożsamyh rezultatów. Konsensus dziedziny i zakresu działalności odnosi się do porozumienia uczestników układu odnośnie wytwarzanych produktów, obsługi rynków, a także funkcji, jaką pełni każdy z nich w zawartym przymierzu. Wzrost poziomu zgodności dziedziny i zakresu współpracy przyczynia się do wzrostu poziomu współpracy i odwrotnie – niska zgodność osłabia kooperacyjne powiązania. Aby układ kooperacyjny działał efektywnie jako system, musi wypracować procedurę w zakresie współpracy i koordynacji. Procedura ta zawierać powinna 4 zasady [Sibley i Michie 1982, s. 26]:

- określenie pozycji i odpowiedzialności uczestników,
- przyjęte normy relacji i procedury służące osiągnięciu celów,
- zachęty dla poszczególnych uczestników realizujących projekt,
- umiejscowienie władzy.

Prezentowane ujęcia terminu „kooperacja” kładą nacisk na koordynację działalności i wspólną realizację celów. Należy jednak zaznaczyć, że w praktyce życia gospodarczego każdy podmiot wyznacza swoje własne zadania, realizuje własną strategię i przystępując do układów kooperacyjnych, zamierza zrealizować wyznaczone priorytety, które nie zawsze są zgodne z interesami pozostałych zainteresowanych stron [Das i Teng 2000, s. 77–101]. Strony angażując się w tworzenie układu kooperacyjnego, zrezygnować muszą z niektórych atrybutów, które blokowałyby współdziałanie. Tylko w przypadku kiedy indywidualne zamierzenia partnerów są wzajemnie zsynchronizowane, istnieje szansa na osiągnięcie zgodności i rozwój relacji dla obopólnych korzyści. W przeciwnym przypadku, kiedy trudno osiągnąć zgodność, kiedy przyjęte cele wzajemnie się wykluczają – partnerzy mają skłonność do działań oportunistycznych i dążą do zaspokojenia własnych potrzeb kosztem innych uczestników, za ich zgodą lub wbrew niej. Głównym wyzwaniem, jakie stawia się przed porozumieniami kooperacyjnymi, jest w związku z tym dopasowanie indywidualnych interesów partnerów do wspólnego mianownika. Urzeczywistnienie relacji kooperacyjnej uwarunkowane jest zatem synchronizacją i koordynacją własnych interesów w obopólny cel [Liang 2008, s. 304].

Zarówno w literaturze, jak i praktyce gospodarczej kooperację uważa się za rodzaj strategii, która pozwala osiągnąć pozycję konkurencyjną w turbulentnym otoczeniu. Strategię taką, zdaniem A. Podobińskiego [2004, s. 14–15], przedsiębiorstwa prowadzą na tych rynkach zbytu, które są dla nich atrakcyjne, jednak ich wewnętrzne zasoby nie pozwalają na samodzielną realizację założonych celów. Jednocześnie wskazuje się, że do podstawowych zalet strategii kooperacji pomiędzy przedsiębiorstwami tworzącymi układ należą:

- zwiększenie zasobów będących w ich dyspozycji, zarówno rzeczowych, osobowych, jak i finansowych, mające na celu poprawę wykorzystania pojawiających się możliwości działań tych przedsiębiorstw na rynkach zbytu wytwarzanych przez nie produktów,
- możliwości wzajemnej neutralizacji podejmowanych działań konkurencyjnych,
- stwarzanie warunków do prowadzenia zgodnej i wspólnej polityki zmierzającej do opanowania określonych rynków zbytu,
- prowadzenie wspólnych analiz rynku zbytu, co daje z jednej strony oszczędność czasu i środków umożliwiającą ich rozpoznanie, a z drugiej pozwala prowadzić analizy przy użyciu bardzo złożonych metod statystycznych i ekonometrycznych,
- możliwość zwiększenia zasobów informacji o rynkach zbytu i zaopatrzenia, konkurencji, kierunkach rozwoju rynku itp.,
- możliwość obniżenia czasu pracy i zużywanych środków koniecznych do osiągnięcia założonych celów.

Prowadząc strategię kooperacji, przedsiębiorstwa w niej uczestniczące muszą sobie uświadomić, że jej korzyści i zalety mogą ulec zmniejszeniu lub nawet być

nieosiągalne, w przypadku gdy strategia prowadzona jest w sposób nieprawidłowy. Istotnymi elementami, które mogą wpływać na ograniczenia strategii kooperacji są:

- konflikty dotyczące podziału funkcji pomiędzy kooperującymi przedsiębiorstwami w procesie tworzenia wspólnego kierownictwa,
- konflikty związane z podziałem rejonów sprzedaży wyodrębnionych w ramach danego rynku zbytu,
- możliwości uzależnienia słabszego ekonomicznie przedsiębiorstwa od przedsiębiorstwa silniejszego,
- możliwość ograniczenia dotychczasowej niezależności ekonomicznej przedsiębiorstw przystępujących do kooperacji,
- konflikty związane z podziałem osiągniętych zysków i/lub korzyści mimo wcześniejszych ustaleń mających na celu zapobieganie ich tworzeniu.

Podkreśla się, że strategia kooperacji staje się we współczesnym turbulentnym i dynamicznie zmieniającym otoczeniu alternatywą do ich samodzielnego działania przyczyniającą się do redukcji ryzyka.

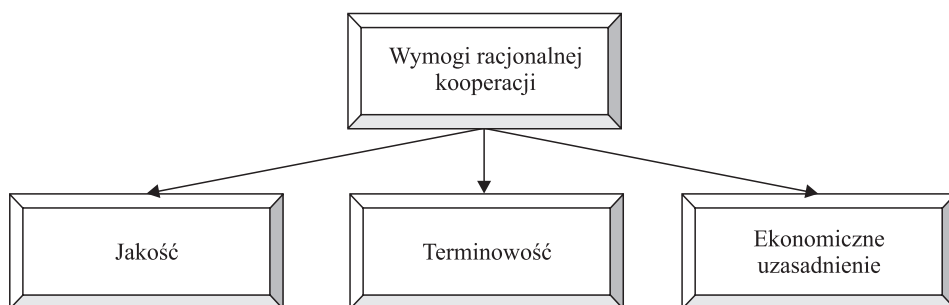
1.2. Kooperacja przemysłowa w Polsce – ujęcie retrospektywne

Kooperacja znalazła swoje odzwierciedlenie również w bogatej literaturze tematu w Polsce. W latach 70. i 80. XX w. traktowana była jako pewnego rodzaju forma współpracy między wyspecjalizowanymi jednostkami gospodarczymi, oparta na odpowiednich porozumieniach umownych zobowiązujących strony do określonego współdziałania, w wyniku którego powstawały dobra użytkowe [Wojewnik 1976, s. 87], przy czym współdziałanie to miało charakter stały [Zbichorski 1975, s. 14].

Wskazywano, że pojęcie kooperacji miało charakter kompleksowy, które zawierało w sobie zarówno tradycyjne umowy kupna – sprzedaży, jak i inne umowy zbliżone w formie i treści. Mogła opierać się zarówno na prostych umowach prawa gospodarczego, jak i na umowach kompleksowych, które określały zasady pełnego współdziałania i współzależności stron [Wieczorkiewicz 1983, s. 14]. W wyniku nawiązania współpracy powstawał układ kooperacyjny, który stanowił zespół wyspecjalizowanych i samodzielnych pod względem ekonomicznym przedsiębiorstw przemysłowych, mających na celu wspólne wytwarzanie określonych wyrobów gotowych [Hermanowski 1977, s. 76]. Istotą tak rozumianej kooperacji była specjalizacja produkcyjna, której forma i zakres w istotny sposób wpływały na możliwości i rozmiar powiązań kooperacyjnych. W praktyce podkreślano, że w przypadku wytwarzania wyrobów złożonych stawała się obiektywną koniecznością, bowiem żadne przedsiębiorstwo nie było w stanie produkować

wszystkich elementów samodzielnie. Oznaczało to, że produkt nie zostanie wytworzony, o ile określone podmioty nie wejdą w relacje kooperacyjne z innymi podmiotami [Wieczorkiewicz 1983, s. 15].

Zgodnie z tą definicją, każda współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami zajmującymi się produkcją określonych dóbr traktowana była jako pewna forma kooperacji. Celem tworzenia sieci powiązań była chęć racjonalnej organizacji produkcji i sprzedaży oraz stworzenie takich warunków, których podstawowym zadaniem było podnoszenie rentowności działania ekonomicznego, w tym przede wszystkim obniżenie kosztów własnych wytwarzania produktów przy jednoczesnym polepszeniu jakości wyrobów oraz zachowaniu wymaganych terminów [Smoliński 1982, s. 100]. Zastosowanie znajdowała w tych dziedzinach przemysłu, w których występowały wyroby złożone z wielu części lub wielu elementów składowych, bądź w których proces produkcyjny złożony był z wielu kolejnych faz technologicznych. Przyczyniała się do powstawania skomplikowanych sieci wzajemnych więzi produkcyjnych pomiędzy różnymi przedsiębiorstwami.



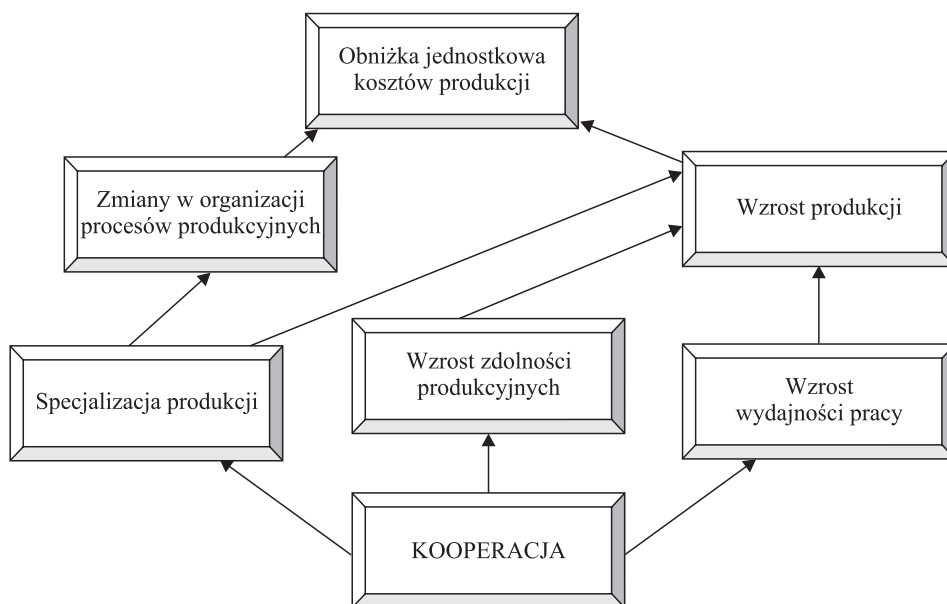
Rysunek 4. Racjonalna kooperacja

Źródło: J. Wojewnik, 1976, *Ekonomika i programowanie rozwoju przemysłu*, PWE, Warszawa, s. 92.

Kooperacja oznaczała formę organizacji pracy, zaopatrzenia, dostaw oraz współpracę produkcyjną wyspecjalizowanych przedsiębiorstw, między którymi występowały bezpośrednie powiązania produkcyjne. W ramach umowy wymagano dokładnego podania specyfikacji rodzajowej, ilościowej, jak i cech jakościowych zamawianych wyrobów.

Kooperacja przemysłowa rozpatrywana była w ujęciu szerszym, w którym traktowano ją jako rodzaj zaopatrzenia materiałowo-technicznego lub węższym traktującym ją jako element składowy zaopatrzenia materiałowo-technicznego. W znaczeniu węższym obejmowała powiązania produkcyjne pomiędzy przedsiębiorstwami z jednej strony wykonującymi produkty finalne, a z drugiej zajmujące

się produkcją pomocniczą polegającą na wytwarzaniu, według szczegółowej specyfikacji przedsiębiorstw głównych różnego rodzaju półfabrykatów, części lub nieznormalizowanych podzespołów przeznaczonych do produkcji określonych wyrobów finalnych. Wskazywano, że zasadniczą cechą kooperacji przemysłowej była tzw. produkcja adresowa polegająca na ścisłej współpracy w zakresie produkcji i wytwarzania na rzecz określonego odbiorcy specyficznych produktów [Samborska-Boć 1982, s. 6]. Było to zatem „(...) takie działanie dwu lub większej ilości podmiotów gospodarczych, które polegało na trwałym zsynchronizowaniu



Rysunek 5. Ekonomiczne efekty kooperacji

Źródło: J. Wojewnik, 1976, *Ekonomika i programowanie rozwoju przemysłu*, PWE, Warszawa, s. 93.

ich procesów produkcji i (lub) zbytu towarów oraz usług i uzyskanie układu komplementarnego, optymalnego z punktu widzenia wyników ekonomicznych podejmujących ją podmiotów” [Tabaczyński 1976, s. 16]. Przy ujęciu szerokim nie określano ściśle odbiorcy, a produkty pochodzące z tej kooperacji mogły być wykorzystywane przez różne przedsiębiorstwa. Ujęcie szersze i węższe kooperacji wiązało się z jej podziałem na kooperację trwałą i nietrwałą.

Powiązania pomiędzy przedsiębiorstwami w ramach kooperacji mogły przybierać charakter trwałe, w których pomiędzy dostawcą i odbiorcą dochodziło do szczegółowego określenia współpracy w zakresie wielkości, terminów i warunków dostaw. Kooperacja tego typu określana była kooperacją w ścisłym znacze-

niu i dotyczyła umów długoterminowych. W jej ramach dostawca zajmował się produkcją części, półfabrykatów lub podzespołów, które przeznaczone były wyłącznie dla odbiorcy i nie znajdowały zastosowania w innych konstrukcjach, w innych przedsiębiorstwach. Jednocześnie odbiorca otrzymać mógł takie części jedynie od określonego dostawcy, który wykonywał powierzone zadanie wyłącznie na rzecz określonego odbiorcy. W specjalnych umowach i planach kooperacji odbiorcy i producenci uzgadniali terminy i rozmiary dostaw, wymagane cechy wyrobów, ceny, wysokość umownych odszkodowań za niewykonanie lub nienależyte wykonanie kontraktu [Hermanowski 1977, s. 77]. W ramach takiej współpracy wskazać należy na całkowity brak konkurencji rynkowej, który przejawiał się w braku poszukiwania alternatywnych dostawców. Przeciwnieństwem kooperacji trwałej była kooperacja nietrwała, która polegała na doraźnej współpracy w ramach wytwarzanych przez dostawców części i elementów. Charakteryzowała się luźnymi powiązaniem, sporadycznymi kontaktami i dorywczym wykorzystaniem lub likwidacją występujących nadwyżek mocy produkcyjnej. Z istoty rzeczy dotyczyła względnie krótkiego czasu [Smoliński 1982, s. 101].

Głównym czynnikiem, który był podstawą tworzenia związków kooperacyjnych były wspólne cele, które osiągnąć chciały organizacje gospodarcze, pozostałe czynniki miały natomiast charakter wtórny [Wieczorkiewicz 1983, s. 15]. Istotną cechą tak tworzonych związków kooperacyjnych była zależność kooperantów czynnych, czyli dostawców od koordynatora, który najczęściej występował jako odbiorca. Nie tworzyły się układy partnerskie, kooperanci musieli dostosowywać się do dyktowanych warunków i wykonywać powierzone zadania w zakresie centralnego sterowania gospodarką.

Podkreślano również, że podjęcie współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami musiało mieć charakter celowy, a więc ekonomicznie uzasadniony. Rachunek ekonomiczny powinno się prowadzić w sposób kompleksowy ujmujący wymogi procesu technologicznego własnej produkcji, stan i poziom zapasów, częstotliwość i koszt dostaw, a także aktualne i potencjalne zdolności produkcyjne podmiotów uczestniczących w procesie wymiany.

1.3. Rodzaje i formy współpracy przedsiębiorstw

Przedsiębiorstwa realizujące swoje złożone i skomplikowane cele produkcyjne muszą wchodzić z innymi podmiotami działającymi na rynku w różnego rodzaju relacje o zmiennym charakterze i zakresie, niejednolitej sile oddziaływania, a także różnym okresie trwania. Charakter, forma i zakres związku zależne są od rodzaju produkowanego dobra czy usługi, stopnia jego złożoności i skomplikowania, kosztu wytworzenia, a także znaczenia dostarczanych dóbr i usług przez

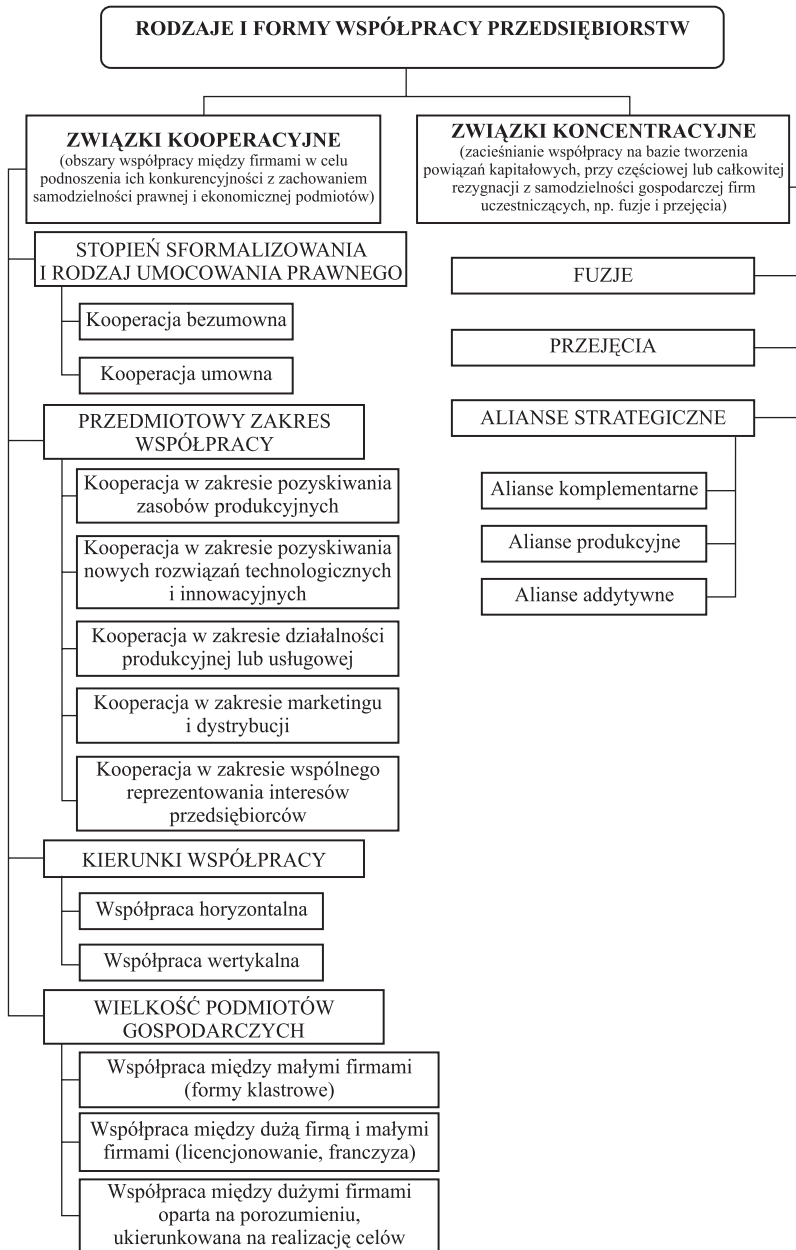
dostawców w procesie tworzenia i rozwoju nowej wartości. Podkreśla się, że u podstaw tworzenia relacji pomiędzy organizacjami leży wiele przyczyn, z których do najbardziej istotnych zalicza się [Oliver 1990, s. 241–265]:

- sytuację prawną i polityczną, która tworzona jest przez odpowiednie władze, przepisy lub reguły skłaniające do nawiązywania relacji,
- asymetrię sił oznaczającą możliwość kontroli, monitoring lub dyspozycję zasobami partnera o słabszej pozycji i silnym uzależnieniu od podmiotu dominującego,
- wzajemność oznaczającą oczekiwanie życzliwości, sprawiedliwości i równomiernego zaangażowania wszystkich uczestników porozumienia, które przejawia się w realizacji indywidualnych lub obopólnych korzyści, celów, interesów itp.,
- wydajność, w ramach której wskazuje się na efekt synergii, kiedy dzięki współpracy organizacje mogą osiągać lepsze wyniki przy niższych kosztach dzięki łączeniu funkcji, które dotychczas każdy podmiot realizował indywidualnie,
- stabilność, która zapewnia trwałe i bezpieczne funkcjonowanie, ogranicza ryzyko i wpływa na minimalizację niepewności wynikającą z domen ich działalności,
- autorytet, gdy dzięki współpracy organizacje mogą zwiększyć swoją reputację, wizerunek, prestiż lub zbieżność z obowiązującymi normami.

Szeroką analizę oraz podział form współpracy przedsiębiorstw przedstawiają Górzyński, Pander i Koć [2006, s. 9–11]. Według cytowanych autorów podstawowy podział oparty jest na związkach kooperacyjnych i koncentracyjnych. Związki kooperacyjne dotyczą obszarów współpracy w celu zwiększenia konkurencyjności przy jednoczesnym zachowaniu suwerenności i samodzielności działania. Związki koncentracyjne z kolei związane są z zacieśnieniem współpracy i tworzeniem powiązań kapitałowych, z jednoczesnym częściowym lub całkowitym ograniczeniem samodzielności działania.

Podobny podział prezentuje J. Lichtarski [2003, s. 389–395], który analizując relacje gospodarcze pomiędzy przedsiębiorstwami, wskazuje na współdziałanie kooperacyjne i koncentracyjne. W ramach współdziałania kooperacyjnego wskazuje na 3 formy: bezumowne, umowne i koordynacyjne, natomiast w ramach współdziałania koncentracyjnego na 2: koncentracyjne luźne i koncentracyjne zwarte.

Współdziałanie kooperacyjne charakteryzuje się dobrowolnością współdziałania oraz brakiem jednolitego kierownictwa. Oznacza to, że podmioty uczestniczące w takim porozumieniu są autonomiczne, niezależne i samodzielne, a ich współpraca jest wynikiem dobrowolnych decyzji. Współdziałanie koncentracyjne w przeciwieństwie do kooperacyjnego cechuje się wysokim stopniem współza-



Rysunek 6. Rodzaje i formy współpracy przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Górzyński, W. Pander, P. Koć, 2006, *Tworzenie związków kooperacyjnych między MSP oraz MSP i instytucjami otoczenia biznesu*, PARP, Warszawa, s. 9–11.

leżności, zwartością i intensywnością integracji organizacyjnej i gospodarczej. Podkreśla się jednak, że podmioty takie mogą zachować osobowość prawną oraz duży zakres autonomii ekonomicznej, zwłaszcza w zakresie działalności operacyjnej [Jagoda i Połomska-Jasieniowska 2006, s. 184–185].

Forma bezumowna polega na wzajemnym dostosowaniu świadczeń na zasadach handlowych oraz wzajemnym zgodnym zachowaniu rynkowym. Należy jednak podkreślić, że zgodne współdziałanie w momencie zawierania transakcji wymaga ustnego lub dorozumianego zgodnego oświadczenia woli, co w konsekwencji oznacza zawarcie pewnego rodzaju umowy.

Forma umowna polega na wzmocnieniu obopólnych działań bez powoływania jakichkolwiek dodatkowych jednostek koordynacyjno-dyspozycyjnych. U podstaw wzajemnych działań i wspólnych przedsięwzięć znajduje się umowa stanowiąca narzędzie prawne. W jej ramach uzgadnia się przedmiot, zakres i formę współpracy. W obrębie omawianej formy wyróżnia się [Lichtarski 2003, s. 397]:

- obrót towarowy (wymiana prosta) z uwzględnieniem subformy, którą stanowi współpraca przedsiębiorstw wytwórczych (głównie przemysłowych) z przedsiębiorstwami handlowymi,
- kooperację produkcyjną stanowiącą część składową zaopatrzenia materiałowo-technicznego (zawartą na podstawie umów kooperacyjnych między 2 lub większą liczbą przedsiębiorstw) dotyczącą dostaw zespołów, podzespołów, półfabrykatów i części wytworzonych na specjalne zamówienie odbiorcy,
- świadczenie (usługi, dostawy itp.) specjalistyczne,
- wspólne przedsięwzięcia (o charakterze funkcjonalnym) i wspólną organizacją działań w różnych dziedzinach gospodarczej aktywności przedsiębiorstw,
- wspólne przedsiębiorstwa,
- pożyczki, najem, dzierżawę oraz *leasing*.

Kolejna forma koordynacyjna sprowadza się do powołania specjalistycznych ośrodków koordynacyjno-dyspozycyjnych w celu realizacji wspólnych działań. Podkreśla się, że podmioty funkcjonują w warunkach ograniczenia zakresu swobody wyznaczonego przez jednostki nadrzędne.

Forma koncentracyjna luźna związana jest ze wzbogaceniem form strukturalnych i funkcjonalnych przez utworzenie odrębnego ośrodka decyzyjnego, którego zadaniem jest zarządzanie powstałym układem. W jej wyniku następuje skupienie, czyli koncentracja zarówno funkcji, jak i struktury decyzji na najwyższym szczeblu decyzyjnym, co przejawia się w zmianach jakościowych. Jednocześnie następuje ograniczenie wewnętrznej swobody decyzyjnej jednostek.

Forma koncentracyjna zwarta związana jest z zanikaniem formalnych przejawów odrębności jednostek, zwłaszcza w zakresie swobody decyzyjnej i odrębności prawnej. Przejawem takiej formy w praktyce gospodarczej jest fuzja.

				V. Koncentracyjne zwarte
			IV. Koncentracyjne luźne	
		III. Koordynacyjne		
	II. Umowne			
I. Bezumowne				
Strukturalne				
Funkcjonalne				
Kooperacyjne			Koncentracyjne	
– wymiana wzajemnie dostosowanych świadczeń na zasadach handlowych	– umowy kupna–sprzedaży	– zrzeczenie dobrowolne	– koncern	– przedsiębiorstwo wielozakładowe
– wzajemnie zgodne zachowania rynkowe (w sytuacjach konkurencyjności)	– umowy kooperacyjne (kooperacja produkcyjna)	– izba gospodarcza	– <i>holding</i>	
	– inne umowy o współpracy, np. kartelowe	– syndykat		
	– konsorcjum	– cech		
	– dzierżawa	– rzemieślniczy		
	– <i>leasing</i>			
	– wspólne przedsięwzięcia (w tym spółki)			

Rysunek 7. Formy współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw – zestawienie porównawcze

Źródło: J. Lichtarski, (red.), 2003, *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław, s. 390.

Nieco inny podział prezentuje B. Kaczmarek [2000, s. 36–122], który formy współdziałania i współpracy przedsiębiorstw dzieli na proste i złożone. Do form prostych zalicza:

- obrót towarowy pomiędzy przedsiębiorstwami,
- kooperację produkcyjną,
- pożyczki, najem, dzierżawę, franczyzę,
- wspólne przedsięwzięcia,
- *leasing*.

Natomiast do złożonych form współdziałania zalicza:

- akwizycje,
- fuzje,
- alianse strategiczne.

Natomiast W. Czakon [2007, s. 35–40] wskazuje, że typologia form współpracy może przybierać następujące formy:

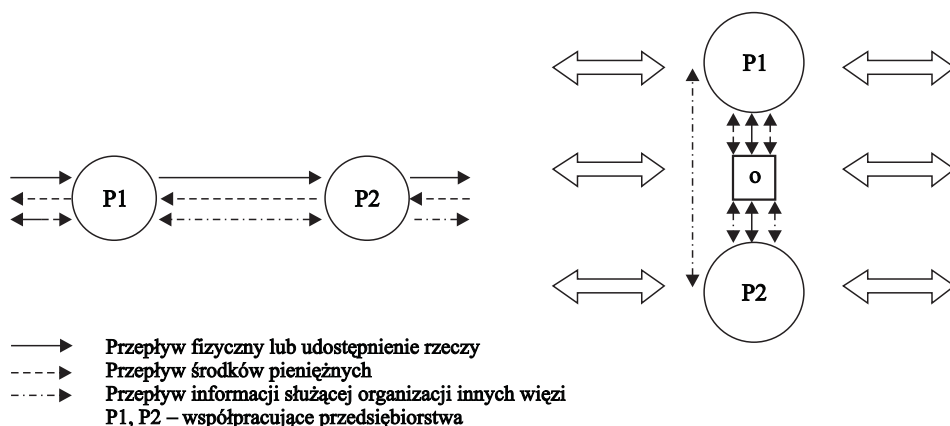
- powstające na poziomie zbiorowości przedsiębiorstw (klastry, grupy strategiczne, standardy przemysłowe, korporacje wirtualne, konstelacje wartości),
- wynikające z systemu więzi międzyorganizacyjnych, jakie tworzy samo przedsiębiorstwo (łańcuch wartości, model biznesu, architektura biznesu, pionowe sieci dostawców, *outsourcing*),
- wynikające z pojedynczych więzi międzyorganizacyjnych (alianse, stowarzyszenia, towarzystwa logistyczne, konsorcja, porozumienia, kartele, licencje, franczyza).

Podstawą tworzenia i utrzymania tego rodzaju więzi są ograniczone możliwości działania każdego partnera, które wynikają z możliwej skali działalności warunkowanej posiadanymi zasobami oraz rachunkiem ekonomicznym.

Prezentowane formy powiązań oparte są zdaniem L. Lichtarskiego [1992, s. 15] na więziach typu *A* i typu *B*. Więzy typu *A* występują w przypadku, gdy jeden podmiot w ramach posiadanych kompetencji i domen działalności przejawia skłonność i gotowość świadczenia usług i tworzenia wyrobów przemysłowych, zaś drugi zgłasza na nie zapotrzebowanie. W efekcie następuje dwukierunkowa, współmierna i proporcjonalna wymiana świadczeń pomiędzy przedsiębiorstwami. Podstawą tworzenia tego typu więzi jest podział pracy i specjalizacji podmiotów gospodarczych. Wychodzi się z założenia, że określone procesy produkcyjne zostaną przez zewnętrznych kooperantów wykonane szybciej, lepiej i po niższym koszcie. Więzy typu *A* związane są z przepływem pomiędzy przedsiębiorstwami wyrobów gotowych, półfabrykatów, materiałów, części i elementów produkcyjnych, a także różnego rodzaju usług produkcyjnych, takich jak magazynowanie i składowanie, transport, remonty i utrzymanie ruchu, wynajem pracowników, maszyn, urządzeń itp. Zalicza się do nich również wszelkiego rodzaju działania mające na celu dostosowanie się pod względem ilościowym, rodzajowym i jakościowym do wymogów i żądań partnerów. Pozwala to na osiągnięcie zgodności zasobów i wpływa na poziom współpracy. Więzy typu *A* charakteryzuje się według kryterium roli, jaką pełnią przedsiębiorstwa w utworzonym układzie. Dla kooperanta biernego oznaczają przepływ materiałów, części, półfabrykatów, ludzi, dokumentacji, operacji technologicznych, zaś dla kooperanta czynnego istotnego znaczenia nabiera przepływ strumienia środków pieniężnych, równie ważne dla obu partnerów są przepływ i wymiana informacji.

Więzi typu *B* związane są z jednoczeniem zasobów i działań partnerów w celu wspólnej realizacji określonych funkcji. U ich podstaw leży ograniczona skala działalności przedsiębiorstw, która czyni nieopłacalnym podejmowanie określonej pracy. Charakteryzowane powiązania mogą być bardzo zróżnicowane w przedmiocie i zakresie, a dotyczą [Lichtarski 2003, s. 387]:

- organizowania i utrzymania wspólnej bazy surowcowej,
- tworzenia i eksploatacji wspólnych baz usługowych,
- tworzenia i utrzymania wspólnych zapleczy badawczo-rozwojowych,
- tworzenia i utrzymania wspólnych przedsięwzięć inwestycyjnych,
- wspólnej polityki zaopatrzeniowej, zbytu, eksportu,
- tworzenia i utrzymania wspólnych baz szkoleniowych, treningowych, wypoczynkowych,
- wypracowania wspólnych stanowisk wobec podmiotów zewnętrznych.



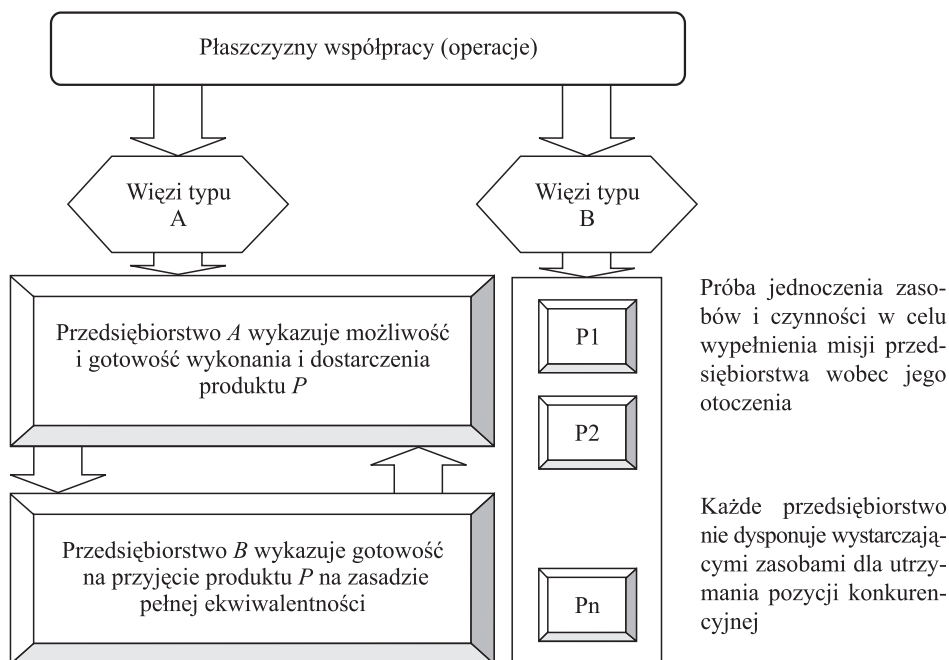
Rysunek 8. Więzi relacji gospodarczych typu A i B

Źródło: J. Lichtarski, (red.), 1992, *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa, s.15.

Prezentowane typy więzi występujące pomiędzy przedsiębiorstwami nie określają charakteru związków, mówią jedynie, że pomiędzy przedsiębiorstwami występują pewnego rodzaju zależności. W ich ramach występować może szereg form, które precyzują wzajemne powiązania, specyfikę, czas trwania itp.

Wskazuje się, że przedstawione więzi obejmować mogą wiele przedsiębiorstw w różnych konfiguracjach, tworząc niekiedy bardzo skomplikowane układy o różnym stopniu trwałości, spójności i otwartości. Każda organizacja należeć może do kilku układów, do których włączana jest na podstawie szeregu kryteriów, do których zalicza się [Lichtarski 2003, s. 387]:

- następstwo faz procesu technologicznego,
- współdział w wytwarzaniu wyrobu złożonego,



Rysunek 9. Dwie płaszczyzny współpracy

Źródło: opracowanie na podstawie J. Lichtarski, (red.), 2003, *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.

- korzystanie ze wspólnej bazy surowcowej,
- jednorodność lub podobieństwo procesów technologicznych,
- jednorodność przeznaczenia produktów (usług),
- następstwo faz procesu gospodarczego (przygotowanie produkcji, produkcja, sprzedaż),
- skupienie terytorialne (bliskość) jednostek wytwórczych i usługowych,
- możliwość korzystania ze wspólnej infrastruktury technicznej i komunikacyjnej itp.,
- tożsamość rynków zbytu,
- wspólnotę (zbieżność) zamiarów co do sposobu wykorzystania (zagospodarowania) wolnych środków kapitałowych,
- wspólnotę zamiarów co do sposobów i kierunków rozwoju działalności.

W literaturze i praktyce życia gospodarczego klasyfikacja powiązań kooperacyjnych pomiędzy przedsiębiorstwami przedstawiana jest według różnych kryteriów, do których zalicza się [Janasz 2000, s. 167–169]:

- kryterium form specjalizacji,
- kryterium formy uczestnictwa przedsiębiorstwa w procesie kooperacji,
- kryterium terytorialnego podziału pracy,

- kryterium podporządkowania organizacyjnego kooperanta,
- kryterium ilościowe,
- kryterium czasu trwania związków kooperacyjnych.

W ramach kryterium formy specjalizacji wyróżnia się kooperację przedmiotową, technologiczną oraz kompletację. Kooperacja przedmiotowa polega na produkcji i dostawach określonych części, elementów, zespołów, półfabrykatów itp. przez wyspecjalizowane podmioty, które znajdują zastosowanie w produkcji ściśle określonych dóbr. W zakładzie finalnym następuje ostateczny montaż i zakończenie procesu produkcyjnego. Kooperacja technologiczna związana jest z podziałem procesu produkcyjnego i świadczeniem usług produkcyjnych, w ramach których wybrane operacje technologiczne lub fazy procesów technologicznych wykonywane są przez przedsiębiorstwa kooperujące przy wykorzystaniu specjalizowanych maszyn i urządzeń. Kompletacja polega natomiast na montażu wielu zespołów w łączny wyrób poza przedsiębiorstwami dostarczającymi dane przedmioty. Może przybierać charakter uzupełniania gotowych wyrobów przez wyposażanie ich w różnego rodzaju urządzenia lub przedmioty, lub kompletacji budowlano-montażowej polegającej na współpracy przedsiębiorstw w ramach dostarczania określonych urządzeń, których montaż następuje u odbiorcy.

Kryterium formy uczestnictwa określa, czy przedsiębiorstwo wytwarza określone elementy kooperacyjne i dostarcza je do innych jednostek, czy otrzymuje je i wykorzystuje w swoich procesach produkcyjnych. W jego ramach wskazuje się na kooperację czynną polegającą na świadczeniu usług lub dostaw kooperacyjnych na rzecz innego przedsiębiorstwa, z reguły producenta wyrobów finalnych oraz bierną oznaczającą otrzymywanie od innych przedsiębiorstw elementów i usług niezbędnych do wytwarzania wyrobów i świadczenia usług.

Kryterium terytorialnego podziału pracy oparte jest na powiązaniach przestrzennych pomiędzy kooperującymi jednostkami. W jego ramach wyróżnić można kooperację globalną, międzynarodową, międzyregionalną, regionalną, lokalną itp. U podstaw kooperacji wewnątrzregionalnej leży współpraca następująca pomiędzy przedsiębiorstwami skupionymi w jednym regionie a podstawą jej tworzenia są koszty transportu.

W ramach organizacyjnego podporządkowania kooperanta wyróżnia się kooperację wewnętrzną i zewnętrzną. Wewnętrzna polega na współpracy przedsiębiorstwa dominującego z dostawcami z tego samego sektora lub z tego samego obszaru. Szczególnym przypadkiem jest kooperacja przedsiębiorstw lub zakładów należących do tego samego właściciela. Kooperacja zewnętrzna oznacza współpracę z jednostkami niezależnymi z różnych branż czy obszarów.

Kryterium ilościowe związane jest z liczbą kooperujących przedsiębiorstw, w ramach czego szczególnie wskazuje się na:

- kooperację równoległą polegającą na współpracy producenta wyrobu finalnego (kooperant bierny) z wieloma kooperantami czynnymi, którzy zajmują się produkcją i dostarczaniem części i elementów lub świadczącymi usługi produkcyjne,

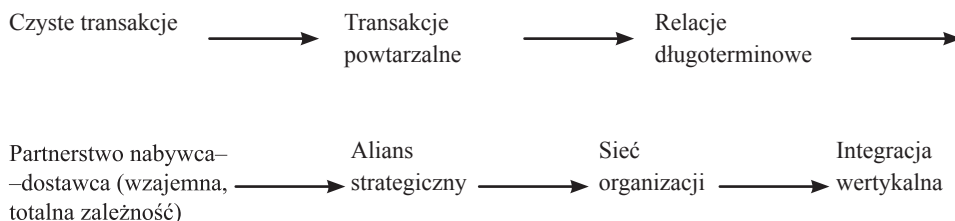
- kooperację łańcuchową określaną również jak wielostopniową polegającą na zleceniu wykonania niektórych faz technologicznych kooperantom, którzy z kolei zlecają ich wykonanie dalszym poddostawcom, których określa się jako subkooperantów,
- kooperację przemienną (cykliczną) polegającą na przemiennym wykonywaniu elementu kooperacyjnego przez producenta wyrobu finalnego i jego kooperantów,
- kooperację uniwersalną dotyczącą układu, w którym każda z jednostek wykonywać może zarówno elementy kooperacyjne, jak i wyrób finalny (co oznacza, że pomiędzy tymi podmiotami występują sprzężenia zwrotne).

W ramach kryterium czasu trwania związanego z rodzajem umowy określającej warunki współpracy wyróżnia się kooperację opartą na umowach wieloletnich, krótkotrwałych (do roku) i doraźnych.

Współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami przybiera również charakter integracji pionowej i poziomej. Integracja pionowa określana także jako wertykalna polega na współpracy przedsiębiorstw, które połączone są ciągiem technologicznym. Pomiedzy partnerami następują różnego rodzaju przepływy strumieni towarów, informacji, środków finansowych. Efektem tego rodzaju współpracy jest maksymalizacja sprzedaży, obniżka kosztów czy redukcja ryzyka i niepewności [Czupiał 2000 b, s. 210]. Integracja pozioma, określana jako horyzontalna nabierać może dwojakiego charakteru: kooperacji konglomeratowej i koncentrycznej. Konglomeratowa polega na współpracy przedsiębiorstw, które realizują różne, najczęściej niepowiązane technologicznie procesy produkcyjne. Dobra wytwarzane przez jednego kontrahenta mają charakter dobra komplementarnego wobec drugiego, co pozwala na realizację zwiększonej sprzedaży dzięki uczestnictwu w sieci sprzedaży partnera. Koncentryczna natomiast dotyczy współpracy przedsiębiorstw działających na tym samym, bądź podobnym rynku lub wykorzystujących tę samą lub podobną technologię.

Wybór typu relacji, a tym samym określenie stosunków panujących pomiędzy współpracującymi partnerami wpływa na alokację zasobów, jakość tworzonych produktów a także wybór strategii zaopatrzeniowych, produkcyjnych, zbytu itp. Najczęściej rozwój stosunków pomiędzy partnerami ma charakter ewolucyjny, począwszy od prostych form współpracy, a kończąc na skomplikowanych układach, w których następuje wzajemna integracja wyposażenia produkcyjnego, procesów produkcyjnych i systemów zarządzających.

Zakłada się, że typy powiązań pomiędzy przedsiębiorstwami składają się na pewien łańcuch, którego początek stanowią tzw. czyste bezumowne transakcje, a koniec całkowicie hierarchicznie zintegrowanie firmy [Webster 1992, s. 5]. Podkreśla się, że pomiędzy kontaktami bezumownymi a współdziałaniem opartym na zaniku odrębności prawnej zidentyfikować można szereg form o zróżnicowanym stopniu utraty niezależności (prawnej, finansowej, organizacyjnej) współpracujących przedsiębiorstw.



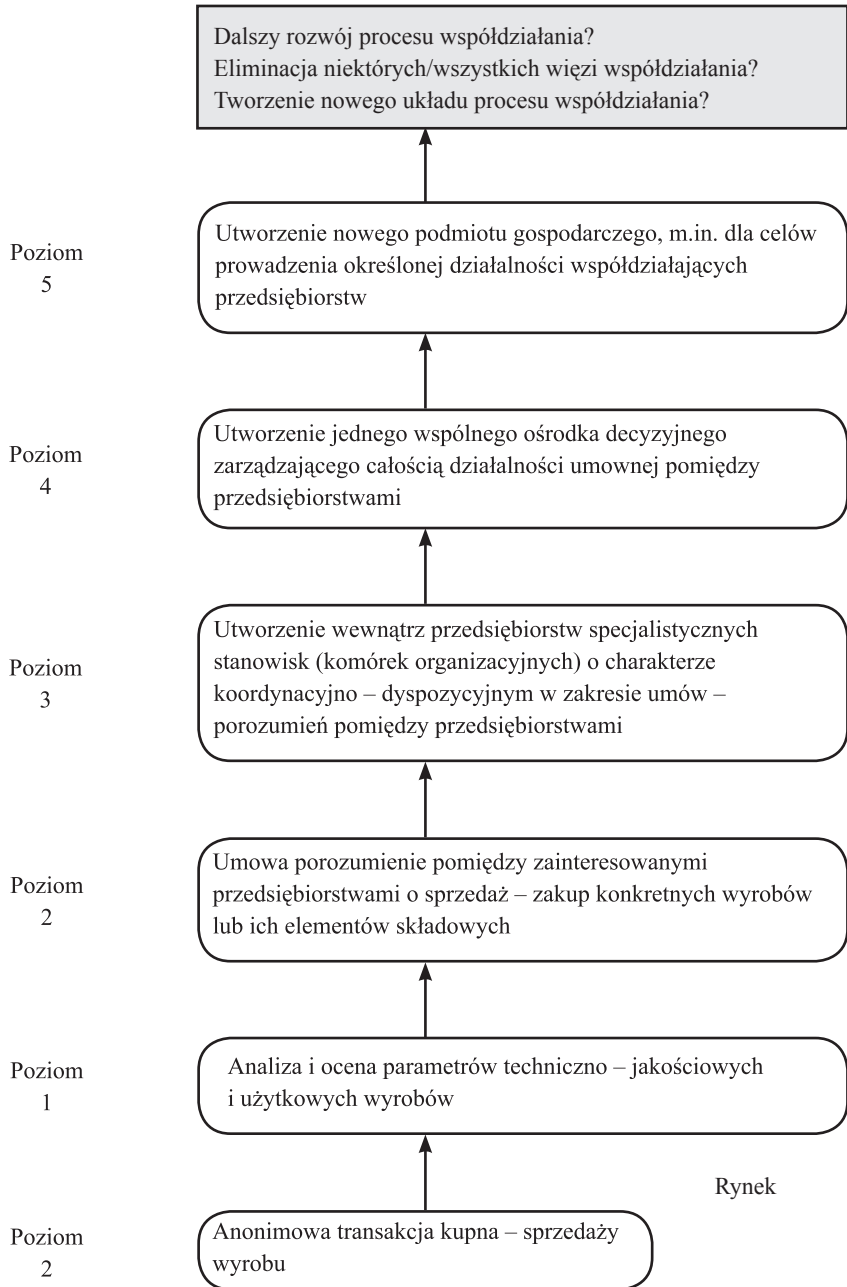
Rysunek 10. Zakres powiązań rynkowych pomiędzy przedsiębiorstwami

Źródło: F. E. Webster Jr., 1992, *The Changing Role of Marketing in the Corporation*, Journal of Marketing, 1992, Vol. 56, s. 5.

Przytoczone typy powiązań ukazują wachlarz stosunków nabywca–sprzedawca i stanowią one stadia ewolucyjnego rozwoju współpracy pomiędzy uczestnikami transakcji [Hutt i Spech 1997, s. 116]. Należy podkreślić, że przechodzenie do wyższych typów relacji związane jest z większym wykorzystaniem przez firmy administracyjnej i biurokratycznej kontroli i mniejszym wykorzystaniem kontroli rynkowej.

Podobną stratyfikację procesu współdziałania przedsiębiorstw prezentuje B. Kaczmarek [2000, s. 33], który biorąc pod uwagę 2 cechy: trwałość i natężenie, wskazuje, że więzi mogą mieć charakter: sporadyczny, rzadki, nietrwały i względnie słaby z jednej strony oraz regularny, trwały, silny i często występujący z drugiej. Zdaniem Autora proces współdziałania może być rozpatrywany na 6 poziomach agregacji (rys. 14).

Pierwszym typem powiązań, który występuje pomiędzy aktorami rynku są tzw. czyste transakcje określane jako transakcje dyskretne lub jednorazowy akt kupna–sprzedaży. Odpowiadają one poziomowi 0 w typologii B. Kaczmarka. Występują na rynkach doskonale konkurencyjnych, na których działa wielu uczestników konkurujących ceną. Nie niosą one ze sobą żadnych zobowiązań, nie tworzą żadnych zależności, nie oferują żadnych dodatkowych korzyści z tytułu ich zawarcia. Oferta nie jest ani przygotowywana, ani kierowana do konkretnego odbiorcy, co świadczy o jej całkowicie anonimowym charakterze. Poczynania przedsiębiorstw zawierają się w zbiorze oddzielnych, unikatowych rynkowych transakcji, w ramach których udostępnione są w cenie wymiennego produktu wszystkie potrzebne informacje. Można zatem podkreślić, że w przypadku gdy dominują „czyste relacje rynkowe”, kooperacja pomiędzy przedsiębiorstwami nie istnieje. Jakkolwiek wraz z rozwojem długoterminowej współpracy zaangażowanych do gry podmiotów w wyniku hierarchicznego zarządzania i wprowadzania norm relacyjnych czyste transakcje rynkowe stają się w coraz wyższym stopniu „transakcjami uporządkowanymi” [Hammervoll 2009, s. 308].



Rysunek 11. Poziomy proces współdziałania przedsiębiorstw

Źródło: B. Kaczmarek, 2000, *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 33.

Transakcje czyste scharakteryzować można przez ograniczony system międzyorganizacyjnej komunikacji oraz wąski zakres informacji, która podlega wymianie. Tożsamość, marka i pozycja partnerów muszą być ignorowane lub niedostrzegane [Dwyer, Schurr i Oh 1987, s. 12]. Produkt na tym rynku łatwo podlega ewolucyjnemu rozwojowi, opłacany jest gotówką, nie podlega negocjacjom, tak zatem współzależność podmiotów jest krótkotrwała i ulega szybkiemu rozpadowi. Należy podkreślić, że zdaniem D. Faulknera i C. Bosmana [1996, s. 30–32] żadna pojedyncza operacja nie oznacza zobowiązania do podjęcia kolejnej transakcji, które często mają charakter kontaktów bezumownych. Prezentowany typ transakcji jest najprostszą formą wymiany pomiędzy nabywcą i sprzedawcą, stanowiąc bazę rozważań dotyczących międzyorganizacyjnych powiązań.

Kolejną formą powiązań między organizacjami na rynku przedsiębiorstw są transakcje powtarzalne (poziom 1) określane jako częsty zakup przemysłowych komponentów, głównie o charakterze markowym, utrzymanie produkcji i dostawy operacyjne. Przesłanki współdziałania pomiędzy jednostkami gospodarczymi zachodzą w przypadku gdy w transakcji rynkowej strony w niej uczestniczące przestają być dla siebie anonimowe, a zachodzące między nimi transakcje charakteryzują się pewną powtarzalnością i jednocześnie oferta dostawcy dostosowana zostaje do potrzeb i wymagań odbiorcy np. pod względem poziomu technicznego, jakościowego, użyteczności itp. [Safin 2003, s. 105]. Stanowi to pierwszy stopień współpracy. Podstawowe działania marketingowe w tym typie transakcji związane są z reklamą i promocją sprzedaży, a także różnego rodzaju agresywnymi działaniami w walce o preferencje nabywcy. Rola dostawcy sprowadza się do przedstawienia zróżnicowanego produktu i tworzenia preferencji i lojalności nabywcy, dzięki czemu osiągnąć będzie można wysoką cenę i korzyści. Sprzedaż jest końcowym wynikiem podjętych działań marketingowych, a prawa i obowiązki kontrahentów regulowane są przepisami i zasadami obowiązującymi w obrocie towarowym na rynku.

Powiązania w układzie nabywca–dostawca (poziom 2) stanowiące kolejną formę, mają zazwyczaj skomplikowany charakter i relatywnie długi okres umownych zobowiązań. Pomiędzy podmiotami dochodzi do zawarcia sformalizowanej umowy dzięki czemu więzi nabierają cech trwałości i stabilności. Zakres przedmiotowy jest zróżnicowany, charakteryzuje się jednak jednoznacznie określoną płaszczyzną współdziałania, np. w zakresie jakości, ceny, terminów dostaw i temu podobnych warunków determinujących współpracę. Aspekt relacyjny pojawia się w momencie, gdy nabywca korzysta z odroczonej terminów dostaw lub dostawca realizuje zamówienie według określonego harmonogramu. Sytuacja taka sprzyja rozwojowi długotrwałej współzależności, głębszej i intensywniejszej komunikacji, a także stanowi początki planowania kooperacyjnego i możliwości pojawienia się konfliktu. Podkreśla się jednak, że długofalowa współpraca oparta jest na stosunkach antagonistycznych, konfrontujących nabywcę z do-

stawcą w walce skupionej na niskiej cenie. Typową praktyką stosowaną przez nabywców jest utrzymywanie tzw. list kwalifikowanych dostawców, na których umieszcza się spełniających określone warunki producentów, którzy licytują się w walce o realizację zamówienia według ściśle określonej specyfikacji [Nowak 2008 a, s. 519–532]. W ten sposób realizuje się zazwyczaj zakupy rutynowe, które mają charakter standardowych prostych procedur [Hutt i Spech 1997, s. 102]. W zależności od przedsiębiorstwa w procesie tworzenia listy kwalifikowanych dostawców używa się kilku kryteriów, które są podstawą szeregowania uczestników postępowania. Należy zaznaczyć, że w relacjach długoterminowych ceny dostarczanych wyrobów i świadczonych usług są wynikiem procesu negocjacji opartego na wzajemnej zależności, nie są natomiast określone wyłącznie przez siły rynkowe, jakość, warunki dostaw, warunki techniczne itp. Istotnym elementem opisującym ten typ relacji jest całkowity brak współzależności w zakresie struktur organizacyjnych, technik i technologii produkcji, sposobów organizacji pracy, zarządzania itp. Brak jest również wewnętrznych komórek, których zadaniem byłaby koordynacja działań. Podkreśla się zatem, że współpraca oparta na długoterminowych relacjach dotyczy 2 niezależnych podmiotów, które wyrażają wolę współdziałania, z którego mogą się wycofać, jeżeli warunki z jakichkolwiek przyczyn nie będą spełniały ich oczekiwań.

Współczesny rozwój rynku oraz rządzące nim siły zmuszają przedsiębiorstwa do nawiązywania dużo silniejszych więzi w układach dostawca–odbiorca, które charakteryzowane są przez większą współzależność jednostek biorących w nich udział (poziom 3). Układ taki spotykany w rzeczywistości gospodarczej określa się mianem partnerstwa i polega zdaniem Webstera [1992, s. 5] na wzajemnej, ściślejszej współzależności partnerów. Przedsiębiorstwa powołują ośrodki koordynacyjno-dyspozycyjne o różnej formie strukturalnej, których zadaniem jest regulacja wzajemnych przepływów rzeczowych, finansowych i informatycznych. U podstaw tworzenia tego typu powiązań leży przekonanie, że jakość i niski koszt działalności w dużym stopniu zależą od systemu strategicznego partnerstwa z małą liczbą dostawców, którzy zrzeszeni są we wczesnych fazach rozwoju produktu, tworząc układ kooperacji nieznaną w antagonistycznych formach pozyskiwania zasobów. Podkreśla się jednak, że wysoka jakość i niski koszt zapasów oraz innego rodzaju koszty stowarzyszone przyczyniają się do totalnego uzależnienia dostawcy od odbiorcy, często o dominującej pozycji. Tego rodzaju układy dominują w takich branżach jak: przemysł samochodowy, telekomunikacja, produkcja komputerów, wyposażenia produkcyjnego, a także na innych polach działalności.

W niektórych przypadkach, partnerstwo pomiędzy nabywcą i jego dostawcą przybiera formę całkowicie nowego przedsięwzięcia, określanego jako czysty alians strategiczny [*true strategic alliance*]¹¹. Jedną z zasadniczych cech czystego

¹¹ Pod niektórymi względami odpowiada on poziomowi 4 i 5 w typologii B. Kaczmarka.

alianisu strategicznego jest zamierzony ruch każdego partnera w kierunku osiągnięcia długoterminowych strategicznych celów [Plunket, Voisin i Bellon 2002, s. 17]. Cele te stają się cechą wyróżniającą strategiczny alians odróżniającą go od wcześniejszej formy kooperacji między firmami. Alianse strategiczne mają miejsce w kontekście długofalowego strategicznego planowania i poszukiwania poprawy lub radykalnych zmian pozycji konkurencyjnej firmy. Należy rozumieć przez nie porozumienie kooperacyjne między dwoma lub większą liczbą niezależnych podmiotów, oparte na formalnym bądź nieformalnym porozumieniu, u podstaw którego leży wzmocnienie strategii konkurencyjnej i pozycji uczestniczących w niej przedsiębiorstw. Zasadniczą zaletą tego rodzaju powiązań jest wysoka elastyczność, podmioty te mogą bowiem dowolnie kształtować zakres i zasięg współpracy, mogą go modyfikować oraz w przypadku braku zgodności – rozwiązać.

Ostatni poziom związany z ewolucyjnym rozwojem współpracy przedsiębiorstwa z różnymi podmiotami w ramach danego obszaru produkcyjnego tworzy łańcuch dostaw, czyli „sieć organizacji zaangażowanych przez powiązania z organizacjami je poprzedzającymi i organizacjami występującymi po nich, w realizację różnych procesów i działań, które tworzą dla ostatecznego klienta wartość w formie produktów lub usług” [Martin 1992, s. 37]. Sieć jest to zbiór bezpośrednich relacji, które kreują współzależność między firmami i tworzą kontekst dla zawierania powiązań, nadającym poszczególnym firmom funkcje oraz przydzielają środki do ich realizacji [Håkansson, Avila i Pedersen 1999, s. 443–452]. Należy przez nią rozumieć dynamiczną formę organizacji, która rozwija się w następstwie interakcji i tym samym posiada historię i przyszłość. Zdaniem K. Antia i G.L. Frazier [2001, s. 67] układ sieciowy obejmuje zbiór gruntownie zaplanowanych i zaprojektowanych relacji oraz zbiór relacji spontanicznych, które „naśladują” zorganizowane powiązania oraz relacje władzy. Tworzą ją węzły, czyli firmy, pomiędzy którymi występują współzależności, przyczyniające się do tworzenia struktur znacznie bardziej zorganizowanych i efektywnych aniżeli te, które występują w samej sieci.

Podstawowym warunkiem kooperacji w sieci w określonym czasie jest osiągnięcie korzyści, które przewyższają koszty. Korzyści te zasadniczo zależą od jakości zrobionego wkładu przez innych członków sieci, jak również od skłonności innych podmiotów do udostępniania tego wkładu innym. Można zatem podkreślić, że fundamentalną normą współpracy w sieci jest zasada wzajemności [Koch, Kautonen i Grunhagen 2006, s. 63]. Zasada wzajemności posiada dwie istotne implikacje: pierwsza – uczestnicy sieci powinni uczyć się zaufania, które pozwala im dzielić się swoim doświadczeniem i tworzyć relacje, druga – wzajemność pociąga za sobą specyficzne inwestycje, które tworzą pewien poziom zależności pomiędzy aktorami sieci. Efekt sieci polega na tym, że podłączenie do niej każdego nowego uczestnika podnosi jej wartość dla wszystkich dotychczasowo-

wych uczestników, co daje im nieporównywalny z dotychczasowymi strukturami prowadzenia działalności potężny efekt skali i niespotykane dotychczas możliwości ekspansji [Zook i Allen 2005, s. 96]. Połączenie ich w jeden spójny obszar pozwala na osiągnięcie efektu synergii, który definiuje się jako różnicę pomiędzy rezultatami osiąganymi przez realny przedmiot złożony z elementów, pomiędzy którymi następuje współdziałanie a sumą efektów osiąganym przez elementy niezwiązane współdziałaniem [Krzyżanowski 1985, s. 157]. Specyficznym rodzajem powiązań sieciowych jest klaster.

Należy również podkreślić, że w literaturze tematu spotkać można analizę szerokiego spektrum relacji pomiędzy przedsiębiorstwami, poczynając od totalnej walki konkurencyjnej, powodującej wyniszczenie i osłabienie walczących podmiotów, kończąc na totalnej współpracy, która w wyniku pozytywnej synergii wzmacnia i buduje nową wartość.

Tabela 1. Porównanie transakcji dyskretnych z wymianą relacyjną

Elementy kontraktu	Transakcje dyskretnie	Wymiana relacyjna
Charakterystyka sytuacyjna		
Regulacja wymiany (rozpoczęcie, czas trwania, wygaśnięcie i rozwiązanie)	Wyraźny początek, krótki okres trwania, szybkie zakończenie działania	Początek jest odwzorowany we wcześniejszych porozumieniach, wymiana ma charakter długotrwały, zakończenie jest procesem ciągłym
Liczba podmiotów (podmioty uczestniczące w fazach procesu wymiany)	Dwa podmioty	W proces wymiany i jego zarządzanie często jest zaangażowanych więcej niż 2 podmioty
Zobowiązania (3 aspekty: źródło zadowolenia, źródło zobowiązania, szczególny charakter)	Zadowolenie wypływa z oferty i prostych żądań, zobowiązania pochodzą z przekonań i zwyczajów (zewnętrznych ograniczeń), następuje standaryzacja zobowiązań	Satysfakcja i zobowiązania są elementem relacji, podobnie jak zwyczaje i prawo, zobowiązania podlegają indywidualizacji (dostosowaniu do poszczególnych podmiotów), uszczegółowieniu i zarządzaniu przez relację

cd. tab. 1.

Elementy kontraktu	Transakcje dyskretne	Wymiana relacyjna
Charakterystyka sytuacyjna		
Oczekiwanie wobec relacji (szczególne skupienie na konflikcie lub korzyściach, perspektywa wspólnoty, potencjalne problemy)	Oczekuje się konfliktu interesów (celów) oraz niedużej jedności, w przyszłości przewiduje się brak problemów, ponieważ gotówkowe rozliczenia i natychmiastowe działanie wykluczają przyszłą współzależność	Oczekiwanie konfliktu interesów i przyszłych kłopotów jest zrównoważone przez zaufanie i połączone wysiłki
Elementy kontraktu	Transakcje dyskretne	Wymiana relacyjna
Charakterystyka procesowa		
Podstawowe relacje personalne (społeczne interakcje i komunikacja)	Relacje personalne na minimalnym poziomie, przeważają standardowe formy komunikacji	Ważne personalne, indywidualne stosunki, satysfakcja pochodzi z elementów pozaekonomicznych, wykorzystuje się zarówno komunikację formalną, jak i nieformalną
Solidarność kontraktowa (zasady i regulacje wymiany zapewniające działanie)	Dominują normy społeczne, zasady, etyka zawodowa oraz perspektywa własnych zysków	Rośnie znaczenie prawnych i samoregulujących się warunków, psychologiczna satysfakcja pochodzi z wewnętrznych regulacji
Zbywalność (zdolność do transferu praw, zobowiązań i satysfakcji do innych podmiotów układu)	Całkowita przenoszalność praw, nie ma znaczenia, kto spełnia kontraktowe zobowiązania	Ograniczona przenoszalność, wymiana zależna jest od tożsamości uczestników
Kooperacja (wspólny wysiłek w działaniu i planowaniu)	Brak wspólnego wysiłku	Wspólny wysiłek odnosi się zarówno do działania, jak i planowania w określonym horyzoncie czasu, regulacje mają charakter endemiczny

Elementy kontraktu	Transakcje dyskretne	Wymiana relacyjna
Charakterystyka procesowa		
Planowanie (procesy i mechanizmy radzenia sobie ze zmianami i konfliktami)	Zasadniczo skupienie następuje na sednie wymiany, brak oczekiwań przyszłościowych	Skupianie się na procesie wymiany oraz szczegółowym planowaniu przyszłej wymiany. Uwzględnia się nowe warunki otoczenia oraz osiągnięcie satysfakcji ze zmienionych celów, relacja obfituje w wyraźne założenia
Wymiary i specyficzność (kalkulacja i rachunek wymiany)	Mało uwagi poświęca się na ocenę i specyfikację ponieważ działanie ma charakter oczywisty	Duża uwaga poświęcana jest na pomiar, specyfikę i aspekty ilościowe wszystkich wymiarów działalności, włączając w to perspektywę duchową i przyszłe korzyści
Siła (zdolność do narzucania własnego zdania)	Siła może być wykorzystana w sytuacji, kiedy przyrzeczenie jest realizowane	Wzrost współzależności, rosnące znaczenie rozważnych aplikacji własnej siły przetargowej w procesie wymiany
Podział korzyści, obowiązków i strat (zakres korzyści i strat)	Wyraźny podział korzyści i strat wraz z ich alokacją	Duże prawdopodobieństwo podziału korzyści i kosztów oraz regulacja dotycząca tego podziału w długim horyzoncie czasu

Źródło: F. R. Dwyer, P. H. Schurr, S. Oh, 1987, *Developing Buyer – Seller Relationships*, Journal of Marketing, Vol. 51, s. 13.

Prezentowany wachlarz relacji transakcyjnych w przeciwieństwie do powiązań dyskretnych musi być postrzegany w warunkach ciągłości trwania, musi zatem posiadać historię i oczekiwać przyszłości [Dwyer, Schurr i Oh 1987, s. 12]. Zasadnicze różnice pomiędzy transakcjami dyskretnymi (proste formy współpracy oparte na transakcjach kupna – sprzedaży) a relacyjnymi prezentuje tabela 1.

Tabela 2. Zagrożenia i korzyści współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami

Korzyści współpracy	Zagrożenia współpracy
<ul style="list-style-type: none"> – stały zbyty – pewne i ustalone przychody i zyski- możliwość wykorzystania wiedzy i umiejętności partnerów – możliwość korzystania ze wspólnych baz zaopatrzeniowych – szeroki dostęp do sieci sprzedaży – możliwość szkoleń i treningów – możliwość wykorzystania efektu krzywej doświadczeń (minimalizacja kosztów produkcji) – ciągłe doskonalenie w celu sprostanania wymaganiom partnerów – indywidualny charakter współpracy– ograniczanie ryzyk – obniżenia kosztów całkowitych prowadzenia działalności [<i>total cost of ownership</i>] – uzyskanie nowych technologii do wykorzystania w produkcji lub rozwią- zaniach informacyjnych – dostępu do rynku globalnego 	<ul style="list-style-type: none"> – możliwość utraty tożsamości – duża kontrola ze strony partnerów – utrata pozycji konkurencyjnej na innych rynkach – możliwość dużego uzależnienia się od innych przedsiębiorstw – możliwość utraty autonomii – trudności z wyjściem z układu – konieczność ponoszenia kosztów współpracy – konieczność dostosowywania się do warunków cenowych, jakościowych i innych warunkujących współpracę – obniżenie zysków – utrata siły przetargowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: I. Dembińska-Cyran, J. Hołub-Iwan, J. Perenc, 2004, *Zarządzanie relacjami z klientem*, Difin, Warszawa; Ian H. Gordon, 2001, *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa 2001; J. Lichtarski, (red.), 1992, *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.

Zakres, forma oraz koszty związane z kształtowaniem relacji zależą od jej rodzaju oraz znaczenia dostarczanych elementów w systemie produkcyjnym odbiorcy. Przechodzenie na wyższe poziomy współpracy związane jest również z drastycznym spadkiem liczby kooperantów, którzy uczestniczą w tworzeniu produktu. Ograniczanie liczby partnerów oraz umiejętność tworzenia i pogłębiania związków kooperacyjnych z wybranymi podmiotami stanowić może o sukcesie przedsiębiorstwa i budowie jego przewagi konkurencyjnej z uwagi na fakt, że ich jakość w sposób bezpośredni wpływa na relację firmy z nabywcami. Osiąganie korzyści w układzie partnerskim wymaga zatem tworzenia efektywnych więzi pomiędzy wszystkimi uczestnikami oraz integracji działań pomiędzy nimi [Gordon 2001, s. 319–366]. Powstające w ten sposób układy charakteryzują się wieloma korzyściami, takimi jak:

- szybsza i pełniejsza wymiana informacji,
- poprawa jakości produktów i usług,

- możliwość uzyskania preferencyjnych cen od dostawców,
- wspólne prace badawczo-rozwojowych,
- skrócenie cykli realizacji zamówień,
- wzrost satysfakcji i lojalności klientów,
- poprawa wizerunku firmy,
- większa skuteczność działania w porównaniu z konkurentami,
- mniejsze koszty i większe zyski w dłuższym horyzoncie czasu.

Dążenie do zwiększania konkurencyjności i podnoszenia efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw wymusza konieczność poszukiwania najbardziej optymalnego układu związków z partnerami. Ze względu jednak na ograniczony przepływ informacji dany układ może być optymalny tylko w określonych warunkach, co oznacza, że przy innym zestawie informacji, w innym czasie i w innej przestrzeni dokonać można znaczącej rekonstrukcji powiązań o wyższym standardzie, innym zakresie współpracy, przy innych czynnikach ograniczających. Kooperacja zatem niesie dla jej uczestników zarówno korzyści, jak i zagrożenia, które mogą skutecznie hamować przechodzenie na wyższe poziomy relacji [Hanses 2009, s. 23].

1.4. Kooperacja a współpraca i inne określenia charakteryzujące współdziałanie gospodarcze

Zarówno w polskiej literaturze naukowej, jak i opracowaniach obcojęzycznych pojęcie kooperacji między przedsiębiorstwami opisywane jest za pomocą różnych synonimów, takich jak: współpraca, współdziałanie, partnerstwo, zaufanie i zaangażowanie, podział korzyści i obowiązków, *outsourcing* i kolaboracja itp.¹². Częste używanie powyższych pojęć przez praktyków, dziennikarzy, polityków i naukowców w różnych kontekstach i sytuacjach spowodowało, że zacierają się między nimi różnice, a *meritum* staje się nieostre [Deepen i in. 2008, s. 75–105]. Mimo szeregu łączących je aspektów, terminy te różnią się zakresem, formą i siłą oddziaływania na relację.

Czarniawski [2002, s. 11] pisze, że współdziałanie i współpraca dotyczą wszystkich obszarów życia człowieka, począwszy od początków ludzkości, a kończąc na współczesnej rzeczywistości informatyczno-technologicznej i komunikacyjnej, które wymuszają postawę wspólnego działania. Kooperacja rozumiana jako współ-

¹² Kooperację między organizacjami określa się również jako koprodukcję, przez którą rozumie się „współdziałanie kilku przedsiębiorstw w produkcji czegoś”. W procesie tym udział bierze koproducent, czyli „przedsiębiorstwo współdziałające z innym przedsiębiorstwem w produkowaniu czegoś”. Podstawowym celem koprodukcji jest obniżenie kosztów własnych produkcji (*Praktyczny Słownik Współczesnej Polszczyzny* 1998, s. 298; *Słownik Wyrazów Obcych* 2002, s. 598).

praca i współdziałanie pomiędzy jednostkami i grupami stanowi istotny warunek egzystencji i rozwoju. Najczęściej pojęcia te charakteryzują stosunki i relacje pojawiające się pomiędzy jednostkami, grupami, podmiotami gospodarczymi lub innymi organizacjami funkcjonującymi we współczesnej rzeczywistości. Związki zachodzące pomiędzy podmiotami indywidualnymi (jednostkowymi) oraz podmiotami instytucjonalnymi (grupowymi) mogą mieć różny charakter i rodzaj. Ich istota polega na dążeniu do realizacji w tym samym czasie do wspólnego celu lub umożliwieniu sobie wzajemnego osiągnięcia celów rozbieżnych [Pasieczny i Aranowski 1981, s. 590].

Współpraca według *Praktycznego Słownika Współczesnej Polszczyzny* [Ziółkowska 2004, s. 177] oznacza „(...) pracę wykonywaną wraz z kimś innym, jest to działalność prowadzona w porozumieniu z kimś innym”. Może dotyczyć różnych obszarów życia społeczno-gospodarczego, takich jak: współpraca gospodarcza, produkcyjna, finansowa, polityczna, regionalna itp. Podobnie pojęcie to definiowane jest przez *Słownik Języka Polskiego* [2002, s. 715], który podkreśla, że współpraca to „(...) praca wykonywana wspólnie z kimś, z innymi, wspólna praca, działalność prowadzona wspólnie”. J. Lichtarski [1992, s. 13] przez współpracę rozumie „(...) podejmowanie działań wzajemnie zgodnych i uzupełniających się oraz mających pozytywne znaczenie z punktu widzenia ich wpływu na osiągnięcie celów przedsiębiorstw”. Należy również zaznaczyć, że część autorów pojęcie współpracy odnosi do uczestnictwa podmiotów w sytuacji zadaniowej, które współtworzą tę sytuację, bez egzemplifikowania charakteru wzajemnych relacji, występujących między uczestnikami sytuacji [Karolczak-Biernacka 1991, s. 35].

Współpraca polega na wykonywaniu czynności, pracy, produkcji, planowania, realizacji jakichś złożonych lub prostych projektów, dotyczyć może całych przedsiębiorstw lub ich działów, poszczególnych ludzi lub ich grup. Celem współpracy jest osiągnięcie efektu synergii [Strzyżewska 2008, s. 72]. U podstaw strategii współpracy leży rezygnacja z postaw konfrontacyjnych i uznanie, że z jednej strony realizacja indywidualnych celów możliwa jest bez prowadzenia wyniszczającej walki, z drugiej natomiast podkreśla się, że „krytyczna masa zasobów niezbędnych do odniesienia sukcesów na rynku rośnie szybciej niż tempo rozwoju firm kroczących drogą rozwoju wewnętrznego” [Safin 2003, s. 105].

Borkowska i Klimczak [1998, s. 17] uważają, że pomiędzy współpracującymi podmiotami powstają różnego rodzaju powiązania, których zadaniem jest koordynacja ich wzajemnych relacji i działalności. Podkreśla się, że powiązania te mogą mieć różny charakter i zakres, począwszy od bezpośrednich kontaktów rynkowych, przez długookresowe powiązania o charakterze sformalizowanym lub niesformalizowanym aż do zintegrowanego działania prowadzonego w ramach jednego przedsiębiorstwa.

Wychodząc z powyższych rozważań, zwrócić należy uwagę na fakt, że współpraca jest pojęciem pozytywnie wartościującym, w przeciwieństwie do innych związków i pojęć, które mogą przybierać charakter obojętny lub wrogi.

W wielu przypadkach pojęcie kooperacji traktowane jest jako synonim współdziałania, przez które rozumieć należy „(...) działanie, pracę wspólną z kimś, funkcjonowanie razem z innymi” [*Praktyczny Słownik Współczesnej Polszczyzny* 1998, s. 169]. Jest to forma powiązań występujących między przedsiębiorstwami służąca do koordynacji ich działalności gospodarczej, która prowadzi do realizacji złożonych celów produkcyjnych, dystrybucyjnych, rozwojowych itp. [Sosnowska 1987, s. 17]. W podobnym tonie pojęcie to definiuje *Słownik Języka Polskiego* [2002, s. 714], który podkreśla 3 aspekty prezentowanego pojęcia:

- współdziałanie jako działanie, wspólne pracowanie z kimś, pomaganie komuś w jakiejś działalności,
- współdziałanie jako wywieranie wpływu na coś, przyczynianie się do czegoś razem z innymi czynnikami,
- współdziałanie mechanizmów, narządów, czyli funkcjonowanie razem z innymi.

Współdziałanie zdaniem B. Kaczmarka [2000, s. 6] rozpatrywane może być w aspekcie ogólnym i ekonomiczno-organizacyjnym. W znaczeniu ogólnym oznacza „przyczynianie się do czegoś”, „współpracę z kimś”. W aspekcie organizacyjno-ekonomicznym dotyczy różnego rodzaju związków, które tworzą się między jednostkami lub grupami społecznymi dążącymi w tym samym czasie do realizacji wspólnego celu lub wzajemnie umożliwiającymi sobie osiągnięcie celów rozbieżnych. Współpraca oznacza działanie polegające na skoordynowaniu wykonywania zadań cząstkowych wynikających z podziału pracy lub powiązania między jednostkami gospodarki na podstawie zawieranych przez nie umów, porozumień, umożliwiających lub ułatwiających realizację określonych zadań. Pojęcie współdziałania zawiera w sobie istotę współpracy, która zachodzi wówczas, gdy dochodzi do wymiany materialnej, informacyjnej lub społecznej pomiędzy konkurentami. Podkreśla się, że współdziałanie jest to świadoma i celowa działalność skierowana na jakiś obiekt i dokonująca zmian w tym obiekcie [Czarniawski 2002, s. 18]. Według Croziera [1996, s. 178] „problem współdziałania polega na tym, aby wydobyć wkład, jaki każdy może wnieść, nie będąc do tego zmuszany przez innych. To właśnie sprawia, że współdziałanie jest tak trudne”. Podstawą współdziałania są zarówno zobowiązania formalne, zawarte w formie porozumienia lub umowy, jak i nieformalne oparte na normach społecznych [Czakon 2007, s. 23].

H. Jagoda i J. Lichtarski [2002, s. 151] przez współdziałanie gospodarze rozumieją wszelkiego rodzaju, powtarzalne i względnie trwałe, powiązania między przedsiębiorstwami znajdujące swoje odzwierciedlenie w różnych formach określanych najczęściej jako formy współdziałania, prawno-organizacyjne formy integracji, względnie formy integracji przedsiębiorstw. Zespół tych form obejmuje z jednej strony luźne kontakty rynkowe, z drugiej zaś hierarchie (firmy) w pełni zintegrowane [Safin 2003, s. 105].

Współdziałanie jest uporządkowanym oddziaływaniem o permanentnym charakterze obejmującym długookresowe transakcje przepływu zasobów między organizacjami i umożliwiające osiągnięcie celów, których samodzielna realizacja wymagałaby zaangażowania znacznie większych środków i sił, a w niektórych przypadkach byłaby niemożliwa [Kozuch 2008, s. 211]. Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw prowadzi do ich szybszego wzrostu i rozwoju [Szczepankowski 2000, s. 15]. H. Jagoda [2006, s. 199] podkreśla, że pojęcie to związane jest z wchodzeniem w różnego rodzaju i typu nieincydentalne związki nie posiadające charakteru zwykłych transakcji rynkowych. Budowa przewagi konkurencyjnej opartej na współdziałaniu wynika z istniejących zbieżności oraz komplementarności celów i struktur organizacji współpracujących. Do najważniejszych przesłanek współdziałania zalicza się:

- zorientowanie na działania w interesie publicznym lub dla dobra wspólnego,
- funkcjonowanie w tym samym otoczeniu lokalnym, regionalnym,
- osobiste stosunki międzyludzkie.

Natomiast B. Kaczmarek [2000, s. 29] uważa, że u podstaw współdziałania przedsiębiorstw leżą następujące założenia: sygnały płynące z rynku, sygnały płynące od innych przedsiębiorstw, sygnały płynące od władz państwowych czy lokalnych, przyjęta przez przedsiębiorstwo strategia funkcjonowania i rozwoju, stopień wykorzystania różnych prawno-organizacyjnych form współdziałania przedsiębiorstw.

Można zatem wskazać, że współdziałanie jest przejawem współpracy na rzecz wspólnego celu opartego na: identyfikacji z tym celem, zaufaniu, lojalności i działaniu w interesie wszystkich uczestników przy zachowaniu zaakceptowanych reguł komunikowania się i rozwiązywania konfliktów [Lipka 2004, s. 17].

Istoty współdziałania można zatem upatrywać w akceptacji i uznawaniu przyjętych celów grupowych jako wspólnych priorytetów, w realizację których angażuje się wszystkie zasoby i umiejętności pozostające do dyspozycji. A. Lipka [2004, s. 17] podkreśla, że w definicjach dotyczących współdziałania akcentuje się kwestie:

- podmiotowe, ponieważ nie można współdziałać, jeżeli nie ma osób współpracujących,
- atrybutowe, które charakteryzują charakter relacji pomiędzy członkami organizacji,
- procesowe, ponieważ współdziałanie jest ciągiem pewnych czynności, zachodzących w określonym porządku logistycznym.

Do podstawowych cech charakteryzujących współdziałanie B. Bębenek [2006, s. 36] zalicza: wzajemną zgodność celów partnerów, komplementarność działań, pozytywne nastawienie dla osiągnięcia przez partnerów wspólnych celów, wspólna realizacja zadań cząstkowych, dobrowolność współpracy (swoboda wstąpienia i wystąpienia), formalność bądź nieformalność, zachowanie ekonomicznej i prawnej samodzielności uczestniczących partnerów.

Tabela 3. Rodzaje współdziałania

Kryterium	Współdziałanie
Rodzaj i liczba uczestników	Między 2 podmiotami (<i>diada</i>) Między jednostkami w grupie Między jednostką i grupą Między grupami
Status uczestników	Równe, gdy partnerzy reprezentują ten sam status społeczny Nierówne, gdy uczestnicy przedstawiają różne statusy społeczne
Roźmieszczenie partnerów współdziałania oraz rodzaje styczności i komunikowania się między nimi	Pośrednie w skali makro (np. wspólne rozwiązywanie problemu przez różne podmioty w różnych miastach, krajach, które kontaktują się głównie pośrednio) Bezpośrednie w skali mikro, gdy podmioty kontaktują się w sposób bezpośredni w jednym miejscu i wspólnie wykonują zadania
Rodzaj motywacji skłaniającej partnerów do podjęcia wspólnego działania oraz kontynuowania go	Narzucone, gdy kilka lub więcej osób zmuszonych jest w pewien sposób przez czynniki zewnętrzne do wspólnego działania Dobrowolne, które wynika z niewymuszonej decyzji, co do wyboru celów, zadań, wspólnej aktywności
Stopień sformalizowania	Formalne – mające na celu wykonanie określonych zadań w ramach jakiejś instytucji czy organizacji przebiegające w warunkach określonych przez tę instytucję Nieformalne – realizowane w warunkach, np. uzgodnionych <i>ad hoc</i> przez uczestników nie zawartych w żadnym akcie prawnym
Przebieg procesu współdziałania w czasie	Współczesne, gdy ludzie wykonują w tym samym czasie, równoległe określone czynności, zmierzające do osiągnięcia wspólnego celu Następcze (proceduralne), gdy różne czynności zmierzające do wykonania wspólnego zadania wykonywane są kolejno
Sposób wykonania zadań przez partnerów oraz wzajemna ich współzależność	Proste, jeżeli każdy z partnerów wykonuje te same czynności w tym samym czasie Złożone, jeżeli każdy uczestnik wykonuje różne czynności, które składają się na realizację wspólnego zadania

Źródło: B. Bębenek, 2006, *Wokół koncepcji współdziałania*, w: (red.) M. Górzyński, *System wspierania gron przedsiębiorczości* – publikacja podsumowująca, Instytut Gospodarki Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów, s. 40.

Stosunki zależności tworzące się przy współdziałaniu wynikać mogą z zawartych kontraktów formalnych, bądź być wynikiem dynamicznych procesów. Istotnym czynnikiem wpływającym na kształt i formę współdziałania jest wzajemne określenie oczekiwanych korzyści, stosowanych kryteriów do oceny relacji, a także zaangażowania przejawiającego się we wkładzie zasobów każdej ze stron. Na kształtowanie się relacji wpływa niepewność, zmienność oraz różnorodność otoczenia [Światowiec 2006, s. 84]. Niepewność wiąże się z trudnościami z przystosowaniem do warunków w zmiennym środowisku zewnętrznym organizacji. Zmienność otoczenia związana jest z problemami dotyczącymi kontraktów między aktorami rynku, które będą antycypować ewentualne trudne i kosztowne okoliczności. Należy jednak podkreślić, że wraz z upływem czasu i wzrostem wzajemnego zaufania przedsiębiorstwa dochodzą do etapu partnerstwa i ścisłej współpracy.

Współdziałanie definiować można jako proces, w którym strony postrzegające różnorodność problemów i aspektów potrafią konstruktywnie wyjaśnić różnice i poszukiwać rozwiązania, które idzie dalej niż ich własna ograniczona wizja tego, co jest możliwe [Fiedler i Deegan 2007, s. 437]. Istota relacji o charakterze kooperacyjnym zawiera się w ich podstawowych cechach, wśród których wymienia się [Kozuch 2006, s. 70]:

- uprzywilejowanie porozumień – kontrakty formalne i nieformalne wykraczające poza zwyczajową formę, jaką jest transakcja kupna – sprzedaży,
- czas trwania relacji – długookresowość współpracy,
- niezależność prawna podmiotów współdziałających,
- koordynacja działalności podmiotów współdziałających bądź poszczególnych jej obszarów.

Kolejnym synonimem kooperacji – stosunkowo rzadko stosowanym jest kolaboracja¹³. W znaczeniu ogólnym rozumie się przez nią „współpracę z kimkolwiek” [Praktyczny Słownik Współczesnej Polszczyzny 1998, s. 364]. Oznacza pracę we współpracy z innymi w celu realizacji lub osiągnięciu wzajemnych korzyści [Huxman 1996, s. 6]. Może odbywać się na 2 poziomach agregacji: minimalnym i maksymalnym. Pierwszy związany jest z sytuacją, w której podmioty indywidualne jednej organizacji działają wspólnie z podmiotami indywidualnymi drugiej organizacji. Drugi natomiast oznacza harmonijne współdziałanie i pracę całych organizacji i określany jest jako kolaboracja międzyorganizacyjna. Podkreśla się, że stanowi strategiczny wybór i odnosi się do wszystkich procesów, w których ludzie wspólnie pracują. Opisuje proces tworzenia wartości, którego nie można by było osiągnąć przy wykorzystaniu tradycyjnych struktur

¹³ Kolaboracja oznacza współdziałanie, proces, w którym ludzie współpracują. Należy jednak podkreślić, że termin ten przyjęto w okresie II wojny światowej do określenia współpracy obywatela kraju okupowanego z władzami okupacyjnymi, na szkodę tego kraju lub jego obywateli [Nowa Encyklopedia Powszechna 2004, s. 443].

komunikacji i pracy. Inne ujęcie prezentuje E. Rosen [2007, s. 9], który definiuje kolaborację jako „wspólne tworzenie wartości z jednoczesnym podziałem faktycznej lub fizycznej przestrzeni”. Zdaniem Autora na proces kolaboracji wpływa 10 elementów: zaufanie, podział, cele, innowacje, otoczenie, chaos, konstruktywna konfrontacja, komunikacja, społeczność oraz wartość. Wszystkie te elementy tworzą tzw. „kulturę kolaboracji”, która wpływa na tworzenie przewagi konkurencyjnej. W literaturze wskazuje się również, na szerokie ujęcie definiowanego pojęcia, które rozważane może być w 3 wymiarach [Huxman 1996, s. 8]:

- pierwszy wymiar skupia się na kolaboracji jako postaci organizacyjnej [*organizational form*]. Stanowi odmienny sposób organizacji i hierarchii, intensywną formę wzajemnych połączeń, związków i reakcji działających na różnych poziomach zainteresowań, zamiarów, oddziaływania i zachowań. Podmioty uczestniczące w kolaboracji powiązane są ze sobą przez wspólną pomoc w realizacji indywidualnych lub wspólnych korzyści. Podkreśla się, że poziom organizacyjny związany jest z tworzeniem nowego typu organizacji – organizacji transformacyjnej,
- drugie ujęcie kolaboracji odnosi się do formy strukturalnej [*structural form*]. W kontekście tym podkreśla się mnogość różnego rodzaju form powiązań – począwszy od skrajnej niezależności, a kończąc na totalnej współzależności typu fuzja czy alians,
- trzeci wymiar znaczeniowy odnosi się do racjonalnie uzasadnionej kolaboracji [*rationale for collaboration*] i skupia się na czynnikach argumentujących proces jej tworzenia, rozwoju i utrzymania. W tym zakresie wskazuje się na 5 obszarów analizy: partycypację, siłę relacji i wzajemnego oddziaływania, kierunki i zakres konfliktów, istotne zmiany oraz ambicje i aspiracje, które łączą wszystkie wymiary.

Reasumując, podkreślić można, że w takich terminach jak: kooperacja, kolaboracja, współdziałanie czy współpraca zawiera się:

- działalność o różnym zakresie formalizacji, począwszy od związków nieformalnych, przez półformalne układy, a kończąc na sformalizowanych układach zależności,
- współzależność, w zakresie której podmioty są wzajemnie powiązane kapitałowo, zasobowo, personalnie,
- różny zakres, różny charakter, różne formy organizacyjne i prawne oraz różne zasady tworzenia, rozwoju i działania,
- asymetria lub symetria władzy przejawiająca się w równym lub nierównomiernym rozłożeniu sił oddziaływania,
- powiązania gospodarcze pojawiające się pomiędzy producentem wyrobów finalnych a jego dostawcami w procesie wymiany i transakcji, kiedy realizowane są odmiennie cele i interesy.

Należy podkreślić, że współcześnie w życiu gospodarczym, w prasie, a nawet w literaturze naukowej coraz częściej terminy te stosowane są zamiennie, co powoduje, że zanikają powoli różnice pojęciowe i znaczeniowe. Oznacza to, że w długim horyzoncie czasowym niektóre z nich staną się anachronizmami i nie będą powszechnie funkcjonowały w języku polskim.

1.5. Problematyka outsourcingu a kooperacja

Zjawisko kooperacji jest silnie powiązane z *outsourcingiem*, jednym ze współczesnych trendów rozwijającym się od połowy lat 90. XX w. Przedsiębiorstwa coraz częściej skłaniają się w jego kierunku, uważając go za rodzaj strategii pozwalającej dokonać restrukturyzacji, zmienić profil działania i zwiększyć elastyczność, a także zredukować koszty i usprawnić funkcjonowanie¹⁴. Jego strategiczny wymiar określony jest głównie przez próby dostosowania wielkości organizacji do wymogów zmieniającego się otoczenia i związany jest z następującymi czynnikami [Fill i Visser 2000, s. 44]:

- redukcją kosztów działalności,
- siłami rynkowymi,
- czynnikami technicznymi,
- kapitałem i wiedzą,
- zdolnościami produkcyjnymi i wydajnością pracy,
- mniejszą troską pozwalającą skupić się przedsiębiorstwu na kluczowych kompetencjach.

Pojęcie *outsourcingu* pochodzi od angielskiego wyrażenia *outside – resourced – using*, które oznacza „wykorzystywanie zasobów zewnętrznych”. U. Arnold [2000, s. 23], który przyjmuje definicję omawianego wyrażenia w sposób bezpośredni, wskazuje na 3 istotne elementy prezentowanej konstrukcji:

- zewnętrzne – oznacza tworzenie wartości poza przedsiębiorstwem. Rozwija się idea „bezgranicznej organizacji gospodarczej” polegająca na integracji podmiotu z zewnętrznymi partnerami, w celu tworzenia wartości dodanej dla ostatecznego nabywcy. Efektem jest powstawanie różnego rodzaju sieci strategicznych,
- zasoby zewnętrzne – z punktu widzenia bazy zasobowej, przedsiębiorstwo postrzegane może być jako niepowtarzalny zespół zasobów i wiedzy. Podkreśla się, że brak możliwości pozyskania zasobów z otoczenia uniemożliwia utrzymanie pozycji konkurencyjnej,
- wykorzystywanie – pozyskane źródła wykorzystywane muszą być przez przedsiębiorstwa w celu wzmocnienia własnej pozycji konkurencyjnej.

¹⁴ Podaje się, że w ojczyźnie *outsourcingu* – w USA przedsiębiorstwa zlecają od 40 do 60% swoich procesów podmiotom zewnętrznym [Nogalski, Wójcik-Karpacz i Karpacz, 2006, s. 270].

Najprościej pojęcie *outsourcingu* definiuje się jako dezintegrację produkcji, podział łańcucha wartości czy specjalistyczną produkcję wielofazową. Tak rozumiany *outsourcing* opiera się na 2 przesłankach: pierwsza związana jest z technologiczną możliwością podzielenia procesu produkcyjnego na kilka lub kilkanaście fragmentów, druga związana z zewnętrznymi kosztami transakcji i warunkami rynkowymi, które muszą być takie, aby firma preferowała nabywanie potrzebnych elementów z zewnątrz, zamiast wykonywać je samodzielnie [Egger i Falkingier 2003, s. 192]. Jest to zatem działalność polegająca na zleceniu wyspecjalizowanym podmiotom zewnętrznym procesów niezbędnych dla funkcjonowania własnego przedsiębiorstwa, które zostaną tam zrealizowane efektywniej niż byłoby to możliwe przy realizacji własnej. *Outsourcing* oznacza „strategiczne wykorzystanie zasobów w celu realizacji działań tradycyjnie wykonywanych przez pracowników przedsiębiorstwa z wykorzystaniem jego własnych zasobów, (...) (jest to) strategia zarządzania polegająca na zleceniu realizacji głównych funkcji przedsiębiorstwa, niebędących jednak jego funkcjami podstawowymi, wyspecjalizowanym, sprawnym usługodawcom” [Lysons 2004, s. 287]. Innymi słowy jest to przeniesienie na stronę trzecią stałej odpowiedzialności menedżerskiej za wykonanie usług określone w umowie [Lysons i Gillinham 2003, s. 351].

Outsourcing rozumieć można również jako podzlecenie wykonywania niektórych elementów i konstrukcji, takich jak komponenty, podzespoły, produkty finalne, różnego rodzaju przeróbki i/lub usługi innym przedsiębiorstwom, które muszą dostarczać być przez dostawców według określonych przez odbiorcę specyfikacji [Fill i Visser 2005, s. 43]. Jest to zatem przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazanie ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym [Trocki 2001, s. 13; Barthelemy 2003, s. 87]. Można je określić jako transfer produkcji dóbr lub usług, które dotychczas wykonywane były wewnątrz przedsiębiorstwa, w kierunku organizacji zewnętrznych [Ellram i Billington 2001, s. 15]. *Outsourcing* dotyczy może zarówno wszystkich obszarów działalności przedsiębiorstwa, jak i jego wydzielonych części. Stanowi bardzo użyteczne narzędzie służące redukcji kosztów i poprawie efektywności działania. Polega na przemieszczaniu operacji wykonywanych wcześniej wewnątrz przedsiębiorstwa w kierunku zewnętrznych dostawców poprzez zawieranie długoterminowych umów i transfer załogi do partnera. Dzięki *outsourcingowi* firmy wykorzystywać mogą najlepszych zewnętrznych dostawców, a tym samym restrukturyzować działy o silnej pozycji w przedsiębiorstwie, niechętne zmianom. *Outsourcing* może również pomóc firmie w skupieniu się na tych elementach biznesu, które są dla niego kluczową kompetencją [Barthelemy 2003, s. 87]. Dostarcza przedsiębiorstwu znaczącej wartości, która przybierać może postać sprawności działania zwłaszcza w dostosowywaniu się do zmiennych warunków biznesu, poprawy jakości produktów, wzrostu produktywności, szybkości we wprowadzaniu nowości na rynek czy dostępu do doświadczenia i umiejętności partnerów.

Zastosowanie *outsourcingu* jako strategii działania przedsiębiorstwa pozwala również organizacjom wykorzystać siły rynku dostawców, poprzez [Ellram i Billington 2001, s. 16]:

- doświadczenie, wiedzę oraz umiejętności, które wspólnie tworzą przewagę konkurencyjną,
- niższe koszty działalności operacyjnej w porównaniu do nabywcy (np. płace, koszty stałe, efektywność i wydajność),
- korzystniejsze ceny surowców uzyskanych przez dostawców (np. z powodu konsolidacji zamówień, praw własności itp.),
- ekonomikę skali i zakresu działalności.

Analizując istotę *outsourcingu*, wskazać można, że termin ten związany jest zarówno z pozyskiwaniem zasobów do prowadzenia własnej działalności z zewnętrznych źródeł, jak i z wydzieleniem określonych procesów łańcucha wartości i przekazywanie ich realizacji innym organizacjom. Definicja ta wskazuje na 2 aspekty analizowanego pojęcia, pierwsze związane z produktem, czyli nabywaniem dóbr i usług, oraz drugie związane z procesem, czyli przekazywanie wszystkich lub wydziałonych funkcji podmiotom zewnętrznym [Hatonen i Ericsson 2009, s. 142].

Wydzielanie pewnych obszarów działalności i przekazywanie ich realizacji na zewnątrz przedsiębiorstwa wiąże się z jego dążeniem do uzyskania przewagi nad konkurentami. Zakres prac zleconych do wykonania na zewnątrz poza firmę macierzystą może być zróżnicowany. Jest on wypadkową funkcji względnej siły nabywczej, kosztu kapitału, kosztów operacyjnych i umiejętności zarządzania zarówno zleceniodawcy, jak i zleceniobiorcy. Wskazuje się, że niektóre przedsiębiorstwa poddawać mogą *outsourcingowi* zasadnicze obszary swojej działalności tak ekstensywnie, że tradycyjnie rozumiana produkcja przestaje w nich funkcjonować, inne natomiast *outsourcingowi* poddają wybiórcze obszary, takie jak: system księgowy, dystrybucję czy systemy zarządzania technologiami informatycznymi [Viking i Globerman 1999, s. 646]. W skrajnych przypadkach przedsiębiorstwa wdrażające ideę *outsourcingu* doprowadzić mogą do powstania organizacji określanej jako „pusta korporacja” [Kamerschen, McKenzie i Nardinelli 1991, s. 500]. Firma taka nie wytwarza żadnych produktów, zajmuje się jedynie koordynacją pracy swoich kooperantów. Charakteryzuje się stosunkowo małym stopniem biurokracji wewnętrznej oraz nieustannym dążeniem do minimalizacji kosztów działalności przez wyszukiwanie najbardziej konkurencyjnych ofert na dostawę wszystkich potrzebnych materiałów i usług potrzebnych do produkcji.

Analizując przekazane do realizacji podmiotom zewnętrznym zakresy działalności, podkreślić należy, że przedsiębiorstwo nigdy nie powinno pozbywać się swoich kluczowych kompetencji [Ellram i Billington 2001, s. 15], to jest tych obszarów, które są wyjątkowe, specyficzne i unikatowe, i które budują pozycję przedsiębiorstwa w długim horyzoncie czasowym [Prahalad i Hamel 1990, s. 81].

Tabela 4. Miary i wskaźniki outsourcingu

Element	Charakterystyka
Jakość	Rzeczywiste zdolności produkcyjne są niewystarczające w walce o popyt. Motyw jakości podzielony może być na 3 aspekty: wzrost wymagań jakościowych, niedobór wysokokwalifikowanego personelu oraz <i>outsourcing</i> rozumiany jako okres zmian jakościowych.
Koszty	<i>Outsourcing</i> jest możliwym rozwiązaniem służącym do kontroli wzrostu kosztów i zgodny jest ze strategią przywództwa kosztowego. Przez kontrolę i spadek kosztów przedsiębiorstwo może zwiększyć swoją pozycję konkurencyjną.
Finanse ¹⁵	Przedsiębiorstwa posiadają ograniczone środki inwestycyjne. Fundusze muszą być wykorzystywane do inwestowania w kluczowy biznes, co wiąże się z decyzjami długoterminowymi.
Kluczowy biznes	Kluczowy biznes jest podstawową aktywnością, dzięki której organizacja generuje dochody. Skupianie się na kluczowych umiejętnościach jest decyzją strategiczną. Wszystkie działalności uzupełniające są głównie wspomagające kluczowy biznes i jako takie powinny być poddane <i>outsourcingowi</i> .
Kooperacja	Kooperacja pomiędzy organizacjami doprowadzić może do konfliktów. W celu uniknięcia konfliktu te działalności, które wykonywane są przez obydwie organizacje powinny być poddane totalnemu <i>outsourcingowi</i> .

Źródło: C. Fill, E. Visser, 2000, *The outsourcing dilemma: a composite approach to the make or buy decision*, Management Decision, Vol. 38, No. 1/2, s. 45.

Poważnym zagrożeniem jest bowiem możliwość osłabienia pozycji konkurencyjnej w wyniku utraty umiejętności i wiedzy przez personel, niedoinwestowania, a także podjęcie inicjatyw przez dostawcę, który przejął wiedzę fachową [Lysons 2004, s. 290].

Firmy podejmujące decyzje dotyczące zlecenia wykonania niektórych zadań na zewnątrz skupiać się mogą na swoich podstawowych celach i inwestować więcej środków w dziedzinę badań i rozwoju, dzięki czemu osiągają wyższą rentowność i efektywność działania niż byłoby to możliwe w sytuacji, gdy wszystkie zadania związane z produkcją danego dobra realizowane byłyby samodzielnie. Podstawowym, łatwo identyfikowalnym motywem skłaniającym firmy do *out-*

¹⁵ Zasady zarządzania finansami w przedsiębiorstwie przedstawia między innymi M. Krajewski [2006].

sourcingu jest dążenie do minimalizacji kosztów [Kakabades i Kakabades 2002, s. 190]. Inne przyczyny wiązać się mogą z brakiem odpowiedniej kadry i specjalistów, dążeniem do poprawy jakości, skróceniem czasu wprowadzania nowych rozwiązań [Gabryszak 2006, s. 41–43] oraz wykorzystaniem rozwoju technologicznego partnerów w zakresie wytwarzania produktów i realizacji procesów produkcyjnych [Lucero 2008, s. 332]. Podkreśla się, że przeniesienie niektórych procesów do realizacji u zleceniobiorców umożliwia obniżenie nakładów inwestycyjnych w środki trwałe, które stają się zbędne. Pozostały potencjał wykorzystywany może być bardziej efektywnie i elastycznie dostosowywać się do zmian zachodzących w otoczeniu [Kotabe 1999, s. 107–109]. Decyzje o *outsourcingu* przyczyniają się również do wzrostu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa [Jiang, Belohlav i Young 2005, s. 885]. Oprócz typowych korzyści wskazuje się również na mniej czytelne, do których zaliczyć można redukcję wartości czasu pracy kadry i osób zarządzających przedsiębiorstwem [Gay i Essinger 2002, s. 140].

Generalnie korzyści te podzielić można na bezpośrednio lub pośrednio związane z przedsięwzięciem *outsourcingowym*. Korzyści bezpośrednio to przede wszystkim redukcja kosztów jednostkowych usługi, podział kosztów inwestycyjnych, ograniczanie czynności menedżerskich oraz usprawnienia w zarządzaniu. Korzyści pośrednie związane są z osiągnięciem nowych celów ekonomicznych uzyskanych dzięki lepszemu zarządzaniu, zwiększenie efektywności działania czy wykorzystywanie nowatorskich pomysłów partnerów.

Przedsiębiorstwo wychodząc z założenia, że wiele funkcji może być wykonane szybciej, sprawniej i po niższym koszcie przez wyspecjalizowane firmy zewnętrzne, przyczynia się do tworzenia różnego rodzaju sieci powiązań. Sieć powiązań jest to zbiór bezpośrednich relacji, które kreują współzależność między firmami i tworzą kontekst dla zawierania powiązań, które nadają poszczególnym firmom funkcje oraz przydzielają środki do ich realizacji [Håkansson, Avila i Pedersen 1999, s. 443–452]. Tworzące się układy niezależnych prawnie i kapitałowo podmiotów gospodarczych powiązanych więziami o cechach umów relatywnych, określa się mianem układów *outsourcingowych* [Niemczyk 2006, s. 17]. Powstają one z udziałem 2 rodzajów podmiotów, pierwszy określany jako zleceniodawca, który decyduje się na prowadzenie swojej działalności przy wykorzystaniu zewnętrznych źródeł i drugi określany jako zleceniobiorca, który wykonuje te działania na rzecz pierwszego. Konkretyzując, przyjęć można że układami *outsourcingowymi* będą [Niemczyk 2006, s. 20]:

- układy składające się z minimum 2 podmiotów, z których jeden ma charakter zleceniodawcy, a drugi zleceniobiorcy,
- układy między samodzielnymi organizacyjnie podmiotami, czyli układy międzyorganizacyjne,
- układy między podmiotami prawnie niezależnymi,
- układy między podmiotami niezależnymi kapitałowo,

- układy powstałe wokół jednego centralnie usytuowanego zleceniodawcy, jak i klasyczne układy międzyorganizacyjne z więcej niż 2 elementami pełniącymi funkcje zleceniodawcy,
- układy powstałe w wyniku klasycznej rynkowej akwizycji usług, jak i układy powstałe w wyniku wydzielenia pewnych obszarów działalności i przekazania ich realizacji podmiotom zewnętrznym.

Działalność układów *outsourcingowych* związana jest z dekompozycją łańcucha wartości oraz przekazaniem realizacji wybranych funkcji podmiotom zewnętrznym. Utożsamia się ją z takimi działaniami, jak [Pańkowska 1998, s. 14]:

- pozyskiwanie zewnętrznych sił wytwórczych [Wesołowski 1994, s. 2–5],
- zlecenie wykonania dóbr i usług innym firmom niż wewnętrzne działy przedsiębiorstwa,
- przesuwanie części bieżącej działalności danej firmy poza jej ramy organizacyjne [McHugh i in. 1995, s. 135],
- wykorzystywanie zewnętrznych wykonawców i ich zasobów do realizacji zadań firmy, zamiast obciążania własnych zasobów,
- import pośrednich nakładów przez przedsiębiorstwa krajowe z zagranicy [Feenstra i Hanson 1996, s. 240],
- strategiczny, wieloletni alians między firmą odbiorcą a firmą dostawcą dóbr i usług,
- globalne wykorzystanie źródeł, przeniesienie produkcji do miejsca o taniej sile roboczej [Griffin 1996, s. 174].

Można zatem przyjąć, że *outsourcing* polega na oddelegowaniu na podstawie umowy kontraktowej części lub całości zasobów materialnych (np. maszyny, urządzenia), zasobów ludzkich i odpowiedzialności zarządczej do dyspozycji zewnętrznego dostawcy. Jego istotą jest przekazywanie realizacji zadań, funkcji, obszarów i procesów firmie lub firmom zewnętrznym, które specjalizują się w danej dziedzinie. Zdaniem J. Penca [2002, s. 11] „(...) atutem tego procesu jest mniejsza kompleksowość produkcji oraz koncentracja na swych kluczowych umiejętnościach (zdolnościach), które polegają na opanowaniu podstawowych procesów biznesu z punktu widzenia szybkości, precyzji, kosztów, poziomu serwisu, a także konsekwentnego ukierunkowania całej firmy na cele strategiczne i współpracę z otoczeniem. Chodzi więc tutaj o takie umiejętności przedsiębiorstwa, które trudno imitować i substytuować, wobec czego zapewniają one długotrwałe korzyści konkurencyjne. Zamiast więc wytwarzać u siebie części lub podzespoły, sprowadza się je od dostawców, którzy z kolei dysponują kluczowymi umiejętnościami w dziedzinach przez siebie opanowanych, mających szersze podstawy technologiczne i prowadząc bardziej intensywne prace badawczo-rozwojowe. (...) Kierownictwa przedsiębiorstw mają bowiem nadzieję, że dzięki *outsourcingowi* zapewnią sobie dane części taniej, a ponadto ograniczą koszty stałe, a także nakłady na prace badawczo-rozwojowe”.

Tak rozumiany układ pomija zależności związane z powiązaniem kapitałowymi w relacjach podmiot dominujący – podmiot zależny¹⁶. Taki rodzaj powiązań nie znalazł się w kwestii zainteresowań niniejszej pracy, ponieważ w układach zależności pomiędzy podmiotami dochodzi często do wykorzystywania pozycji dominującej i realizacji przez podmiot zależny działań, które często sprzeczne są z zasadami czystej gry rynkowej. Prowadzi to często do porażek prowadzonych restrukturyzacji, w których tworzy się samodzielne jednostki zależne kapitałowo [Stempień 2002, s. 296–300]. Należy pamiętać, że Trocki [2001, s. 59] uznaje istnienie więzi kapitałowych za kryterium różnicujące *outsourcing* na *outsourcing* kontraktowy i kapitałowy. Skupianie się na transakcjach relatywnych zgodne jest z istniejącymi w literaturze prognozami, które zakładają, że struktury przyszłości to przede wszystkim struktury kontraktowe (sieci powiązań gospodarczych) a nie kapitałowe [Williamson 2002, s. 171–195, Trocki 2001, s. 29–30]. Badania literaturowe wskazują również na fakt, że koncepcje przedsiębiorstw przyszłości to koncepcje wykorzystujące ideę międzyorganizacyjnych powiązań, które w zasadzie wykluczają więzi kapitałowe.

Mimo wielu pozytywnych aspektów związanych z outsourcingiem działalności przedsiębiorstwa można wskazać pewne elementy negatywne. Według J. Pencza [2002, s. 11] wiele przedsiębiorstw odnoszących sukces dąży do wykonywania możliwie jak największej ilości części we własnym zakresie. Wynika to z troski o zachowanie najwyższych standardów jakościowych, oraz przekonania, że oryginalność i unikalność własnych wyrobów można zapewnić tylko samemu, a nie poprzez nabywanie ogólnodostępnych elementów. Przedsiębiorstwa generalnie podejmują działania *outsourcingowe* w celu oszczędzania w krótkim terminie kosztów, np. takich jak koszty stałe. Przyczynia się to do tworzenia nieefektywnego, drogiego zarządzania i dużej liczby podwykonawców. Budowa tego rodzaju konstrukcji znacząco osłabia cel, jaki stawiała sobie organizacja, podejmując decyzję o *outsourcingu* [Ellram i Billington 2001, s. 15].

¹⁶ Definicję podmiotu zależnego i podmiotu dominującego znaleźć można w: Ustawie z dnia 15 września 2000 r., Kodeks spółek handlowych (Dz.U. 2000, nr 94, poz. 1037), Ustawie z dnia 2 lipca 2004 r., o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U. 2004, nr 173, poz. 1807), Ustawie z dnia 29 lipca 2005 r., o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych (Dz.U. 2005, nr 184, poz. 1539) i ustawie z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz.U. nr 121, poz. 591, z późniejszymi zmianami). Do jednej z podstawowych cech relacji występujących między spółkami dominującymi i zależnymi należy ta, według której przez podmiot dominujący rozumie się podmiot dysponujący bezpośrednio lub pośrednio większością głosów w organie stanowiącym innego podmiotu, określonego mianem podmiotu zależnego; ponadto jest uprawniony do powoływania lub odwoływania większości członków organów zarządzających innego podmiotu ponadto więcej niż połowa członków zarządu podmiotu zależnego to jednocześnie członkowie zarządu podmiotu pozostającego w stosunku opisanej zależności [Niemczyk 2006, s. 18].

Przy nawiązaniu współpracy podstawą zależności, zobowiązań i wzajemnych roszczeń pomiędzy uczestnikami układu sieciowego powinna być renegotjowalna umowa. Jednym, bowiem z istotnych elementów, który może znacząco zmniejszyć efektywność powodzenia projektów outsourcingowych jest jakość wykonywanych przez zleceniobiorcę produktów i usług oraz odpowiednia koncepcja badania ich jakości. Opracowany i wdrożony system wskaźników oceniających poziom jakości, produktów i usług powinien być integralną częścią kontraktu *outsourcingowego* pomiędzy zleceniodawcą i zleceniobiorcą. Brak precyzji, niejasne sformułowania czy niedopracowane umowy doprowadzają do konfliktów, które wpływają na kondycję ekonomiczno-finansową oraz wizerunek zarówno produktu, jak i całej organizacji.

Należy zaznaczyć również, że dezintegracja własnego łańcucha wartości przyczyniać się może do powstania wielu problemów, które niwelować będą uzyskane korzyści. Zdaniem D. Lei i M. Hitt [1995, s. 836] głównym zastrzeżeniem w stosunku do *outsourcing* jest możliwość uzależnienia się od zewnętrznych źródeł zajmujących się produkcją komponentów i innych czynności, które zwiększają wartość dodaną produktu (głównie w zakresie działalności kapitałochłonnej). Jednocześnie podkreślają, że *outsourcing* zwiększa zależność od zewnętrznych umiejętności i zdolności produkcyjnych, a tym samym ograniczać może potencjał firmy w zakresie zdolności uczenia się i rozwoju nowych technologii, w szczególności tych umiejętności, które potrzebne są dla rozwoju nowego biznesu i kluczowych kompetencji. Po wycofaniu się z *outsourcingu* przedsiębiorstwa utracić mogą swoją pozycję konkurencyjną ze względu na konieczność reinwestowania w obszary, które wcześniej przekazane zostały podmiotom zewnętrznym [Jiang, Belohlav i Young 2005, s. 886]. W literaturze spotyka się również twierdzenie, że redukcja kosztów, która jest główną przyczyną *outsourcingu* osiągnięta może być tylko w specyficznych warunkach, na przykład w przypadku, gdy zewnętrzny dostawca posiada dostęp do ekonomii skali produkcji, a odbiorca takich możliwości nie ma. Wskazuje się, że te same efekty polegające na redukcji kosztów prowadzenia pewnych zadań dzięki *outsourcingowi* osiągnąć można, przeprowadzając wewnętrzną reorganizację i restrukturyzację. Należy bowiem pamiętać, że wraz z *outsourcingiem* pojawiają się dodatkowe koszty powiązane z zewnętrznym dostawcą, które zwiększają koszt całkowity podjętej decyzji. Do kosztów tych zalicza się koszty wyboru dostawcy, koszty prowadzenia negocjacji działań handlowych, koszty reorganizacji i kontroli itp. [Quelin i Duhamel 2003, s. 648].

Stosunki i relacje panujące w układzie *outsourcingowym* przybierać mogą różnorodny charakter. Firma *outsourcingowa* może być partnerem strategicznym świadczącym określone usługi, może być dostawcą w kontraktach, z których dominować będą stosunki antagonistyczne w walce o niską cenę, może być dostawcą długofalowym lub partnerem, z którym zawarto umowę o współpracy. Rozwój kontaktów pomiędzy uczestnikami układu *outsourcingowego* wiąże się z długim okresem czasu, a więc

jest procesem ciągłym, w przeciwieństwie do prostych form współpracy opartych na transakcjach kupna – sprzedaży, zaliczanych do procesów dyskretnych. Można zatem przyjąć, że rozwój powiązań w układach outsourcingowych jest formą kooperacji, w ramach której firma outsourcingowa znacząco wpływa na strategię zarządzania firmy. W miarę rozwoju kontaktów, przechodząc do kolejnych faz rozwoju kooperacji, następuje indywidualizacja usług, czyli dostosowywanie się do potrzeb i wymagań klienta. Wiąże się to z przekazaniem znacznej części kontroli nad zarządzaniem wydzielonymi procesami produkcyjnymi firmom zewnętrznym. Powstaje ryzyko utraty kontroli lub jej znacznego ograniczenia nad poszczególnymi procesami, co w konsekwencji doprowadzić może do utraty kontroli nad całym łańcuchem dostaw. W podejściu kontraktowym dostawcy zajmują się dostawami gotowych elementów, które najczęściej przybierają charakter normalistów przemysłowych. Ryzyko związane z realizacją przedsięwzięcia zawsze leży po stronie odbiorcy, ze względu na korzystanie z zewnętrznych źródeł zasobowych. W przypadku *outsourcingu* często występuje transfer własnych zasobów do przedsiębiorstwa zleceniobiorcy, co powinno przyczynić się do podziału ryzyka. Redukcję ryzyka można uzyskać poprzez większą koordynację działań pomiędzy zleceniodawcą i zleceniobiorcą, która polega na dwukierunkowej, sprawnej i skutecznej wymianie informacji dotyczącej wzajemnej współpracy. Koordynacja przyczynia się do nawiązania ściślejszych stosunków niż ma to miejsce w typowych transakcjach. W układach takich wymagane jest zatem większe wzajemne zaufanie [Chiles i McMackin 1996, s. 73–99]. Zdaniem K. Zimniewicza [2000, s. 101] zaufanie to urasta do rangi problemu i jest rzeczywistym, a nieurojonym warunkiem jego funkcjonowania. Zleceniodawca rezygnując z prawa posiadania koniecznych zasobów fizycznych, rezygnuje jednocześnie z monitoringu i kontroli procesów, zachowań i wyników prac prowadzonych przez zleceniobiorcę. Ocenia się ich przez realizację przekazanych zadań w momencie ich wykonania, tak zatem *outsourcing* wiąże się z koniecznością intensyfikacji zaufania [Ang 1994, s. 113–126]. Zaufanie ma istotny wpływ na budowę przewagi konkurencyjnej polegającej na odpowiedniej koordynacji współpracy z partnerami zarówno z przodu, jak i tyłu łańcucha dostaw kreowanego przez podmioty odpowiedzialne za: koncepcję projektu, organizację i realizację zaopatrzenia, produkcję, logistykę i sprzedaż [Kafel i Lisiński 1995, s. 15–31, Lui i Ngo 2004].

Należy również podkreślić, że decyzje o wydzielaniu pewnych obszarów działalności na zewnątrz umożliwiają przedsiębiorstwu realizację zasady „przedsiębiorstwa światowego” Gilberta Clee, która zakłada zaopatrzenie z najtańszych rynków, produkcję w krajach o najniższym koszcie pracy i sprzedaż na rynkach, na których osiągnąć można najwyższe ceny [Fabińska i Rokita 1995, s. 93].

Reasumując, stwierdzić można, że strategiczny *outsourcing* charakteryzuje 5 elementów, do których zalicza się [Quelin i Duhamel 2003, s. 648]:

- bliskie powiązania pomiędzy procesami *outsourcingu* i kluczowymi czynnikami sukcesu firm w przemyśle,

- transfer prawa własności funkcji biznesu wcześniej prowadzonych wewnętrznie, często zawierający transfer personelu i fizycznych aktywów w kierunku dostawcy,
- kontrakty globalne, dłuższe i bardziej zwarte niż w klasycznych umowach kontraktowych,
- długoterminowe zobowiązania pomiędzy klientem i dostawcą usług,
- kontraktowe określenie poziomu usług i zobowiązań partnerów.

Wdrożenie w przedsiębiorstwie rozwiązań opartych na idei *outsourcingu* pozwala zarówno pozyskiwać określone zasoby ze źródeł zewnętrznych, jak i wydzielać określone funkcje i działania, których realizacja powierzona zostanie podmiotom zewnętrznym. Podobne założenia leżą u podstaw kooperacji, która również zakłada nabywanie określonych dóbr lub usług od innych podmiotów w ramach wydzielonych na zewnątrz procesów. Można zatem przyjąć, że pojęcia kooperacja i *outsourcing* mają charakter zbieżny, zwłaszcza w sytuacji gdy *outsourcing* nabiera cech transakcji ramowych, a więc trwałych, długookresowych i stabilnych.

1.6. Kooperacja, kooperencja i inne rodzaje powiązań pomiędzy przedsiębiorstwami

Realizacja zadań w ramach powiązań kooperacyjnych związana jest z zaangażowaniem kilku lub kilkunastu podmiotów, które tworzą układ sieciowy, przez który rozumie się zbiór długotrwałych, formalnych bądź nieformalnych relacji, które występują pomiędzy dwoma lub większą liczbą podmiotów [Håkansson i Snehota 1989, s. 187]. Powstaje on w wyniku interakcji zachodzących pomiędzy poszczególnymi podmiotami w procesie rozwoju relacji o stosunkowo długim horyzoncie czasowym. Analizując istotę i naturę relacji pomiędzy konkurującymi przedsiębiorstwami w układach sieciowych, stwierdzić można, że w zależności od stosunków, jakie łączą 2 podmioty, mogą one przyjmować różny charakter, zakres, formę, siłę wzajemnego oddziaływania, czas trwania itp. Z jednej strony będą to związki całkowicie neutralne charakteryzujące się jakimkolwiek brakiem zaangażowania w działalność innego podmiotu, z drugiej będzie to totalna, całkowita i radykalna współzależność, która powoduje, że 2 firmy nie będą mogły funkcjonować bez wzajemnej koordynacji określonych funkcji i operacji. Pomędzy tymi stanami istnieje szereg form pośrednich decydujących o wzajemnych sprzężeniach, powiązaniach i zależnościach. Przedsiębiorstwo funkcjonujące na rynku zaangażowane może być w różne typy relacji, zarówno te które mają charakter obojętny, jak i te cechujące się pełną współzależnością.

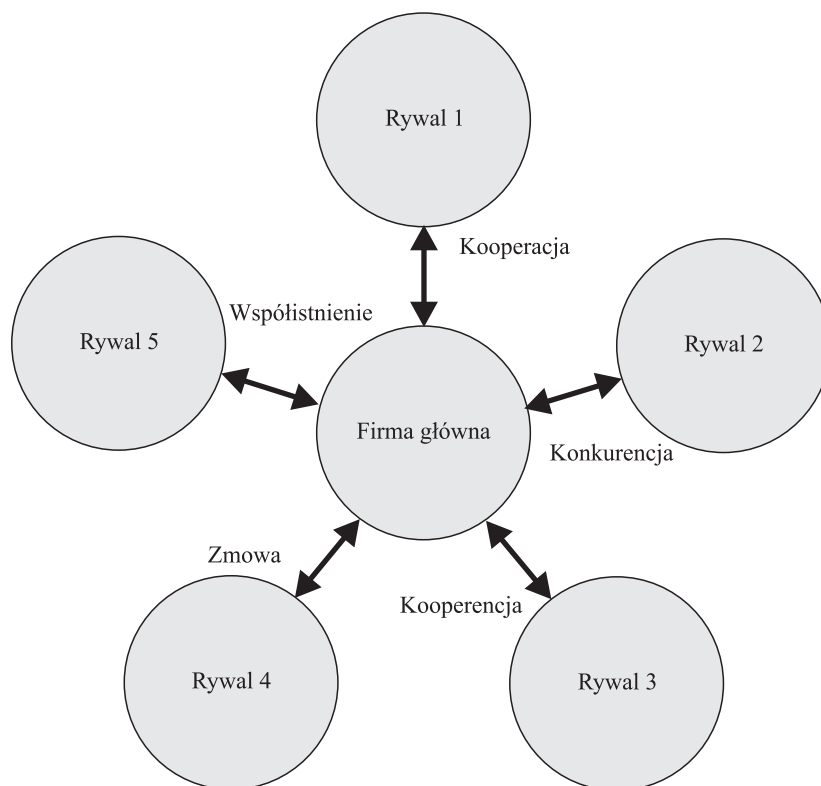
Wskazuje się, że natura relacji w sieciach zależność jest bardziej skomplikowana, złożona i wielopłaszczyznowa niż proste relacje wertykalne opisujące więzi pomiędzy dostawcą i nabywcą [Ratajczak-Mrozek 2010]. We współczesnych układach sieciowych występują zróżnicowane powiązania o charakterze kontraktowym i kapitałowym, czemu towarzyszy duża asymetria władzy, informacji i korzyści płynących z relacji, a utworzony związek nie zawsze oparty jest na zaufaniu i wzajemnym zaangażowaniu [Stępień 2011, s. 51]. Relacje horyzontalne mają mniej formalny charakter i często są niewidoczne dla innych uczestników rynku. W przeciwieństwie do układów wertykalnych w horyzontalnych stosunkowo rzadko pojawiają się aspekty wymiany handlowej. Podstawą budowy relacji jest natomiast wymiana informacji, wiedzy, doświadczenia oraz aspekty społeczne.

W literaturze podkreśla się, że natura relacji pomiędzy konkurującymi przedsiębiorstwami na rynku może przybrać jeden z 5 typów związków: kooperację, konkurencję, kooperencję, znowę oraz koegzystencję [Bengtsson i Kock 1999, s. 181–182]. Każda z nich posiada specyficzne uwarunkowania rozwoju i w różny sposób oddziałuje na otoczenie bliższe i dalsze.

Zależność pomiędzy przedsiębiorstwami polegająca na braku jakiegokolwiek wymiany, za wyjątkiem informacji określa się w literaturze mianem koegzystencji. Oznacza ona, że jeden podmiot zna i akceptuje działania drugiego bez wchodzenia z nim w jakiegokolwiek interakcje. „Mniejszy” uczestnik najczęściej zależny jest od „większego”, który posiada dużą siłę oddziaływania, co oznacza, że pomiędzy konkurentami musi istnieć wysoki poziom zaufania oparty na czynnikach psychologicznych. Zaufanie, podobnie jak normy i zasady określające porozumienie mają charakter nieformalny i silny, co oznacza, że nie podlegają dyskusji i renegocjacji. Cele realizowane przez konkurentów są całkowicie niezależne, firmy obsługują różne rynki lub jego segmenty, realizują różne strategie, posiadają inne kluczowe kompetencje itp. [Bengtsson i Kock 1999, s. 181].

Relacje pomiędzy podmiotami mogą również przybierać postać znowy, która oznacza, że 2 podmioty zawierają układ w celu ograniczania konkurencji lub eliminacji podmiotu trzeciego działającego w tej samej branży [Begg, Fisher i Dornbush 2007, s. 269]. Zmowa przybierać może charakter cichy lub jawny i polega na kooperatywnym działaniu 2 lub kilku podmiotów w zakresie wspólnego ustalania cen, wielkości produkcji, podziału zasobów i rynku czy innych decyzji mających wrogi i drapieżny charakter wobec innych [Samuelson i Nordhaus 1999, s. 804]. Celem działania jest uzyskanie kontroli nad rynkiem oraz maksymalizacja zysków przy jednoczesnym zmniejszeniu ryzyka prowadzonej działalności. Tworzenie tej formy powiązań jest zabronione w większości państw przez prawo, a złamanie zakazu często skutkuje wysokimi kartami finansowymi. Mimo zagrożeń w praktyce życia gospodarczego stosunkowo często spotyka się układy tego typu [Zmowy cenowe, 2009].

Kolejną relacją występującą pomiędzy konkurentami jest kooperacja, która oznacza, że wymiana następuje stosunkowo często zarówno w zakresie doty-



Rysunek 12. Relacje pomiędzy konkurentami

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Bengtsson, S. Kock, 1999, *Cooperation and competition in relationship between competitors in business networks*, *Journal of Business&Industrial Marketing*, Vol. 14, No. 3, s. 181.

czącym biznesu, informacji, jak i aspektów społecznych i towarzyskich. Należy jednak podkreślić, że kooperacja pomiędzy konkurentami nie oznacza, że podmioty te nie konkurują pomiędzy sobą, a ich relacje oparte są na bezgranicznym zaufaniu. Związki pomiędzy przedsiębiorstwami mają podobny charakter do relacji wertykalnych charakteryzujących współpracę w łańcuchu wartości pomiędzy dostawcą i nabywcą. Zasady, reguły i normy określające wzajemne zależności mogą mieć charakter zarówno formalny, jak i nieformalny. Formalne porozumienia dotyczą głównie układów opartych na aliansach lub innych formach partnerstwa [Kaczmarek 2006, s. 387–393]. Nieformalne porozumienia budowane są na normach społecznych i zaufaniu, co oznacza, że konflikt pojawia się stosunkowo rzadko. Podkreśla się również, że konkurenci mają wspólne cele, a zgodność działania oparta jest na czynnikach psychologicznych i funkcjonalnych [Bengtsson i Kock 1999, s. 181].

Relacja konkurencji oznacza interaktywny proces, w którym poprzez różnego rodzaju działania wywiera się wpływ na podmioty indywidualne oraz zespołowe. Działania te przyczyniają się do powstawania interakcji pomiędzy przedsiębiorstwami, które charakteryzują się różną pozycją konkurencyjną [Wang i Krakover 2008, s. 127–129]. Zależność pomiędzy konkurentami związana jest z ich siłą i pozycją, która oparta jest na posiadanym potencjale i kluczowych kompetencjach. Normy współpracy mają zazwyczaj charakter nieformalnych zasad, a każdy podmiot dąży do realizacji swoich własnych celów kosztem rywala. Podkreśla się jednak, że cele mają zbieżny charakter, a ich realizacja uwarunkowana jest nabywaniem zasobów z tego samego źródła. Oznacza to, że konflikt może pojawiać się stosunkowo często.

Praktyka życia gospodarczego pokazuje jednak, że czysta forma konkurencji lub kooperacji pojawia się stosunkowo rzadko lub nie istnieje. Relacje które zachodzą pomiędzy przedsiębiorstwami, stanowią specyficzną mieszaninę kooperacji rozumianej jako wspólna praca i realizacja celów opartą na zaufaniu, zaangażowaniu i podziale wiedzy z konkurencją utożsamianą z rywalizacją, współzawodnictwem i walką negocjacyjną [Ciesielski 2004, s. 4]. Związki zachodzące pomiędzy aktorami rynku przyjmują najczęściej pewną formę pośrednią, która jest kombinacją wyżej wymienionych relacji. Oznacza to, że przedsiębiorstwa w jednych obszarach prowadzą wspólną politykę, realizują wzajemne cele, dzielą się informacją w drugich natomiast skutecznie walczą. W literaturze układ takich zależności określa się mianem kooperencji (z połączenia słów kooperacja i konkurencja) lub *koopetycji* (z połączenia angielskich słów *cooperation* i *competition*)¹⁷. Podkreśla się, że jest to sytuacja, w której „dwóch rywali jednocześnie konkuruje i współpracuje ze sobą” [Bengtsson i Kock 2000, s. 412]. Konkurenci stają się dla siebie zarówno rywalami, jak i partnerami. Pomiedzy nimi powstaje współzależność, która swoje źródło ma w kooperacji i w konkurencji. Biorąc pod uwagę kooperację, zależność ustalona jest w formalnej umowie kształtującej stosunki pomiędzy partnerami lub w zaufaniu. W konkurencji zależność jest wynikiem siły, pozycji przetargowej, kluczowych kompetencji lub roli, jaką odgrywa dany partner w utworzonej sieci. Podkreśla się, że: „(...) kooperencja funkcjonuje, kiedy konkurencja i kooperacja jednocześnie pojawiają się w trakcie rozwoju procesu relacji pomiędzy dwoma aktorami rynku” [Brandenburger i Nalebuff 1996, s. 36].

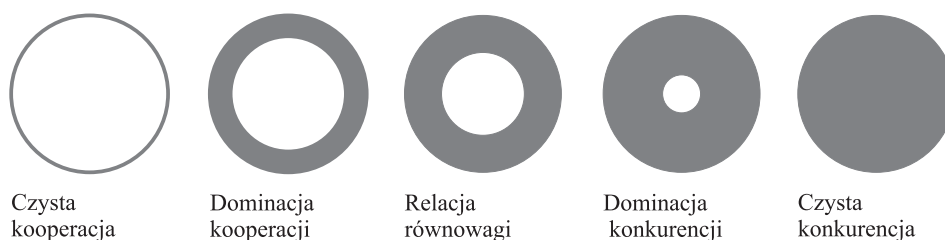
Rywalizacja przejawia się w negocjacjach, w walce o własne korzyści i interesy, których nie da się pogodzić z interesami grupy i związana jest z brakiem mechanizmów, które mogłyby łagodzić pojawiający się oportunizm, podczas gdy kooperacja jest wspólnym wysiłkiem w realizacji zbieżnych celów. Walka dotyczyć

¹⁷ Szeroki opis kooperencji przedstawiony został w [Cygler 2009, Zineldin 2004, Luo 2007, Kwai-Sang Chin, Boris Chan i Ping Kit Lam 2008, Brilman 2002, Dagnino i in. 2008].

może zarówno elementów wejścia, takich jak zaopatrzenie, dostawcy, technologie wytwarzania, informacja i wiedza¹⁸, zasoby ludzkie czy swoiste uwarunkowania prowadzenia działalności, jak i elementów wyjścia, które dotyczą zrealizowanych zamówień, kontraktów i podziału rynku [Luo 2007, s. 130]. Do kooperacji dążą zazwyczaj podmioty gospodarcze, które mają silną pozycję w sektorze, lecz nie posiadają zasobów strategicznych będących w dyspozycji konkurenta. Budowa takich relacji jest zatem oparta na partnerstwie z jednej strony i dominacji z drugiej [Ciesielski i Zimniewicz 2005, s. 25]. J. Cygler [2009, s.15] wskazuje na paradoksalny aspekt takiego układu, w którym rywalizujące podmioty muszą obdarzyć się wzajemnym zaufaniem, angażować się we współpracę, a także dzielić informacją, doświadczeniem i ryzykiem.

Kooperacja może być również traktowana przez przedsiębiorstwa jako rodzaj wielowymiarowej strategii i wieloaspektowej idei, która pozwala uzyskać, a przede wszystkim utrzymać przewagę konkurencyjną [Levy, Loebbecke i Powell 2003, s. 3]. Wskazuje się, że zjawisko kooperacji stanowi jedną z kilkunastu strategii „błękitnego oceanu”.

Zdaniem W. Tai [2002, s. 180] najprostszą formą kooperacji jest podział wiedzy z rywalem. Aspekt współpracy w zakresie podziału wiedzy odnosi się do wspólnego jej wykorzystania w celu realizacji zamierzonych celów. Aspekt rywalizacji odnosi się wykorzystania nabytej wiedzy do realizacji prywatnych celów w wyższym stopniu niż dokonuje tego partner. Tak zatem podczas wzajemnego konkurowania, uczestnicy gry rynkowej również współpracują w celu pozyskania nowej wiedzy od partnera.



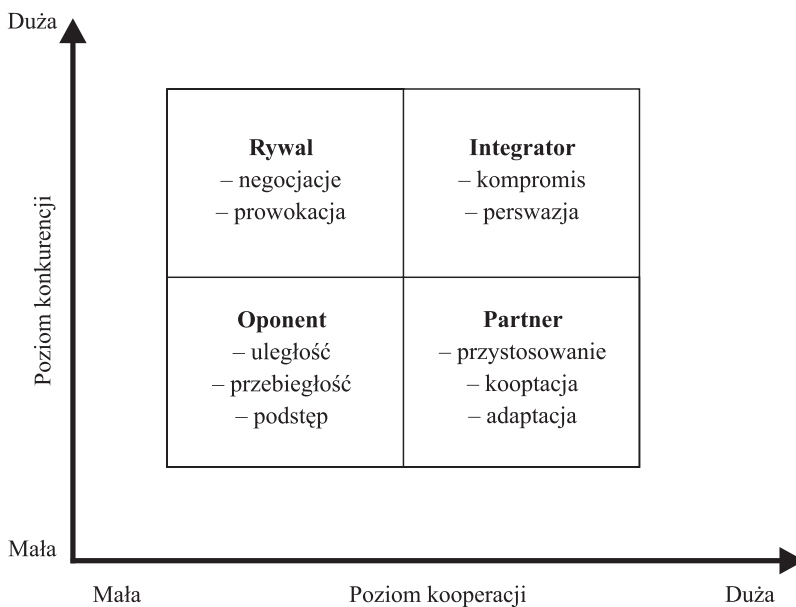
Rysunek 13. Typy relacji kooperacyjnych pomiędzy rywalami

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Bengtsson, S. Kock, 2000, »Coopetition« in *Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously*, *Industrial Marketing Management*, No. 29, s. 416.

Relacja pomiędzy kooperacją i rywalizacją przybierać może różny kształt, zależny od stopnia i poziomu współpracy oraz stopnia i poziomu rywalizacji. Z jednej strony można rozpatrywać układ, w którym występuje jedynie koope-

¹⁸ Szeroką analizę problemów związanych z wiedzą przedstawia A. Kowalczyk i B. Nogalski [2007].

racja, rywalizacja natomiast przyjmuje wartość zerową, z drugiej strony można rozpatrywać relację opartą wyłącznie na konkurowaniu, z jednoczesnym brakiem współpracy. Pomiędzy dwoma skrajnymi relacjami można rozpatrywać trzy typy powiązań o różnym zakresie konkurencji i kooperacji. Pierwszy typ związany jest z dominującym udziałem kooperacji. Relacja kooperencji zwiera więcej elementów współpracy niż rywalizacji. Drugi typ charakteryzowany jest poprzez równy udział kooperacji i konkurencji, trzeci natomiast zawiera znacznie więcej elementów rywalizacji niż współpracy i wiąże się z dominacją jednego podmiotu nad drugim [Bengtsson i Kock 2000, s. 416].



Rysunek 14. Typologia kooperencji

Źródło: Y. Luo, 2004, *A cooperation perspective of MNC-host government relations*, Journal of International Management, No. 10, s.437.

J. Luo [2004, s. 436] natomiast analizując istotę kooperencji, uważa, że kooperacja odzwierciedla elementy współdziałania i wzajemnego przystosowywania się podmiotów, polega na poszukiwaniu wspólnych idei, związków, obszarów działania, dąży do osiągnięcia pożądaných przez obie strony rezultatów i efektów, a także realizacji założonych celów we współzależnym działaniu. Konkurencja natomiast odzwierciedla elementy negocjacji, wykorzystywania siły przetargowej, a także kontroli i odnosi się zasadniczo do konfliktu, dążąc do realizacji prywatnych (indywidualnych) celów kosztem innych uczestników układu. Kooperencja zatem stanowi ekonomiczną niezależność, w której rywalizacja i ko-

operacja naturalnie się przeplatają. Na podstawie 2 przeciwstawnych zmiennych: kooperacji i konkurencji oraz ich poziomu buduje macierz zachowań przedsiębiorstwa wchodzącego na konkurencyjne rynki. W jej ramach w zależności od posiadanych zasobów, wyznaczonych celów i posiadanej siły przetargowej można przyjąć jedną z czterech postaw strategicznego postępowania: rywala (konkurenta), integratora, oponenta, partnera [Lup 2004, s. 437].

1.7. Koncepcja kooperacji produkcyjnej i przemysłowej w niniejszej pracy

Wychodząc z rozważań zawartych w poprzednich podrozdziałach, analizy dostępnej literatury oraz prowadzonych badań empirycznych, pojęcie kooperacji produkcyjnej w niniejszej pracy należy utożsamiać ze zgodną, formalną bądź nieformalną, względnie trwałą współpracą pomiędzy 2 lub większą liczbą wyspecjalizowanych, niezależnych podmiotów zajmujących się produkcją określonych dóbr lub świadczeniem usług, w ramach których jedno przedsiębiorstwo wykorzystując swoje kluczowe kompetencje wytwarza określone części, elementy, zespoły, podzespoły itp. lub oferuje szeroko rozumiane usługi produkcyjne dla drugiego, które wykorzystuje je we własnych procesach wytwórczych. Kooperację produkcyjną stanowią bezpośrednie związki pomiędzy przedsiębiorstwami, w których dostawy nie mogą być oddzielone od procesów produkcyjnych. Związane są ze ścisłymi i bliskimi powiązaniem pomiędzy wytwórcą a dostawcą określonych elementów w ramach wytwarzania produktu finalnego. Dotyczy tych dziedzin przemysłu, które charakteryzują się produkcją wyrobów złożonych składających się z wielu części, bądź w których proces wytwarzania związany jest z wieloma fazami technologicznymi.

Pojęcie kooperacji produkcyjnej dotyczy zarówno porozumień związanych z wytwarzaniem i dostawami określonych produktów czy usług, jak i powiązań technologicznych związanych z procesem wytwarzania. Istotną cechą tak rozumianej kooperacji jest jej powtarzalny charakter, co oznacza, że musi być związana z konkretnym przedsięwzięciem, permanentnym w czasie, musi mieć początek i koniec, wyklucza się zatem jedno lub kilkurazowe kontakty transakcyjne niezwiązane bezpośrednio z tworzeniem dobra. Tak rozumiana kooperacja ma istotne znaczenie dla rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa.

Istotną cechą kooperacji produkcyjnej jest synchronizacja procesów produkcji z procesami zaopatrzenia i zbytu wytworzonych wyrobów oraz uzyskanie układu komplementarnego, to jest takiego w którym poszczególne ogniwa wzajemnie się uzupełniają i warunkują oraz działają optymalnie z punktu widzenia przyjętych celów i realizowanych zadań.

Pojęciem szerszym jest kooperacja przemysłowa, którą w niniejszej pracy należy rozumieć jako bezpośrednią współpracę 2 lub większej liczby podmiotów obejmującą oprócz ściśle zdefiniowanego procesu produkcyjnego inne czynności zarówno go poprzedzające, jak i występujące po nim na zasadach i warunkach ustalonych pomiędzy stronami. Kooperacja przemysłowa jest zgodnym współdziałaniem w szeroko rozumianym procesie produkcyjnym pomiędzy autonomicznymi, samodzielnymi i niezależnymi podmiotami gospodarczymi, pomiędzy którymi nie ma powiązań kapitałowych, właścicielskich, menedżerskich i innych, które mogłyby ograniczać racjonalność podejmowania decyzji, wynikających z obiektywnej konieczności realizacji procesu produkcyjnego.

Kooperacja przemysłowa musi mieć charakter racjonalny, co oznacza, że przedsiębiorstwa posiadają jasno sprecyzowany cel swojej działalności, dążą do maksymalizacji swoich zysków przy jednoczesnej minimalizacji nakładów, są świadome własnych ograniczeń oraz, że realizacja przyjętych celów wymaga aktywnego uczestnictwa innych podmiotów. Oznacza to, że produkt lub usługa nie zostaną wytworzone, o ile przedsiębiorstwo nie nawiąże porozumienia kooperacyjnego. U podstaw tak rozumianej kooperacji przemysłowej leży dążenie do poprawy jakości wytwarzanych wyrobów lub świadczonych usług, obniżenie kosztów jednostkowych produkcji oraz poprawa wydajności pracy.

Kooperacja przemysłowa poza wzajemnymi dostawami wyprodukowanych towarów lub świadczonymi usługami obejmuje kompleks przedsięwzięć z zakresu prac badawczych, rozwojowych, doskonalenia procesów technologicznych i pracy, transferu umiejętności i wiedzy, wymiany informacji, współpracy w dziedzinie zbytu itp. Dotyczy zatem wszystkich faz szeroko rozumianego procesu wytwarzania począwszy od organizacji i planowania produkcji przez jej realizację, a kończąc na analizie i kontroli rynku zbytu. W niniejszej pracy przyjęto, że kooperacja przemysłowa dotyczyć może następujących obszarów działalności przedsiębiorstwa:

- badań i rozwoju oraz transferu technologii (np. współpraca w zakresie kształtowania produktu i procesów jego wytwarzania),
- wykonywania prac typu projektowanie, organizowanie, nadzorowanie, monitorowanie na rzecz partnera lub wspólnie z partnerem,
- wspólnego rozwiązywania problemów naukowo-badawczych i konstrukcyjno-technologicznych,
- przygotowania produkcji (np. w zakresie typizacji, normalizacji czy standaryzacji),
- produkcji i montażu czyli wytwarzania na rzecz partnera określonych elementów, części, podzespołów, zespołów wchodzących w skład wyrobu finalnego według uzgodnionych warunków i ustalonego podziału pracy,
- wykonywania na rzecz drugiej strony wyrobu lub urządzenia stanowiącego część kompletnego zespołu urządzeń, linii technologicznej lub obiektu wykonanego przez tego partnera,

- modyfikacji i adaptacji wytwarzanych standardowych wyrobów (normalia przemysłowe), w zakresie dopasowywania ich do wymagań kontrahenta według szczegółowej specyfikacji i wymagań,
- świadczenia szeroko rozumianych usług produkcyjnych (obróbka metali i tworzyw sztucznych, malowanie, galwanizowanie, cynkowanie, montaż na zlecenie, pakowanie, cięcie, wycinanie – laserowe, plazmowe, tlenowe, wykrawanie i tłoczenie, gięcie i toczenie, szlifowanie, obróbka ciepła i termiczna, spawanie, nitowanie, śrutowanie, frezowanie, wiercenie, projektowanie, itp.) często przy wykorzystaniu powierzonego materiału lub surowców,
- świadczenie usług transportowo-spedycyjnych, załadunkowych i rozładunkowych, składu i przechowywania, utrzymania ruchu, konserwacji itp.,
- eksploatacji środków trwałych (w zakresie wspólnego wykorzystania określonych maszyn i urządzeń),
- zarządzania (w zakresie integracji systemów organizacyjnych, implementacji nowych rozwiązań techniczno-informatycznych, tworzenia wspólnych baz danych itp.),
- zaopatrzenia materiałowego (dotyczącego wspólnego występowania wobec producentów posiadających dużą siłę przetargową, wspólnego magazynowania i składowania zakupionych produktów, wspólnej gospodarki magazynowej itp.),
- zbytu i obsługi klienta (w zakresie badania popytu, działań promocyjno-marketingowych, sprzedaży, wspólnej organizacji sieci sprzedaży itp.),
- wspólną budowę kompletnych obiektów na rynkach trzecich (współwynikawstwo),
- świadczenia szerokiego spektrum różnego rodzaju usług okołoprodukcyjnych: renowacja maszyn, premontaż, czyszczenie, zabezpieczenie i ochrona, obróbka wykończeniowa, relokacja linii technologicznych, gniazd produkcyjnych oraz maszyn i urządzeń,
- świadczenie usług w zakresie doradztwa techniczno-organizacyjnego (badania, analizy, szkolenia, treningi, kursy itp.),
- świadczenie innych usług (w tym: wynajem pracowników, wynajem maszyn, urządzeń, środków transportu); współpracy ludzi w procesie produkcji,
- wspólnej realizacji i eksploatacji inwestycji.

Wybór obszaru współpracy, podział kompetencji, a także udział w kosztach i korzyściach determinuje zakres i charakter powiązań. W szczególnych przypadkach następuje pełna integracja zasobów, co pozwala na osiągnięcie efektu synergii i rozwój stosunków partnerskich.

Należy podkreślić, że w praktyce życia gospodarczego stosunkowo trudno odróżnić zwykłe transakcje rynkowe od porozumień kooperacyjnych, zwłaszcza w aspekcie dowolnego kształtowania umów i porozumień pomiędzy przedsiębiorstwami.

Wychodząc z powyższych założeń, wskazuje się, że do podstawowych cech kooperacji przemysłowej należy:

- trwałość – kooperacja jest ciągła w czasie, najczęściej przyjmuje charakter długotrwały (powyżej roku), w uzasadnionych przypadkach (np. przy realizacji konkretnych wspólnych przedsięwzięć) dopuszcza się okresy krótsze; kooperacja trwała oparta jest na specjalizacji produkcji, a kooperacja nietrwała na powiązaniach przejściowych (charakter tych związków często wynika z istoty procesu produkcyjnego i rodzaju wyrobów, np. w ustabilizowanej i masowej produkcji w przemyśle maszynowym, lekkim i spożywczym tworzą się więzi kooperacyjne trwałe, które umożliwiają dostawcom i odbiorcom zawieranie wieloletnich umów o dostawy kooperacyjne),
- formalny bądź nieformalny charakter, który oznacza, że występują prawne, ekonomiczne i organizacyjne zależności pomiędzy samodzielnymi i autonomicznymi podmiotami; nieformalny oznacza, że pomiędzy stronami nie zawarto żadnego oficjalnego porozumienia, a współpraca opiera się na doświadczeniu, zaufaniu, zaangażowaniu i analizie wzajemnych zachowań; formalny oznacza, że zawarto porozumienie oparte na tradycyjnych umowach kupna – sprzedaży lub innych zbliżonych w treści i formie; stanowi dominującą formę kooperacji i najczęściej reguluje:
 - czas trwania porozumienia, który przybierać może charakter dotyczący jednego, kilku lub kompleksu przedsięwzięć albo doraźny, krótkotrwały (do jednego roku), długotrwały (3–5 lat) i bezterminowy,
 - przedmiot porozumienia, czyli produkty i/lub usługi tworzone według ścisłej specyfikacji zamawiającego, w której zawarte są szczegółowe parametry techniczno-jakościowe wyrobów, wytrzymałościowe, materiałowe itp., przedmioty kooperacji nie stanowią typowych, znormalizowanych i ogólnie dostępnych części czy podzespołów,
 - zakres współpracy, w ramach którego wskazać można na zakres wąski (dotyczący jednego obszaru lub jego fragmentu) lub kompleksowy (polegający na kompletnej wielkoobszarowej współpracy),
 - harmonogram współpracy w zakresie produkcji, dostaw, świadczenia usług, płatności, konsultacji, renowacji itp.,
 - ogólne warunki współpracy (sposób wysyłki, rodzaj transportu, opakowania, awizowanie dostaw, warunki reklamacji i gwarancji itp.),
 - wysokość kar umownych wynikających z nieterminowego lub nienależytego wykonania umowy,
- bezpośredniość – oznacza, że współpraca odbywa się bez udziału podmiotów trzecich, z układu eliminuje się wszystkie jednostki pośredniczące (należy jednak zaznaczyć, że wielu producentów nie prowadzi bezpośredniego zbytu swoich wyrobów, w ich dystrybucję zaangażowane są przedsiębiorstwa obrotu towarowego, które świadczą szeroko rozumiane usługi dystry-

bucji, składu, transportu, kontroli jakości itp. w imieniu i na rzecz producenta, za wykonaną pracę otrzymują stosowne wynagrodzenie, najczęściej stanowiące pewien procent od zawartej transakcji),

- powtarzalny charakter oznaczający, że jedno przedsiębiorstwo wykonuje jeden lub kilka rodzajów produktów lub usług dla drugiego w określonych jednostkach czasu,
- niezależność – przedsiębiorstwa decyzję o zaangażowaniu się w układ kooperacyjny podejmują samodzielnie i dobrowolnie, bez nacisków zewnętrznych, są to jednostki autonomiczne, bez powiązań menedżerskich, właścicielskich, kapitałowych,
- dwupodmiotowy lub wielopodmiotowy charakter; dwupodmiotowy oznacza, że w kooperację zaangażowane są 2 niezależne podmioty, a wielopodmiotowy oznacza, że przedsięwzięcie jest wykonywane przez kilka przedsiębiorstw, które wykonują określony fragment większego procesu produkcyjnego; istotną cechą kooperacji wielopodmiotowej jest synchronizacja pracy pomiędzy poszczególnymi jednostkami.

Bez względu na charakter, zakres i formę kooperacja przemysłowa dotyczyć może:

- dostaw produktów lub usług o istotnym wpływie na wartość dodaną tworzonego wyrobu i jednocześnie znacznym ryzyku związanym z ich nabyciem,
- dostaw produktów lub usług o niewielkim wpływie na tworzoną wartość jednak o zasadniczym znaczeniu w procesach produkcyjnych,
- dostaw produktów lub usług o dużym wpływie na wartość dodaną i małym ryzyku związanym z ich nabyciem,
- dostaw produktów lub usług o znikomym wpływie na tworzoną wartość produktu i małym ryzyku nabycia.

Układy kooperacyjne mogą opierać się na jednej lub wielu umowach, o różnym stopniu ogólnikowości, począwszy od prostych umów gospodarczych, a kończąc na skomplikowanych kompleksowych porozumieniach regulujących wzajemne stosunki, zachowania i współzależność. W tak rozumianym pojęciu zidentyfikować można 5 elementów, tj. podmiot, który stanowi przedsiębiorstwo (kooperant bierny lub czynny), przedmiot kooperacji określony na podstawie specyfikacji, czas trwania oraz zakres i formę współpracy.

1.8. Podsumowanie

Celem, jaki postawiono w rozdziale pierwszym była szeroka analiza i ocena definicji, opinii i poglądów dotyczących międzyorganizacyjnej kooperacji prezentowanych zarówno przez autorów i naukowców polskich, jak i zagranicznych.

W pierwszej kolejności na podstawie prowadzonych badań literaturowych starano się ukazać treść i idee zawarte w omawianym pojęciu przez pryzmat różnych ujęć, kwestii i perspektyw. Wskazano na znaczeniowy rozwój pojęcia, które definiować można zarówno bardzo prosto jako wspólną realizację celów, jak i w sposób złożony, który tłumaczy istotę kooperacji w sposób opisowy i wieloaspektowy. Złożone i skomplikowane definicje podkreślają bowiem wiele cech kooperacji, takich jak: solidarność, partnerstwo, korzystne rezultaty, lojalność, zaufanie, satysfakcję, zaangażowanie, koordynację, harmonię, wzajemność, odpowiedzialność, uczciwość, rzetelność i wiele innych. Kooperacja rozpatrywana jest zarówno poprzez pryzmat ujęcia klasycznego reprezentowanego przykładowo przez Williama Knowlesa, który charakteryzuje ją przez 3 konotacje: podział pracy, optymalne techniki pracy oraz tzw. ujęcie instytucjonalne, jak i nowoczesne – ukazujące kooperację jako specyficzny rodzaj inwestycji w relacje z innymi podmiotami rynku czy wspólną walkę prowadzoną na rynku w celu realizacji wyznaczonych celów.

W kolejnym podrozdziale skupiono się na retrospektywnym ukazaniu rozwoju kooperacji pomiędzy przedsiębiorstwami w Polsce. Należy podkreślić, że tematyka ta cieszyła się w naszym kraju dużą popularnością w latach 70. i 80. ubiegłego wieku, czego dowodem są liczne publikacje pochodzące z tamtego okresu. Spośród wielu autorów zajmujących się omawianą tematyką warto wspomnieć o: prof. S. Smolińskim, prof. J. Wojewniku czy prof. A. Wieczorkiewiczu, których niedoceniane opracowania często są aktualne, ponadczasowe i uniwersalne. Już kilkadziesiąt lat temu wskazywali, że kooperacja charakteryzuje się dążeniem do redukcji kosztów, koordynacją i synchronizacją działalności czy produkcją adresową wykonywaną dla konkretnego kontrahenta według jego specyfikacji, wymagań i pod jego nadzorem.

Wzrost znaczenia relacji międzyorganizacyjnych pomiędzy przedsiębiorstwami przyczynił się do rozwoju różnych koncepcji i poglądów, które je charakteryzują. Powiązania te określane są za pomocą wielu synonimów, takich jak: partnerstwo, współpraca, kolaboracja, współdziałanie, *outsourcing* itp. Próby wyjaśnienia tych pojęć podjęto w kolejnych podrozdziałach, wskazując na ich najistotniejsze cechy zarówno te, które zgodne są z istotą kooperacji, jak i te, które takiej zgodności nie wykazują. Szczególne miejsce poświęcone zostało idei *outsourcingu*, który silnie jest powiązany ze zjawiskiem kooperacji. W konkluzji podkreślono, że we współczesnym świecie zacierają się różnice znaczeniowe pomiędzy prezentowanymi pojęciami, co powoduje, że w życiu codziennym coraz częściej stosuje się je zamiennie.

Kooperacja jest tylko jednym z rodzajów powiązań, jakie występują pomiędzy przedsiębiorstwami. Do innych zalicza się takie typy związków jak konkurencję, koegzystencję, znowę i kooperencję. Każda charakteryzuje się określonymi atrybutami, każda niesie za sobą szereg korzyści i zagrożeń, które przyczyniać mogą się zarówno do wzrostu przedsiębiorstwa, jak i jego szybkiego upadku (np. w przypadku znowy, która jest relacją zabronioną przez większość państw).

W ostatnich latach szczególnie duży nacisk kładziony jest na idee kooperencji, która oznacza jednoczesną kooperację i konkurencję. Tradycyjne formy typu kooperacja czy konkurencja powoli zanikają, ustępując miejsca nowoczesnym formom współpracy. W ramach kooperacji przedsiębiorstwa współpracują w ściśle określonych granicach, aktywnie konkurując poza nimi. Problem ten znalazł swoje odzwierciedlenie w kolejnym podrozdziale, w którym dokonano krótkiej charakterystyki relacji występujących pomiędzy konkurentami.

W kolejnej części dokonano charakterystyki form i rodzajów współpracy przedsiębiorstw. Na podstawie badań literaturowych ukazano klasyczne ujęcia współdziałania: kooperacyjne i koncentracyjne oraz proste i złożone. Następnie omówiono klasyfikację powiązań kooperacyjnych z uwzględnieniem zróżnicowanych kryteriów, takich jak: formy specjalizacji, formy uczestnictwa w procesie kooperacji, terytorialnego podziału pracy, podporządkowania organizacyjnego kooperanta, czasu trwania związków kooperacyjnych czy kryterium ilościowe. Istotna jest również charakterystyka powiązań rynkowych pomiędzy przedsiębiorstwami, według której w relacjach między podmiotami gospodarczymi wyodrębnić można: transakcje jednorazowe, powtarzalne, długofalowe, partnerskie oraz alianse, sieci organizacji i integrację wertykalną.

Rozważania zawarte w rozdziale pierwszym pozwoliły sformułować w niniejszej rozprawie koncepcję kooperacji produkcyjnej i przemysłowej. Jest ona przedstawiona w ostatniej części rozdziału i wskazuje zarówno na obszary, których dotyczy, jak i jej cechy.

TEORETYCZNE PODSTAWY TWORZENIA KOOPERACJI MIĘDZYORGANIZACYJNEJ

2.1. Koncepcje kooperacji międzyorganizacyjnej

Analiza literatury dotycząca istoty i znaczenia kooperacji wskazuje, że jest ona przedmiotem rozważań licznych teorii i koncepcji o charakterze interdyscyplinarnym i różnokierunkowym. Znajduje się w centrum zainteresowania wielu badaczy reprezentujących różne dyscypliny naukowe – począwszy od nauk przyrodniczych poprzez socjologię, psychologię, nauki społeczne i polityczne, a na naukach o zarządzaniu kończąc. Próby wyjaśnienia przyczyn podejmowania decyzji dotyczących wspólnej realizacji określonych działań napotykały znaczne trudności. Główny problem wiąże się ze zróżnicowaniem jakościowym form współpracy, czasem i miejscem trwania, a także warunkami, w ramach których organizacje kooperują.

Szerokie spektrum teorii wyjaśniających proces kooperacji i decyzji przedstawiają T. Fiedler oraz C. Deegan [2007, s. 415–416]. Uznają, że osiem teoretycznych perspektyw w pełni wyjaśnia kooperację, zwracają jednak uwagę, że nie istnieje jedna uniwersalna koncepcja, której zastosowanie wyjaśniłoby omawiany fenomen. Ich zdaniem kooperacja może być wyjaśniona na gruncie¹⁹:

- teorii ekologii,
- teorii wymiany,
- teorii instytucjonalnej,
- teorii zasadności,
- teorii ekonomii politycznej,
- teorii zależności od zasobów,
- teorii udziałowców,
- teorii kosztów transakcyjnych.

Szczegółowa prezentacja powyższych teoretycznych ujęć przedstawiona jest w tabeli 5. Dotyczą one kwestii i problemów związanych z powstawaniem, or-

¹⁹ Istnieje również pogląd, że dobór przedsiębiorstw i budowa pozytywnych relacji mają swoje podłoże we wzajemnym podobieństwie. Przedsiębiorstwa uzupełniają się, upodabniają się oraz efektywnie zespalają różne atrybuty. Podstawą takiej teorii były zachowania ludzi i zwierząt oraz teoria doboru naturalnego [Wilkinson, Young i Freytag 2005]. Modelowym doбором partnera strategicznego zajmuje się również M. Cieśliski [2006].

ganizacją, utrzymaniem i rozwojem relacji kooperacyjnych. Należy podkreślić, że każda z omawianych koncepcji koncentruje się na specyficznej problematyce dotyczącej omawianego tematu, żadna jednak w pełni nie wyjaśnia jej istoty. Precyzyjny przegląd prezentowanych koncepcji zidentyfikować pozwala kilka determinant w nich zawartych, które wyjaśniają przyczyny i motywy skłaniające przedsiębiorstwa do nawiązywania międzyorganizacyjnych relacji kooperacyjnych. Do szczególnie istotnych należą: potrzeba bądź konieczność kooperacji, nieproporcjonalne rozłożenie sił, wzajemność, sprawność ekonomiczna, trwałość i stabilność oraz legitymacja, czyli zasadność działania. Niektóre z prezentowanych determinant dotyczą wyselekcjonowanych ujęć, inne znajdują swoje odzwierciedlenie w kilku koncepcjach. Przykładowo asymetria, czyli nierównomierne rozłożenie sił, charakteryzowana jest między innymi przez teorię zależności od zasobów, teorię udziałowców, teorię instytucjonalną oraz teorię polityki ekonomicznej, a legitymacja związana jest przede wszystkim z teorią zasadności działania. Należy podkreślić, że prezentowane determinanty zgodne są z założeniami dotyczącymi przyczyn i motywów skłaniających przedsiębiorstwa do kooperacji prezentowanych przez Olivier [1990, s. 241–265].

Tabela 5. Podstawowe założenia teorii wyjaśniających kooperację

Teoria	Podstawowe założenia
Teoria ekologii	Założenia dotyczące teorii ekologii uzasadniane są na gruncie socjologii i biologii. Podstawą analizy są 3 fazy procesu rozwoju: zróżnicowanie, selekcja i utrzymanie gatunku, które związane są z procesem naturalnego doboru. Polegając na koncepcji „naturalnej selekcji”, dokonać można charakterystyki procesu zmian organizacyjnych. Organizacja zmienia się w celu przetrwania na skutek zmian zachodzących w zewnętrznym otoczeniu. Zakłada się, że warunki otoczenia i środowiska nie mogą podlegać manipulacji i zmianie przez oddziaływanie funkcjonującej w niej organizacji, ale organizacja podejmować może działania mające na celu wzrost jej szans na przetrwanie. Jednym z takich działań jest współpraca i współdziałanie z innymi organizacjami.
Teoria wymiany	Założenia teorii wymiany dotyczą rzadkości zasobów, których wymiana pomiędzy organizacjami jest podstawą osiągania założonych celów. W tym kontekście podkreśla się dobrowolność działalności 2 lub większej liczby organizacji uczestniczących w procesie wymiany. Jej konsekwencją jest bieżąca lub przyszła realizacja wspólnych celów lub wyznaczonych zadań.
Teoria instytucjonalna	Na gruncie teorii instytucjonalnej dokonuje się próby wyjaśnienia homogeniczności form i działania. Obszary działania organizacji (przez które rozumie się zagregowane, ukonstytuowane pola instytucjonalne

cd. tab. 5

Teoria	Podstawowe założenia
	<p>w skład których wchodzi kluczowi dostawcy, zasoby i produkty, regulacje prawne, oraz inne organizacje produkujące podobne produkty lub usługi) wywierają silny wpływ na pojedyncze podmioty przez 2 rodzaje sił: siły rynkowe/konkurencyjne oraz wymogi instytucjonalne (wywierane przez takie organizacje jak rząd czy inne podmioty posiadające władzę). Podmioty instytucjonalne mogą wywierać naciski i dążyć do strukturalnego podporządkowania organizacji poprzez system bodźców i zachęt, nagrody, sankcje itp. W tym kontekście podkreśla się, że „organizacje konkurują nie dla zasobów czy nabywców, ale dla sił politycznych oraz społecznego i ekonomicznego dopasowania”. Organizacje współdziałać mogą z powodu nacisków pochodzących z instytucji, które wywierają na nie presję w celu podporządkowania się określonym normom i zasadom. Uznając zasadność i dążąc do redukcji nacisku od organizacje wchodzić mogą w układy kooperacyjne.</p>
<p>Teoria zasadności działania (legalności)</p>	<p>W celu przetrwania organizacje poszukują uzasadnienia swojej działalności. Mogą one być traktowane jako legalnie działające, w przypadku kiedy ich funkcjonowanie postrzegane jest przez otoczenie jako będące zgodne z celami określonej społeczności, w ramach której operują. Organizacja sprzymierzać się może z jednym lub większą liczbą podmiotów, które już są postrzegane przez społeczność jako działające zasadnie i legalnie. W ten sposób uzyskać mogą „zasadność przez stowarzyszenie”.</p>
<p>Teoria polityki ekonomicznej</p>	<p>Organizacje poszukują różnego rodzaju zasobów w celu wykonania wymagań programowych, utrzymania swoich domen działalności, zapewnienia przepływu zasobów oraz wykonywania działalności zgodnie z posiadaną technologią i procesami produkcyjnymi. Zasoby te są pozyskiwane z „ekonomii politycznej”, przez którą rozumie się „społeczne, polityczne i ekonomiczne ramy, w których odbywa się ludzkie życie”. Przez wymianę organizacja jest w stanie maksymalizować swoje dostawy zasobów, w tym takie zasoby jak: środki finansowe, przepisy, legislację, władzę. Teoria ekonomii politycznej rozpoznaje siły wpływające na konflikt w obrębie społeczeństwa. Współpraca z innymi organizacjami tworzyć może zmianę sił oddziaływania na rzecz organizacji i tym samym zredukować negatywne naciski, które mogą się pojawić.</p>
<p>Teoria zależności od zasobów</p>	<p>Teoria zależności od zasobów – uznaje, że nie ma organizacji niezależnych i dlatego każda angażować się musi w wymianę w celu pozyskania potrzebnych zasobów, które umożliwią jej przetrwanie, jak również uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Organizacje kontrolujące</p>

Teoria	Podstawowe założenia
	<p> pewne zasoby posiadają „siłę” wobec innych organizacji, które zgłaszają na nie zapotrzebowanie. Współpraca dostarczać może środki ułatwiające dostęp do potrzebnych zasobów i tym samym tworzyć formę „przesunięcia siły” na rzecz innej organizacji. Teoria zależności od zasobów identyfikuje potrzebę pojawienia się „stabilnej” relacji z kluczowymi dostawcami zasobów.</p>
Teoria udziałowców	<p>Teoria udziałowców – każda organizacja posiada partnerów. Mogą to być dostawcy, nabywcy, udziałowcy, kredytodawcy, grupy środowiskowe itp. Organizacja musi strategicznie zarządzać wymaganiami i żądaniami tych partnerów. Dla zapewnienia poszczególnym grupom partnerów oczekiwanej satysfakcji może z nimi współpracować realizując np. wspólne przedsięwzięcia.</p>
Teoria kosztów transakcyjnych	<p>Teoria kosztów transakcyjnych – organizacje poszukują najbardziej kosztowo-efektywnych transakcji w celu wzmocnienia swojej konkurencyjności. Mogą zatem współpracować „w celu osiągnięcia wysokiego poziomu efektywności, której nie mogliby osiągnąć działając w pojedynkę”. W takim kontekście kooperacja traktowana jest jako czynnik redukujący koszty.</p>

Źródło: opracowanie na podstawie: T. Fiedler, C. Deegan, 2007, *Motivations for environmental collaboration within the building and construction industry*, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 22, No. 4, s. 415–416.

Powyższe cechy charakteryzujące różne koncepcje wyjaśniające międzyorganizacyjną kooperację korespondują z cechami ujętymi w licznych definicjach i poglądach. Przykładowo determinanta określana jako stabilność znajduje swoje odzwierciedlenie w dążeniu do ograniczania niepewności działania, kontroli zachowań innych organizacji czy prób przewidywania i prognozowania przyszłych zdarzeń. Podobnie wzajemność, rozumiana jako skłonność do odwdzięczenia się za wyświadczoną przysługę wykazuje związek ze wspólną realizacją celów i przedsięwzięć, a skuteczność i sprawność działania z redukcją kosztów transakcyjnych i dążeniem do optymalizacji działalności operacyjnej.

Można zatem przyjąć, że prezentowane ujęcia wyjaśniają w pewnym stopniu problematykę międzyorganizacyjnej kooperacji. Należy jednak podkreślić, że ze względu na wielowątkowość rozpatrywanego problemu próby stworzenia uniwersalnej teorii tłumaczącej zawile i skomplikowane kwestie i aspekty kooperacji napotykać na znaczne ograniczenia. Jak wspomniano bowiem wcześniej wyjaśnienia istoty omawianego pojęcia dokonuje się na gruncie wielu dyscyplin naukowych, które kładą nacisk na wyselekcjonowane elementy pozostające w kręgu ich zainteresowań.

Szereg teorii wyjaśniających proces kooperacji pomiędzy podmiotami przedstawiają również K.G. Smith, S.J. Carroll, i S.J. Ashford [1995, s. 18–19], którzy charakteryzując kooperację, kategoryzują ją w 5 obszarach, w skład których wchodzi teorie: wymiany, przyciągania, siły i konfliktu, behawioralne oraz społecznych struktur.

Teorią, w ramach której kooperacja postrzegana jest jako środek maksymalizacji ekonomicznych i psychologicznych korzyści jest teoria wymiany (racjonalnego wyboru). Jest to zespół teorii opisujących świat społeczny, traktując go jako układ wymiany materialnych i niematerialnych dóbr pomiędzy podmiotami indywidualnymi i grupowymi. Jest obszarem zainteresowań psychologii, socjologii, nauk politycznych i innych podobnych dyscyplin, które skupiają się na problemach związanych z procesami wymiany i ich powiązaniem z kooperacją. Podmioty dążą do nawiązywania różnego rodzaju relacji i zwiększają swoją skłonność kooperacyjną w sytuacji, kiedy korzyści ze współpracy przewyższą jej koszty. W skład omawianej grupy wchodzi takie teorie, jak: teoria kosztów transakcyjnych, teoria wymiany społeczno-psychologicznej, mikro- i makrosocjologiczna teoria wymiany, teoria bodźców (wzmocnienia), teoria interakcji, teoria racjonalnego podejmowania decyzji. Prezentowane teorie mogą być wykorzystane do wyjaśnienia świadomych i rozmyślnych przyczyn nawiązywania, rozwoju i ciągłości relacji kooperacyjnych.

Teoria przyciągania (aglomeracji) – skupia się na czynnikach, które przyciągają nawzajem do siebie podmioty indywidualne i grupowe oraz na czynnikach tworzących naturalne sympatie lub uprzedzenia. Teorie przyciągania oparte są na różnego rodzaju zmiennych, takich jak: podobne wartości, pozycje, komplementarne potrzeby, aspekty osobowości i charakteru, zgodności celów oraz potrzeby informacji. Teorie przyciągania pozwalają uwzględniać nieekonomiczne, nieskalowane koszty i korzyści relacji kooperacyjnych, do których zaliczyć można indywidualizm osobowości oraz interpersonalne dopasowania. Istotnym elementem tej kategorii teorii jest zaufanie. Teorie te kładą akcent na nieekonomiczne aspekty formowania i rozwoju relacji kooperacyjnych.

Teorie siły i konfliktu – w grupie tych teorii kooperacja i konflikt rozpatrywane są jako dwa przeciwstawne bieguny. Konflikt wyjaśnia się na gruncie różnicowania celów indywidualnych i grupowych, wyznawania różnych wartości oraz różnic kulturowych, które stanowią źródło społecznej niesprawiedliwości i krzywdy. Grupa tych teorii skupia się na systemach kastowych organizacji oraz podkreśla ich heterogeniczność lub homogeniczność, które stanowią źródło trudności rozwoju powiązań kooperacyjnych. Tym samym teorie siły i konfliktu wydają się szczególnie użyteczne w przewidywaniach dynamiki relacji kooperacyjnych w długim horyzoncie czasu. Przykładowo duża asymetria w rozdziale sił wymagać może bardziej formalnego układu kooperacyjnego, podczas gdy symetrycznie rozłożona siła przetargowa skupia się raczej na powiązaniach nieformalnych. Podkreśla się również, że asymetria siły przetargowej pozwala prognozować i przewidywać system komunikacji, konflikt, rozwój działalności itp.

Teorie behawioralne – skupiają się na społecznych procesach wiedzy oraz ważności różnego rodzaju wzorców w kooperacji. Pojawiające się zachowania kooperacyjne są przykładem wykorzystania przyjętych kanonów i jednocześnie stanowią uzasadnienie ich powstania. W teoriach tych podkreśla się ważność przestrzegania norm, spójność i trwałość powiązań oraz tworzenie standardów zachowań kooperacyjnych przy wykorzystaniu kultury społecznej, organizacji czy grupy. Wskazuje się, że przedsiębiorstwo jest organizacją, którą stanowi koalicja indywidualnych podmiotów czy grup. W jej ramach możliwa jest sprzeczność działań poszczególnych członków organizacji oraz realizacja różnych celów. Podkreśla się, że w teoriach tych na relacje kooperacyjne wpływają w pierwszym rzędzie czynniki zewnętrzne, a dopiero później wewnętrzne uwarunkowania [Gruszecki 2002, s. 228]²⁰.

Teorie struktury społecznej – podkreślają rolę strukturalnych czynników w rozwijającej się kooperacji. Teorie strukturalne wyjaśniają wyłanianie się relacji kooperacyjnych pod względem agregacji warunków systemu, w ramach których pojawia się kooperacja. Struktury składają się ze społecznej pozycji podmiotów indywidualnych, grupowych, organizacji i sieci, które są zarówno zróżnicowane, jak i powiązane ze sobą. Zróżnicowanie odnosi się do liczby uczestników, ich heterogeniczności i homogeniczności, dystansu, historii, siły itp. Wpływ na nią mają czynniki zewnętrzne, które pozwalają przewidzieć kooperację i koordynację. Najbardziej popularną teorią w ramach struktury społecznej jest teoria sieci.

Jeszcze inne ujęcie wyjaśniające fenomen kooperacji przedstawiają J.G. Combs i D.J. Ketchen [1999, s. 867], którzy wskazują, że współcześnie wzrost i rozwój organizacji uwarunkowany jest dwoma perspektywami, z których mogą one odnosić znaczne korzyści: podejściem zasobowym i organizacyjnym.

Podejście zasobowe pozwala firmom osiągać wzrost dzięki dzieleniu rzadkich zasobów i tym samym przewyżczać ograniczenia. Według podejścia organizacyjnego kooperacja jest celowa tylko w przypadku, jeśli pozwoli minimalizować koszty związane z działalnością organizacyjną i zarządzaniem (np. koszty monitoringu, kontroli) [Combs i Ketchen 1999, s. 868]. Podkreśla się jednak, że dla wielu firm obydwie punkty widzenia sugerują ten sam kierunek działania. Firmy zgłaszające zapotrzebowanie na pewnego rodzaju zasoby mają większą skłonność do nawiązywania współpracy, nawet w przypadku gdy z perspektywy organizacyjnej kooperacja nie jest racjonalna.

W podejściu zasobowym rozmieszczenie zasobów traktowane jest jako centralny punkt uwagi i zdobywania przewagi konkurencyjnej, w podejściu organizacyjnym natomiast silne i skuteczne działanie zależy od właściwego dopasowania strategicznych decyzji do ustalonych warunków wymiany.

²⁰ Omówienie podstawowych nurtów współczesnej teorii przedsiębiorstwa, w tym behawioralnej teorii firmy, prezentuje Gorynia [1999 b, s. 531–546].

W literaturze podkreśla się, że przez zasoby rozumieć należy te aktywa, które są powiązane z trwałością firmy. Niektórzy autorzy różnicują zasoby od zdolności – zdolności odnoszą się do umiejętności opartych na ludzkich kompetencjach, a zasoby odnoszą się do wszystkich aktywów posiadanych przez firmę. Istnieje również pogląd traktujący zasoby szeroko jako połączenie aktywów i zdolności produkcyjnych [Markides i Williamson 1996, s. 340–367; Roth i O'Donnell 1996, s. 678–706].

Należy zaznaczyć, że podczas gdy badania dotyczące podejścia zasobowego skupiają na implikacji zasobów dla bieżącej pracy organizacji, podejście organizacyjne skupia się na tych działaniach, które wpływają na minimalizację kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa, a tym samym przyczyniają się do maksymalizacji efektów. W procesie współpracy podmioty nawiązują relacje oparte na porozumieniu i wspólnych ustaleniach, które stanowią alternatywną drogę wymiany. Ustalenia takie składają się na system bodźców, który nie jest dostępny dla uczestników prostych transakcji rynkowych. Dzięki odpowiednim uregulowaniom struktury władzy i wykorzystaniu niepowtarzalnych warunków otoczenia, każda decyzja postrzegana może być przez organizację jako próba minimalizacji kosztów wymiany. W tym kontekście wskazać można na 2 teorie, które związane są z podejściem organizacyjnym: teorię kosztów transakcyjnych oraz teorię agencji.

Teoria kosztów transakcyjnych²¹ skupia się na charakterystyce wymiany, która przyczynia się do rozwoju różnych dróg rozwoju i decyzji podejmowanych przez menedżerów. Z jednej strony mogą oni podejmować decyzje o rozszerzaniu granic przedsiębiorstwa²², czyli skupiać się na pełnym posiadaniu wymaganych zasobów, z drugiej natomiast o podziale i wymianie z innymi, czyli o kooperacji międzyorganizacyjnej.

Należy podkreślić, że jednym z najbardziej istotnych warunków wymiany zdaniem O. E. Williamsona [1991a, s. 269–296] jest specyficzność i niepowtarzalność majątku. Jego wyjątkowość, w odróżnieniu od majątku ogólnego związana jest z koniecznością ponoszenia dodatkowych często znacznych kosztów związanych z jego alternatywnym wykorzystaniem. Majątek taki przyczynia się również do podejmowania decyzji o rozszerzaniu granic przedsiębiorstwa ponieważ doko-

²¹ Szczegółowe omówienie teorii kosztów transakcyjnych prezentowane jest w dalszej części pracy.

²² Rozszerzanie granic i buforowanie są czynnościami podejmowanymi przez przedsiębiorstwo w celu zapewnienia odpowiednich warunków funkcjonowania zgodnych z jego polityką, zasobami, zdolnościami produkcyjnymi i możliwościami. Rozszerzanie granic polega zarówno na śledzeniu otoczenia, jego analizie i transferze informacji w kierunku osób podejmujących decyzje, jak i na reprezentowaniu organizacji i jej interesów wobec otoczenia. W przypadku rozszerzania granic transferowi w kierunku otoczenia podlega informacja. Buforowanie natomiast polega na ochronie wewnętrznych działań przedsiębiorstwa przed różnego rodzaju zakłóceniami pochodzącymi z otoczenia. Do istotnych zaburzeń należą niedobory funduszy, siły roboczej, materiałów, surowców, części, mocy produkcyjnych itp. Szerzej: [Haich 2002, s. 101–102].

nanie niepowtarzalnych inwestycji zawęża możliwości jego wykorzystania. Można zatem podkreślić, że jest to próba zabezpieczenia się przedsiębiorstwa przed usiłowaniami zmiany warunków porozumienia przez kooperującego kontrahenta. W przypadku oportunistycznych zachowań drugiej strony organizacja staje przed wyborem dotyczącym kontynuacji pracy z nierzetelnym partnerem lub rezygnacji z oczekiwanych profitów pochodzących z wykorzystania wyjątkowego, specyficznego majątku. Z drugiej strony należy jednak podkreślić, że wyjątkowość ta przyczynić może się do rozwoju działań kooperacyjnych, zwłaszcza w przypadku, gdy inwestycje rozłożone są symetrycznie, tzn. każdy z partnerów dokonuje kompatybilnego pod względem zasobowym rozwoju. Specyficzność majątku przyczynia się do kształtowania wzajemnej współzależności i redukcji oportunistycznych zachowań, co wpływa na obniżanie kosztów międzyorganizacyjnej kooperacji. Można zatem podkreślić, że jednostronne, indywidualne inwestycje w specyficzny i wyjątkowy majątek prowadzą do pełnego posiadania rzadkich zasobów, a wspólne inwestycje zachęcają firmy do współpracy.

Kolejną teorią w podejściu organizacyjnym jest teoria agencji, która dzieli się na 2 nurty: pozytywny i normatywny.

Normatywny zajmuje się adekwatnym podziałem ryzyka pomiędzy stronami, określeniem optymalnych cech kontraktów oraz właściwościami rozwiązań problemu równowagi z punktu widzenia teorii dobrobytu ogólnego²³.

Pozytywna teoria agencji kładzie nacisk na proces wymiany, w ramach którego jedna strona (pryncypał), najczęściej o pozycji dominującej deleguje określone uprawnienia i odpowiedzialność na drugi podmiot, np. agenta [Eisenhardt 1988, s. 490; Lan i Heracleous 2010, s. 294–314]. Istnieje niebezpieczeństwo, że podmiot podrzędny prowadził będzie własną politykę i realizował w pierwszej kolejności swoje cele, a nie te, które wyznaczone zostały przez jednostkę nadrzędną. Dąży się zatem do oddziaływania na zachowanie partnera i jego pracowników oraz monitorowanie i kontrolę wyznaczonych zadań. Procesy te związane są z koniecznością wydatkowania określonych zasobów, co przyczynia się do wzrostu kosztów. Koszt taki zależny jest od jakości, ilości i dostępności informacji o pracy i działaniach agenta, dzięki którym można go ocenić i poddać działaniom korygującym²⁴. Podmiot nadrzędny może również zastosować odpowiedni system

²³ Szeroką analizę teorii agencji, teorii praw własności i teorii kosztów transakcyjnych stanowiących trzon tzw. nowej ekonomii instytucjonalnej przedstawia Gorynia [1999 a, s. 777–790, 1998, s. 13–94].

²⁴ Koszty te podzielić można na: koszty monitorowania związane z nadzorem menedżerów przez akcjonariuszy (np. przez wykorzystanie systemu motywacyjnego, ograniczenia budżetowe, regulaminy operacyjne, koszty zobowiązania, czyli gwarancji złożonych przez menedżerów o nie podejmowaniu działań sprzecznych z interesami właścicieli) oraz koszty rezydualne, czyli koszty utraconych korzyści zarówno agentów, jak i pryncypałów, spowodowane rozbieżnością interesów [Gorynia, Jankowska i Owczarzak 2005, s. 597].

bodźców, których zadaniem jest skłonienie agenta do właściwego wykonywania zadań i realizacji celów. Celem takich działań jest dążenie do minimalizacji kosztów zarządzania powołanym układem. Sytuacja taka ma miejsce zwłaszcza w przypadku, gdy koszty kontroli bezpośredniej są wysokie lub gdy przeprowadzenie takiej kontroli jest niemożliwe lub nieefektywne. Wymuszanie określonego zachowania agenta przy zastosowaniu systemu bodźców stanowi powszechną drogę redefinicji jego celów. Podkreśla się, że system bodźców związany jest bezpośrednio z kooperacją między podmiotami, ponieważ dodatkowe korzyści i profity są jasno związane i zależne od ich własnych działań i rezultatów. Warunki wymiany i działanie podmiotów zależne są od wcześniejszych ustaleń i porozumień, które wpływać powinny na redukcję potencjalnego oportunistycznego oraz uszeregowanie i wyrównanie celów poszczególnych podmiotów uczestniczących w porozumieniu.

Należy jednak zaznaczyć, że mimo, iż kooperacja przyczynia się do redukcji kosztów bezpośredniej kontroli partnerów wpływa również na powstawanie szeregu dodatkowych problemów. Typowym przykładem są próby przerwania wybranych działań na drugą stronę lub uchylanie się od realizacji wyznaczonych zadań przyjętych w zawartym porozumieniu. Problem ten może być rozwiązany przez wzajemne zaufanie i wiarygodne zaangażowanie obydwu partnerów w realizację zawartego przymierza. Zaangażowanie to polegać może np. na dokonywaniu konkretnych inwestycji w majątek i wyposażenie produkcyjne służące realizacji wspólnych zadań lub współinwestowaniu działań promocyjnych i reklamowych. Aktywna postawa w przedsięwzięciu kooperacyjnym umożliwia maksymalizację zysków i uzyskanie dodatkowych korzyści przez każdego z partnerów.

Reasumując, podkreślić należy, że podejście zasobowe i organizacyjne stanowią powszechne perspektywy rozważań dotyczących międzyorganizacyjnej kooperacji i jej konsekwencji. Podejście oparte na zasobach skupia się na efektach uzyskanych przez wykorzystanie rzadkich lub trudno dostępnych zasobów w zarządzaniu określoną działalnością. Napotykając na ograniczenia w dostępie do zasobów, dąży się do nawiązywania relacji opartych na porozumieniach kooperacyjnych, które tak się projektuje, aby unikać i przezwyciężać pojawiające się bariery.

Podejście organizacyjne natomiast koncentruje się kosztach kontroli i monitoringu każdego zorganizowanego wysiłku. Nakierowanie międzyorganizacyjnej kooperacji na minimalizację kosztów działalności przynieść powinno pozytywne rezultaty wszystkim uczestnikom biorącym udział w przedsięwzięciu.

Prezentowane ujęcia nie wyczerpują problematyki wyjaśniającej skomplikowany proces i charakter międzyorganizacyjnej kooperacji. Na przestrzeni kilkudziesięciu lat podejmowano próby wyjaśnienia fenomenu omawianego pojęcia na gruncie szeregu teorii i koncepcji, które w mniejszym lub większym stopniu tłumaczą i opisują zjawisko kooperacji. W kolejnych podrozdziałach dokonano szczegółowej charakterystyki wybranych teorii, które zdaniem autora najpeł-

niej charakteryzują i wyjaśniają problematykę kooperacji międzyorganizacyjnej. Szczegółowej analizie poddano kooperację w teorii instytucjonalnej, nowej ekonomii instytucjonalnej²⁵ (w ramach której omówiono teorię kosztów transakcyjnych), teorii zależności od zasobów oraz teorii gier.

Teoria instytucjonalna traktuje kooperację jako formę instytucji, która funkcjonuje w ściśle określonych granicach według ściśle określonych praw, kanonów i wypracowanych standardów. Podstawą transakcji i wymiany w porozumieniach kooperacyjnych jest zaufanie, które wyklucza oportunistyczne zachowania partnera i staje się warunkiem wstępnym i koniecznym rozwoju relacji. Teoria podkreśla, że podstawą tworzenia i rozwoju międzyorganizacyjnych powiązań kooperacyjnych jest z jednej strony indywidualizm, a z drugiej zespołowy charakter działania. Indywidualizm podkreśla tworzenie relacji kooperacyjnych z uwzględnieniem tzw. norm uniwersalnych; zespołowe działanie natomiast wykorzystuje założenia dotyczące wzajemnej zależności i podobieństwa. Kooperacja rozwijana jest z tymi uczestnikami, którzy należą do danej grupy, unika się natomiast współpracy z tymi, którzy wykazują odrębność i odmienność.

Gruntowne próby wyjaśnienia kooperacji podjęto również w ramach nowej ekonomii instytucjonalnej, zwłaszcza w ramach jednej z jej szkół – teorii kosztów transakcyjnych. Teoria ta relacje kooperacyjne traktuje jako związki hybrydowe umiejscowione pomiędzy hierarchią a rynkiem. Podstawową jednostką analizy jest transakcja, którą rozpatruje się przez pryzmat oszczędności szeroko zdefiniowanych kosztów. Przedsiębiorstwa prowadzą ciągłą analizę i podejmują decyzje związane z dylematem „kupić czy wytworzyć”. O wyborze jednej z opcji: samodzielnym wytworzeniu bądź nabyciu, czyli nawiązaniu relacji kooperacyjnych decyduje właściwe oszacowanie tzw. kosztów transakcyjnych.

Kooperację międzyorganizacyjną starano się również wyjaśnić na gruncie teorii zależności od zasobów. Koncepcja ta zakłada, że każda organizacja jest właścicielem lub dysponentem rzadkich lub wyjątkowych zasobów, które są pożądane przez inne organizacje. Do kooperacji dojedzie w sytuacji, kiedy ocena wartości zasobów potencjalnego partnera będzie większa lub przynajmniej równa ocenie wartości własnych lub wycena przyszłego efektu kooperacji uzasadnia podjęcie ryzyka. Zakłada się, że partnerzy lub przynajmniej jeden z nich osiągnie w procesie wymiany określony zasób, przewagę bądź kompetencję bardziej wartościową niż ta, która została zaangażowana przez niego na początku współpracy.

²⁵ Należy podkreślić, że teoria instytucjonalna oraz nowa ekonomia instytucjonalna stanowią 2 odrębne koncepcje. Teoria instytucjonalna powstała na przełomie XIX i XX w. jako krytyczna odpowiedź na założenia neoklasycznej szkoły ekonomii, kładąc główny nacisk na instytucjonalne ramy i warunki działalności gospodarczej, podczas gdy nowa ekonomia instytucjonalna, której założenia opracowano w latach 70. XX w., stanowi odpowiedź na zarzuty propagatorów instytucjonalizmu wobec ekonomii neoklasycznej. W nowej ekonomii instytucjonalnie rozwijane są 3 nurty: teoria wyboru publicznego, teoria praw własności i teoria kosztów transakcyjnych.

Problem międzyorganizacyjnej kooperacji podejmowany był również przez przedstawicieli teorii gier, według której uczestnicy przedsięwzięcia mają do wyboru 2 opcje: współpracę i konkurencję. Istotnym praktycznym wnioskiem wpływającym z przedstawionych analiz jest założenie, że kooperacja przynosi lepsze rezultaty dla stron niż wybór opcji nakierowanej na konkurencję. Istotnym elementem wyróżniającym teorię gier na tle innych koncepcji jest założenie o możliwości alternatywnego wyboru ze zbioru kilku opcji oraz, że kooperacja w tej teorii to klasa modeli z zakresu ekonomii normatywnej, które wskazują możliwości podziału wypracowanych korzyści przez kooperujące przedsiębiorstwa [Stępień 2011, s. 69].

2.2. Kooperacja w teorii instytucjonalnej

W literaturze podkreśla się, że teoria instytucjonalna nie jest aktualnie zgodnym systemem zasad, stanowi raczej zbiór koncepcji, które wspólnie kształtują spójną perspektywę mechanizmów z jednej strony podtrzymujących z drugiej ograniczających zachowania społeczne [Björck 2004]. Była krytyczną odpowiedzią na założenia neoklasycznej szkoły ekonomii, zwłaszcza w zakresie negatywnej oceny *homo oeconomicus*. Zalicza się do nurtu ekonomii heterodoksyjnej. Podstawy teorii zostały stworzone przez T. Veblena [2008], który wyłożył swoje poglądy w roku 1899 w dziele *Teoria klasy próżniaczej*. Prekursorzy koncepcji uważali, że funkcjonowanie gospodarki uwarunkowane jest przez określone ramy instytucjonalne, w skład których wchodzi normy, zasady i reguły postępowania – począwszy od charakteru prawnego i politycznego poprzez społeczny i socjologiczny, a kończąc na studiach dotyczących zachowań i wzajemnych relacji w biznesie. Zdaniem instytucjonalistów rynek działa zawsze w ramach konkretnych instytucji, które często powstają w wyniku działalności państwa. Podstawą działań staje się transakcja, która zależy od instytucji gospodarczych (czyli sposobów i ram zbiorowych działań) [Hatch 2002, s. 94]²⁶.

Teoria instytucjonalna postrzegana była jako rozwinięcie tzw. teorii otwartego systemu, która skupia się na elementach wejścia i wyjścia oraz ich transformacji. W takim kontekście podkreśla się znaczenie i ważność otoczenia jako czynnika wpływającego na zachowanie organizacji. Teoria instytucjonalna skupia się głównie na otoczeniu, które opiera się na siłach społecznych i kulturowych, a nie jedynie na zasobach produkcyjnych czy powiązanych z nimi zadaniach [Hatch 2002, s. 94]. Zdaniem F. Björck [2004] biorąc pod uwagę nową perspektywę instytucjonalną, organizacja jest czymś więcej niż tylko systemem produkcyjnym, stanowi system społeczny i kulturowy, które decydują o poziomie i jakości kooperacji.

²⁶ Historię, rozwój, charakterystykę i założenia ekonomii instytucjonalnej opisał W. Stankiewicz [2007 b].

W teorii instytucjonalnej pojęcie instytucji nie jest tożsame z pojęciem organizacji. Utrzymuje się, że „(...) instytucja stanowi społeczną strukturę, która osiągnąć może wysoki stopień elastyczności. Składa się z kulturowo-poznawczych aspektów, elementów normatywnych i regulacyjnych, które wspólnie łączą działalność i zasoby, zapewniają stabilność i oddziałują na życie społeczne. Instytucje działają na różnych poziomach kompetencji – począwszy od systemu globalnego, a kończąc na relacjach interpersonalnych. Z punktu widzenia definicyjnego instytucje kojarzą się ze stabilnością, są jednocześnie podmiotem zmian procesowych zarówno inkrementalnych (wzrostowych), jak i nieciągłych” [Scott 2001, s. 48]. Reasumując, podkreślić można, że instytucje są organizmem o budowie strukturalnej opartej w mniejszym lub większym stopniu na przyznanej, formalnej bądź nieformalnej władzy²⁷, która ogranicza i nadzoruje (lub wspiera) społeczne zachowania.

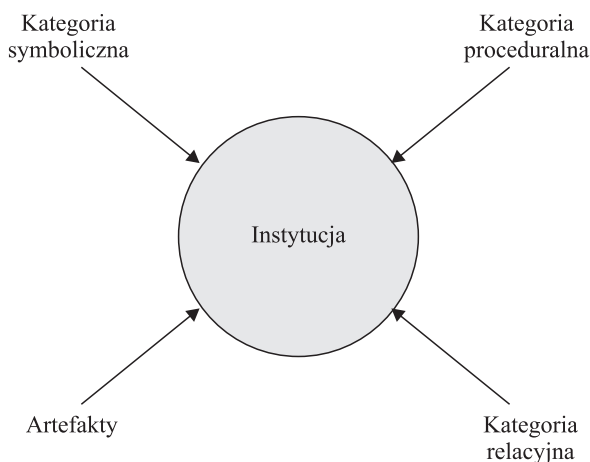
Pojęcie instytucji można próbować wyjaśnić również na gruncie teorii neoinstytucjonalnej. Powell i DiMaggio [1991, s. 48] podają, że „nowy instytucjonalizm w teorii organizacji i socjologii obejmuje odrzucenie modelu racjonalnego, i traktuje instytucję jako zbiór niezależnych zmiennych, skierowanych w kierunku poznawczych i kulturowych interpretacji, okazuje zainteresowanie atrybutem własności (...), które nie mogą być zredukowane poprzez agregację lub bezpośrednio konsekwencje indywidualnych zachowań lub motywów”.

Inne ujęcie prezentuje Scott [2001, s. 77–83], który uważa, że instytucje są kształtowane pod wpływem różnego rodzaju elementów grupowanych w 4 kategoriach:

- symboliczna – w skład której wchodzi zasady, prawa, wartości, oczekiwania, kategorie, typizacje, schematy itp.,
- relacyjna – w skład której wchodzi: systemy zarządzania, ustroj i rządy, system władzy, strukturalny izomorfizm, tożsamość itp.,
- proceduralna – w skład których wchodzi: protokoły, standardowe procedury działania, zadania, role, posłuszeństwo wobec obowiązków, scenariusze działania itp.,
- artefakty – w skład których wchodzi: podmioty dostosowujące się do wymaganej specyfikacji, podmioty wykonujące umowę lub realizujące określone standardy, podmioty posiadające symboliczną wartość.

Cztery wspomniane typy nośników instytucjonalnych charakteryzują rozpiętość instytucji począwszy od aspektów regulacyjnych, poprzez normatywne, a na poznawczo-kulturowych kończąc i wyznaczają ramy, zakres i dziedziny międzyorganizacyjnej kooperacji.

²⁷ Podstawą władzy nieformalnej mogą być powiązania z władzą formalną, autorytet moralny i etyczny, cechy osobowościowe, wiedza i doświadczenie, wiara i przesłanki religijne, cechy fizyczne, zbieg okoliczności, silna wola itp.



Rysunek 15. Elementy kształtujące instytucję

Źródło: opracowanie własne.

Natomiast zdaniem B. Petersa [2000, s. 2–4] instytucja analizowana może być z perspektywy 4 ujęć: normatywnego, racjonalnego wyboru, historycznego i empirycznego.

W podejściu normatywnym dowodzi się, że najlepszym sposobem zrozumienia pragmatycznego zachowania zarówno indywidualnego, jak i zbiorowego jest „logika odpowiedniości”, którą podmioty indywidualne nabywają przez swoje członkostwo w instytucji. Podejście to kontrastuje z „logiką opartą na konsekwencjach”, która stanowi sedno w teoriach racjonalnego wyboru. Podkreśla się, że ludzie funkcjonujący w obrębie instytucji zachowują się zgodnie z jej wymogami ze względu na standardy normatywne, a nie ze względu na ich pragnienie i dążenie do maksymalizacji indywidualnych korzyści. Te standardy zachowań nabyte są przez zaangażowanie jednej lub większej liczby instytucji, które są głównym społecznym źródłem wartości.

W podejściu związanym z racjonalnym wyborem instytucje stanowią zbiór zasad i bodźców, które są podstawą zachowań ich członków. Podkreśla się, że jednostki, które wchodzą w interakcje z instytucją, mają własne uporządkowane zbiory priorytetów, które nie podlegają zmianie przez oddziaływanie instytucji.

W podejściu historycznym za główny argument przyjmuje się, że polityka i strukturalne wybory dokonane w początkowej fazie rozwoju instytucji mają trwałe (ustawiczny) wpływ na ich zachowanie. Rozwój zatem jest zależny od pierwotnych wyborów dokonanych w początkowych fazach tworzenia organizacji.

Ostatnie ujęcie wiąże się z podejściem empirycznym, które zajmuje się próbą odpowiedzi na pytanie, czy instytucja dokonuje różnicowania w wyborach taktycznego działania lub politycznej stabilności. Definicja instytucji w tym ujęciu ma charakter bezpośredni, podkreślający formalną strukturę zarządzania.

Wychodząc z powyższych interpretacji instytucji, zakłada się, że ekonomia instytucjonalna traktowana może być jako nadrzędny sposób wyjaśnienia kooperacji międzyorganizacyjnej. W podejściu instytucjonalnym usunięte zostają założenie dotyczące oportunistycznego, kalkulacyjnego i konformistycznego zachowania podmiotów uczestniczących w wymianie. Próby wyjaśnienia założeń instytucjonalnych opierają się na ludzkich zachowaniach i motywach.

Instytucje traktuje się jak zestaw zasad i reguł gry, które zawierają w sobie takie elementy jak standardy, różnego rodzaju ograniczenia oraz granice oddziaływania w ramach powiązań kooperacyjnych. Tak rozumiana instytucja przybierać może charakter formalny lub nieformalny. Nieformalna składa się z takich elementów jak wartości, wierzenia, rytuały, zwyczaje oraz wzorce zachowań reprezentowanych przez grupę ludzi lub organizacji, które wywierają wpływ na społeczne struktury organizacyjne i ich ekonomiczne działanie [Glaser-Segura i Laurentiu-Dan 2002, s. 164]. Nieformalna instytucja nie może zostać poddana kodyfikowaniu i ujednocnianiu, może natomiast stanowić podstawę zachowań zwłaszcza w sytuacjach nieformalnych, przypadkowych i nieprzewidzianych. Funkcjonowanie układu nieformalnego oparte może być na powszechnych konwencjach, w których jednak unika się specyficznej oceny oraz egzekwowania zasad.

Nieformalna instytucja wielokrotnie wykorzystywana w określonym przedziale czasu stać się może instytucją formalną. Częste wykorzystywanie przez liczne segmenty społeczeństwa prowadzi do zwiększenia świadomości odnośnie jej funkcjonowania co w konsekwencji prowadzi do późniejszej formalizacji. Instytucja formalna składa się z metodycznych i uporządkowanych praw i procedur wykorzystywanych i ułatwiających przeprowadzenie transakcji. Często wpływa również na koszty, zwiększając pewność działania i rezultaty transakcji. Podkreśla się, że zarówno instytucja formalna, jak i nieformalna są najbardziej odpowiednie do kontroli powtarzających się zachowań.

Instytucje nieformalne obrazują czynniki społeczne, które często są niezauważane, mają one jednak dogłębny, wszechstronny i silny wpływ na procesy wymiany zachodzące między ludźmi. W konsekwencji wpływają na utrzymanie i wzrost wartości oraz zachowań w społeczeństwie.

Reasumując, zaznaczyć można, że instytucje determinują strukturę i działalność organizacji funkcjonujących w określonej społeczności. Podkreśla się, że podmioty przeprowadzają transakcje zarówno wewnątrz organizacji, jak i pomiędzy nimi. Można również zaznaczyć, że rozwój struktury organizacyjnej w ramach instytucjonalnych lub społecznych norm może nie być tak efektywny, jak ma to miejsce w transakcjach przeprowadzanych na zasadach transferu.

W podejściu instytucjonalnym do wyjaśnienia transakcji i relacji kooperacyjnych zachodzących pomiędzy organizacjami wykorzystuje się tzw. „instytucje społeczne”. Ich konstrukcja oparta jest na nieformalnych międzyorganizacyjnych relacjach, których podstawą jest zaufanie oraz działanie indywidualne i grupowe [Glaser-Segura i Laurentiu-Dan 2002, s. 166].

W podejściu instytucjonalnym zakłada się, że kooperacja międzyorganizacyjna zależy od międzyorganizacyjnego zaufania [Ring i Van De Ven 1992, s. 483–498; Smeltzer 1997, s. 40–48]. Nabywca zaangażowany w ścisłe relacje handlowe z dostawcą wymaga bliższych związków niż te, które wynikają z umownych warunków kontraktowych. Warunki porozumienia, które są konieczne i wymagane w bliskich relacjach nie mogą być w pełni zawarte w kontrakcie. Taki związek zatem oparty być powinien na wysokim poziomie solidności i uczciwości. Podkreśla się, że zaufanie międzyorganizacyjne zawarte jest w „honorowym porozumieniu”, które opiera się na uczciwości w negocjacjach i powstrzymywaniu się od oportunistycznego i konformistycznego zachowania.

Zaufanie uważane jest za główną determinantę kooperacji. Zdefiniować je można jako założenie wykluczające bądź łagodzące obawy zachodzące w procesie wymiany dotyczące możliwości oportunistycznego zachowania partnera [Bradach i Eccles 1989, s. 98]. Ring oraz Van De Ven [1994, s. 90–118] dowodzą, że zaufanie rozpatrywane może być:

- z punktu widzenia wiary lub zagrożenia w możliwość przewidzenia oczekiwań innych,
- z punktu widzenia przeświadczenia o dobrej woli i przychylności innych.

W podejściu pierwszym opartym na ryzyku strony zabezpieczają się przed niepewnością otoczenia, niekorzystnymi wyborami i etycznym ryzykiem przez formalne kontrakty, zawierające gwarancje, ubezpieczenia i prawa. Drugie podejście uwypukla wiarę, wierność i etyczną uczciwość w dobrą wolę innych.

Hosmer [1995, s. 379–403] analizując różne definicje zaufania i różne podejścia w teorii organizacji, konkluduje, że „(...) zaufanie jest oczekiwaniem przez pojedynczą osobę, grupę lub firmy etycznie uzasadnionego zachowania innych – co oznacza, że podejmowane decyzje są moralnie poprawne a działania oparte na etycznych zasadach ludzi, grup lub firm we wspólnych staraniach i wysiłkach lub ekonomicznej wymianie”. Wykorzystując powyższe definicje i ujęcia, powiedzieć można, że godny zaufania nabywca lub dostawca charakteryzuje się:

- brakiem działań wyrachowanych i konformistycznych,
- skłonnością do dzielenia się informacją,
- brakiem dokonywania zmian w specyfikacji zamówienia, standardach dostaw, kosztach,
- brakiem wykorzystywania własnej pozycji i siły przetargowej.

Można zaznaczyć, że zaufanie to pozytywne oczekiwanie określonych rezultatów w przypadku, gdy podmioty indywidualne lub grupowe współdziałają ze sobą w warunkach ryzyka. Zrozumienie wpływu zaufania na relacje międzyorganizacyjne wymaga zrozumienia pojęcia zaufania społecznego [Glaser-Segura i Laurentiu-Dan 2002, s. 197], które określa się również jako kapitał społeczny, powstający w procesie akumulacji zaufania na poziomie makrospołecznym [Glaser-Segura i Laurentiu-Dan 2008, s. 4–6]. Nie należy traktować go jako wartości

zmiennej czy płynnej, zaznaczyć jednak należy, że akumuluje wartość działań pozytywnych i z perspektywy historycznej traktuje się je jako główny czynnik społecznego porządku. Społeczne zaufanie ułatwia realizację takich zamierzeń, projektów i pomysłów, które w przypadku jego braku są niemożliwe do wykonania.

Poziom społeczny kapitał zależy od kilku czynników, takich jak poziom solidności systemów społecznych, zobowiązań utrzymywanych pomiędzy podmiotami indywidualnymi i grupowymi w społeczeństwie oraz gęstości sieci powiązań podmiotów indywidualnych i grupowych. Podkreśla się, że poziom społecznego zaufania traktuje się jako zasób umożliwiający przeprowadzanie transakcji w przyszłości, których ustalenia nie mogłyby być egzekwowane przez prawo lub innego rodzaju sankcje formalne. Poziom społeczny zaufania jest zatem instytucją, która ułatwia ekonomiczną wymianę i przeciwdziała interesownym, wymiernym i maksymalizującym użyteczność założeniom ekonomii neoklasycznej. Stanowi podstawę rozwoju wyższych form kooperacji międzyorganizacyjnej takich jak partnerstwo, wspólne przedsięwzięcia oraz alianse strategiczne. Należy jednak podkreślić, że poziom społecznego zaufania zredukowany może być lub nawet zniszczony przez grupy lub jednostki tworzące określone warunki, charakteryzujące się małą stabilnością, brakiem akceptowalności, ideologicznym wymiarem (co powoduje wykluczenie niektórych członków jako tych, którzy nie pasują lub nie spełniają określonych warunków) oraz tworzące zależność i wzbudzające podejrliwość i nieufność wobec innych [Levis i Weinert 1985, s. 455–471; Glaser-Segura i Laurentiu-Dan Anghel 2008, s. 6].

Drugim elementem wyjaśniającym kooperację międzyorganizacyjną w teorii instytucjonalnej jest indywidualizm oparty na wyodrębnionym, jednostkowym działaniu oraz kolektywizm związany z zespołowym, solidarnym wykonywaniem czynności.

Podstawą indywidualizmu jest realizacja personalnych, własnych praw, dążenie do uzyskania satysfakcji i zadowolenia oraz samookreślenie, które polega na samodzielnym kształtowaniu i określeniu własnych celów, domen, środków, zasobów itp. Samodzielne podmioty nie łączą się zasadniczo w grupy i nie mają większego wpływu na kształtowanie wyodrębnionych zachowań, wierzeń i wartości innych jednostek. W określonych warunkach oczekują i spodziewają się uniwersalistycznego, a nie partykularystycznego traktowania ze strony innych. Uniwersalizm zakłada równe, powszechne i ogólne traktowanie podmiotów oparte na przyjętych normach i zasadach bez uwzględniania jednostkowej jakości czy klasyfikacji i pozycji w społeczeństwie. Partykularyzm natomiast związany jest z ideą, która zakłada, że każdy wyodrębniony podmiot powinien być traktowany wyjątkowo, specyficznie i niepowtarzalnie przy uwzględnieniu jego indywidualnych cech, pozycji i umiejscowieniu w strukturze społecznej. Podkreśla się, że samodzielne jednostki w praktyce mają skłonność do zachowań opartych na normach uniwersalnych, co przyczynia się do rozwoju kooperacji z różnymi grupami, pomimo powierzchownej natury takich relacji.

Analizując istotę i naturę indywidualizmu, wskazać należy, że wiąże się on z „organizacją przedsiębiorczą” stanowiącą główny czynnik rozwoju gospodarczego. Przedsiębiorczość zdefiniować można jako zbiór z jednej strony ryzykownych, z drugiej kooperacyjnych umiejętności, które potrzebne są przy łączeniu zasobów w celu realizacji zamierzonych celów. Istotną cechą tak rozumianej przedsiębiorczości jest kooperacja, dzięki której następuje polepszenie i doskonalenie często przestarzałych, anachronicznych i nieaktualnych powiązań pomiędzy przedsiębiorstwami.

Przeciwieństwem indywidualnego podejścia do organizacji działalności i realizacji wyodrębnionych, specyficznych planów jest kolektywizm. Uznaje się, że społeczeństwo oparte na zespołowych, uniwersalnych i powszechnych zasadach nie jest zdolne do rozwoju szerokich, złożonych i skomplikowanych relacji kooperacyjnych pomiędzy organizacjami. Dlatego też indywidualne podejście do rozwoju traktuje się jako warunek wstępny i konieczny ewolucji powiązań kooperacyjnych. Należy jednak zaznaczyć, że niektórzy autorzy uważają, że warunkiem tym jest odpowiednia kombinacja podejścia indywidualnego i zbiorowego [Moss-Kanter 1994, s. 98].

W społeczeństwie opartym na rozwiązaniach kolektywnych podmioty indywidualne mają skłonność do kooperacji z uczestnikami przynależnymi do określonej grupy i unikania kontaktów, konkurencji i współpracy z tymi, którzy do takich grup nie należą. W takim kontekście grupę należy rozumieć jako „(...) układ indywidualistów, w którym uczestnicy odczuwają swoje wzajemne podobieństwo” [Glaser-Segura i Laurentin-Dan 2002, s. 169]. Uczestnictwo w grupach kolektywnych przypisywane jest rodzinie, plemionom oraz grupom etnicznym. W takim kontekście elementy stanowiące zbiór skłonne są do poświęcania własnych potrzeb i pragnień, zwłaszcza w przypadku, gdy nie są one zgodne z potrzebami i pragnieniami innych. Można podkreślić, że w takich zamkniętych układach dominują lojalność, współpraca, solidarność. Z punktu widzenia gospodarki kolektywizm preferuje rozwój relacji rodzinnych, w których poszczególni członkowie wzajemnie od siebie zależą. W biznesie powszechnym zjawiskiem jest nepotyzm oraz prowadzenie działalności wspólnie z rodziną i przyjaciółmi. Struktura takiej organizacji, w której ustala się normatywne wartości dla wszystkich uczestników jest hierarchiczna. W stosunku do jednostek nie należących do grupy zachowanie oparte jest na konkurencji, braku ufności i podejrzliwości.

Analizując zachowania oparte na podejściu indywidualnym i kolektywnym, wskazać można na 3 formy dobrowolnej kooperacji:

- pierwsza oparta na powinowactwie i związkach rodzinnych,
- druga dotycząca stowarzyszeń powołanych na podstawie wzajemnych uczuć i podziale doświadczenia pomiędzy przyjaciółmi,
- trzecia to kontrakt – umowa oparta na współczesnej sytuacji.

Pomiędzy wyszczególnionymi typami powiązań istnieje zależność polegająca na transformacji i przechodzeniu od układów powinowatych przez stowarzyszenia do kooperacji kontraktowej, którą scharakteryzować można jako przejście od kultury kolektywnej do indywidualnej.

2.3. Kooperacja w ujęciu nowej ekonomii instytucjonalnej

Nowa ekonomia instytucjonalna (NEI) jest to nurt ekonomiczny, w skład którego wchodzi szerokie spektrum zjawisk obejmujących nową teorię przedsiębiorstwa, teorie wyboru publicznego oraz nowa historia gospodarcza. Wspólnym założeniem tych szkół jest przekonanie, że podstawowy problem ekonomiczny dotyczy zagadnień koordynacji działań podmiotów indywidualnych skoncentrowanych na rozwiązaniu kwestii rzadkości zasobów. Zagadnienie to znajduje swoje odzwierciedlenie w badaniu podłoża instytucjonalnego gospodarki, które stanowi zasadniczy czynnik decydujący o wysokości kosztów transakcyjnych. Podkreśla się, że dwa podstawowe aspekty społecznej koordynacji stanowią instytucje i koszty transakcji. W NEI odrzuca się założenia racjonalnego wyboru, wychodząc z założenia, że przedsiębiorstwo stanowi strukturę zarządzania, w której niezwykle istotne są relacje zachodzące pomiędzy jej członkami. Sukces nie zależy wyłącznie od postępu technicznego, ale również od zdolności społeczeństwa do wykorzystywania istniejących technologii, u podstaw której leżą kultura, ideologia i polityka²⁸.

Nowa ekonomia instytucjonalna leży na pograniczu ekonomii głównego nurtu i ekonomii heterodoksyjnej²⁹. Podobnie jak ekonomia głównego nurtu NEI uznaje rynek za główny mechanizm samoregulacji, prowadzi dedukcyjny sposób analiz naukowych oraz przyjmuje założenia indywidualizmu metodologicznego. Natomiast z punktu widzenia ekonomii heterodoksyjnej w nowej ekonomii instytucjonalnej dostrzec można szereg elementów wspólnych, do których zalicza się [Stępień 2009, s. 82–92]³⁰:

- wpływ otoczenia na sposób działania i gospodarowania podmiotów gospodarczych; otoczenie, w którym funkcjonują podmioty wywiera wpływ na

²⁸ Szerokie omówienie definicji nowej teorii instytucjonalnej prezentuje Godłów-Legiędź [2005, s. 171–174], a praktyczne i teoretyczne aspekty ekonomii instytucjonalnej omawia Rudolf [2005].

²⁹ Ekonomia heterodoksyjna jest to kierunek w ekonomii nie zaliczany do ekonomii głównego nurtu ze względu na odrębne metody badawcze oraz przedmiot badań. Stosuje opisowe i historyczne metody badań, zjawiska gospodarcze analizuje z perspektywy wielu aspektów (historycznych, społecznych, politycznych, psychologicznych itp.). Odrzuca koncepcję *homo oeconomicus*. Badacze heterodoksyjni postulują szeroki interwencjonizm państwa w sprawy gospodarcze. Do głównych nurtów zalicza się szkołę historyczną, instytucjonalizm, ekonomie ewolucyjną, szkołę neoaustracką oraz teorię wyboru publicznego. Ekonomia głównego nurtu to termin określający szkoły i kierunki we współczesnej ekonomii, które akceptują część paradygmatu szkoły neoklasycznej. Charakteryzuje się stosowaniem metody dedukcyjnych i abstrakcyjnych w badaniach, analizowanie zjawisk gospodarczych w ujęciu statycznym i dynamicznym, uwzględnianiem innowacji w tworzonych modelach, opracowaniem podstaw mikroekonomicznych dla analizy mikroekonomicznej, zapewniających wewnętrzną spójność teorii. Współcześnie do ekonomii głównego nurtu zalicza się: szkołę neoklasyczną, monetaryzm, teorie racjonalnych oczekiwań, teorie realnego cyklu koniunkturalnego oraz keynesizm [Kundera 2004, s. 48–49].

³⁰ Na temat cech NEI patrz też m.in. Ratajczak [1994, s. 100–120].

proces formowania celów, informację, wiedzę oraz specyfikę podejmowanych działań,

- zróżnicowanie, zdywersyfikowanie oraz ułomność i słabość rynku; różnorodność rynku powoduje, że podstawowym układem analitycznym dotyczącym zachowania przedsiębiorstwa staje się branża, czyli otoczenie o cechach bardziej homogenicznych niż cały rynek; otoczenie branżowe wpływa na charakter gry rynkowej podmiotów działających w obrębie danej branży,
- motyw zysku nie jest jedynym motywem, którym kierują się podmioty w działalności gospodarczej,
- interdyscyplinarne (holistyczne) badanie zjawisk i rozwoju gospodarczego,
- umiarkowaną racjonalność jednostki, informacja dotycząca wszystkich aspektów działania na rynku jest ograniczona i trudno dostępna, podmioty muszą aktywnie jej poszukiwać i zdobywać, co przyczynia się do wzrostu kosztów, co w konsekwencji zwiększa skłonność podmiotów do nieuczciwego działania, zarówno w ramach transakcji rynkowych, jak i hybrydowych.

Charakteryzując NEI, należałoby wskazać również na główne jej założenia, które uwypuklają następujące aspekty [Ratajczak 2005, s. 148; Gruszecki 2002, s. 222]³¹:

- traktowanie przedsiębiorstwa jako struktury regulacyjnej, w której dokonywane są transakcje (w przeciwieństwie do utożsamiania istoty firmy z funkcją produkcyjną),
- transakcja uważana jest za podstawową jednostkę analizy, a przedsiębiorstwo rozpatruje się jako wiązkę kontraktów,
- dążenie do maksymalizacji zysku (podobnie jak w teorii neoklasycznej), do którego prowadzi nie tylko wydajność techniczna, ale również lub przede wszystkim – efektywność organizacyjna,
- podmioty ekonomiczne traktuje się jako jednostki aktywne, które często wykazują sprzeczne interesy, co prowadzi do konfliktów i zachowań oportunistycznych,
- instytucje kształtują się w wyniku działań jednostek kierujących się własnym interesem („indywidualizm metodologiczny”),
- instytucje są analizowane przez pryzmat relacji wymiany (kontrakty) zachodzące między ludźmi jako podmiotami ekonomicznymi,
- podstawową ekonomiczną funkcją instytucji jest efektywność (unikanie pojęcia władzy),
- istniejące instytucje są optymalne ze względu na ich konsekwencje efektywnościowe (konkurencja w gospodarce rynkowej eliminuje nieefektywne instytucje),

³¹ Szeroka analiza nowej ekonomii instytucjonalnej przedstawiona jest również w zbiorze artykułów publikowanych w czasopiśmie *Ekonomista* przez M. Gorynię [2007].

- o efektywności decydują koszty transakcyjne,
- zasadniczy wpływ na instytucje i ich funkcje mają ograniczenia informacyjne oraz ograniczona racjonalność podmiotów gospodarczych,
- przedstawiciele nowej ekonomii instytucjonalnej opowiadają się w większości za ograniczoną ekonomiczną rolą państwa.

Obszar badań nowej ekonomii instytucjonalnej nie jest jednolity [Ząbkowicz 2003, s. 795–824]³². W jego ramach wskazuje się na trzy ujęcia: teorię agencji, teorię praw własności oraz teorię kosztów transakcyjnych [Gorynia 1999 a, s. 779]. Analizie i badaniu poddaje się różne kwestie począwszy od wpływu historii na metody gospodarowania, a na analizie relacji polityki z biznesem kończąc. W nurcie nowej ekonomii instytucjonalnej można również próbować znaleźć wytłumaczenie relacji kooperacyjnych, które traktuje się jako hybrydowy układ 2 lub większej liczby podmiotów. Z punktu widzenia budowy, rozwoju i utrzymania tych relacji szczególnie istotne jest podejście kosztów transakcyjnych O. Williamsona.

Teoria kosztów transakcyjnych (TKT) w silny sposób akcentuje stosunki przedsiębiorstwa z otoczeniem zewnętrznym, czyli wybory ekonomiczne dotyczące nabywania i zastosowania czynników produkcji. Działalność przedsiębiorstwa analizuje w relacji do innego podmiotu rynkowego lub gałęzi przemysłu [Gruszecki 2002, s. 210]. Zajmuje się relacjami pomiędzy kosztami transakcyjnymi, strukturą zarządzania oraz czynnikami wymiany. Koszty transakcyjne odnoszą się do kosztów związanych z wymianą dóbr i usług pomiędzy 2 stronami kontraktu, zawierają koszty osiągnięcia satysfakcji z porozumienia przez obydwie strony, adaptację porozumienia do nieprzewidzianych sytuacji oraz wdrażanie tych warunków [Ganesan 1994, s. 3]. Struktura zarządzania odnosi się do sposobów pozyskiwania surowców i innych zasobów, określanych jako hierarchia i struktura rynku. Struktura ta wiąże się z problemem określonym jako decyzje „kupić czy wyprodukować we własnym zakresie” [Glaser-Segura i Laurentiu-Dan 2002, s. 164].

W TKT podstawą analizy staje się transakcja, która rozpatrywana jest przez pryzmat efektywności rozumianej jako oszczędność różnego rodzaju kosztów przy niej powstających. Koszty powstają w wyniku ograniczonej racjonalności ludzi w otoczeniu, które charakteryzuje się dynamiką, złożonością i niepewnością. Dotyczą poszukiwania, pozyskiwania, przetwarzania i przekazywania informacji, kosztów tworzenia, zawierania i egzekwowania umów itp. Powodzenie prowadzonej działalności można sobie zapewnić poprzez właściwą interpretację i analizę zarówno kosztów zawieranych transakcji, jak i kosztów transakcji alternatywnych. W tym kontekście istotnym problemem jest konieczność dokonania wyboru pomiędzy opcją dotyczącą produkcji we własnym zakresie lub pozyskania potrzebnych wyrobów albo usług z otoczenia. Teoria zakłada, że transakcje prze-

³² Próby systematyzacji współczesnej ekonomii instytucjonalnej przedstawione są przez A. Ząbkowicza [2003].

prowadzane w obrębie firmy są o wiele bardziej efektywne niż te, które odbywają się na rynku. Granica pomiędzy wymianą dokonywaną wewnątrz organizacji lub na rynku zależy od względnego rozmiaru biurokratycznych kosztów wewnętrznych podmiotu z jednej strony i kosztów transakcyjnych związanych z rynkiem z drugiej. Wskazuje się, że obniżenie kosztów biurokratycznych³³ przyczynia się do wzrostu integracji, podczas gdy obniżenie kosztów transakcyjnych wpływa na redukcję zasięgu integracji [Grønhaug i Haugland 2005, s. 65]. Istotny wpływ na redukcję kosztów transakcyjnych ma również informacja i komunikacja pomiędzy podmiotami uczestniczącymi w procesie wymiany [Toyama 2007, s. 79].

Istotnym elementem rozważanym w TKT są również czynniki wymiany odnoszące się do częstotliwości transakcji, poziomu niepewności oraz specyfiki majątku zaangażowanego w transakcję. Wzrost częstotliwości wymiany pomiędzy dwiema stronami przyczynia się do spadku niepewności działania, dzięki czemu następuje rozwój powiązań kooperacyjnych. Przykładowo zaznaczyć można, że wysokiej jakości surowce przyczyniają się do redukcji kosztów transakcyjnych ze względu na możliwość spadku kosztów kontroli jakości po stronie nabywcy. Opierając się na takich przesłankach, kooperację scharakteryzować można jako rodzaj współpracującej struktury rynkowej, w której częstotliwość wymiany prowadzi do wyższej specyfikacji majątku i w konsekwencji obniżenia kosztów transakcyjnych.

Koncepcje i założenia TKT po raz pierwszy sformułowane zostały przez R. Coase'a w artykule *The Nature of the Firm* z 1937 r.³⁴. Autor zauważył, że zakres działania firmy nie jest uwarunkowany technologicznie, tylko wysokością kosztów, które muszą zostać wydatkowane w związku z przeprowadzaniem określonych transakcji zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i pomiędzy nim i jego otoczeniem. Podkreślał, że transakcje organizowane są w ramach firmy w przypadku, gdy koszt ich prowadzenia jest niższy niż przy wykorzystaniu mechanizmu rynkowego. Uważał, że firmy i rynki stanowią alternatywne sposoby organizacji gospodarczej. Sedno jego założeń zawarte jest w twierdzeniu, że „firma zmierza do wzrostu, dopóki koszty organizacji dodatkowej transakcji w obrębie przedsiębiorstwa zrównają się z kosztami przeprowadzania tej samej transakcji przy udziale mechanizmów wymiany rynkowej lub kosztami organizacji tej transakcji przez inny podmiot” [Coase 1937, s. 395]. Wybór formy transakcji uwarunkowany jest zatem kosztami ich przeprowadzenia. Idee te rozwinięte zostały przez O. Williamsona [1998, s. 54], który uważa, że ekonomia kosztów transakcyjnych wynika z następujących przesłanek:

- transakcja traktowana jest jako podstawowa jednostka analizy,

³³ Koszty biurokratyczne to dodatkowe koszty spowodowane integracją procesów produkcji i dystrybucji w jednym przedsiębiorstwie. Zdaniem J. Czupiała [2000 a, s. 213] „powstają one na skutek osłabienia zainteresowania poprawą efektywności ze strony dostawców wewnętrznych, braku elastyczności w dostosowaniu ich działalności do zmiennych warunków rynkowych oraz związania przedsiębiorstwa z przestarzałą techniką w okresach szybkich zmian technicznych w produkcji kooperacyjnej”.

³⁴ Genezę i trend rozwoju ekonomii kosztów transakcyjnych przedstawia Ł. Hardt [2009].

Tabela 6. Rodzaje i przykłady kosztów transakcyjnych

Typ kosztów transakcji	Rodzaje kosztów składających się na dany typ kosztów transakcji	Przykłady
Koszty transakcji rynkowych (koszty spontanicznego mechanizmu kooperacji opartej na konkurencji)	Koszty związane ze zdobywaniem informacji niezbędnych do zawierania umów kupna – sprzedaży.	Marketing, czas i środki poświęcone na zdobywanie informacji o potencjalnych kontrahentach.
	Koszty negocjowania warunków umów.	Koszt obsługi prawnej umów.
	Koszty związane z realizacją wynegocjowanych warunków umów.	Straty z tytułu niedotrzymania umowy przez kontrahenta, koszty monitorowania procesu realizacji umowy.
Koszty zarządzania w przedsiębiorstwie (koszty organizacji hierarchicznej)	Koszty stałe związane z utrzymaniem struktury organizacji przedsiębiorstwa.	Płace kierownictwa. Nakłady na systemy informacyjne w przedsiębiorstwie.
	Koszty zmienne związane z podejmowaniem decyzji w przedsiębiorstwie.	Koszty nadzoru nad pracownikami. Koszty związane z transferem produktów i półproduktów w przedsiębiorstwie.
Polityczne koszty transakcji	Koszty tworzenia, utrzymania i zmian systemu formalnych instytucji i organizacji politycznych, czyli koszty związane z tworzeniem i funkcjonowaniem ustroju politycznego.	Koszty utrzymania parlamentu, administracji państwowej, sądownictwa, policji.

Źródło: S. Rudolf (red.), 2009, *Nowa ekonomia instytucjonalna. Teoria i zastosowanie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Praw im. Prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce, s. 15.

- problemy, które wyrazić można pośrednio lub bezpośrednio jako koszty kontraktowania, badać należy w kontekście oszczędności kosztów transakcyjnych,
- oszczędności kosztów transakcyjnych konkretyzuje się przez powiązanie transakcji (różniących się atrybutami) do struktur zarządzania, które stanowią ramy organizacji, w których przesądzona zostaje integralność relacji kontraktowych. Należy zatem zidentyfikować z jednej strony istotne atrybuty transakcji, z drugiej natomiast opisać bodźce i cechy adaptacyjne alternatywnych struktur zarządzania,
- na gruncie ekonomii kosztów transakcyjnych stosuje się komparatywną ocenę instytucjonalną dotyczącą odrębnych alternatyw instytucjonalnych,

spośród których klasyczne kontraktowanie rynkowe lokuje się na jednym końcu, scentralizowaną hierarchiczną organizację na drugim, a pomiędzy nimi mieszczą się hybrydowe sposoby organizacji firm i rynków,

- badania nad organizacją gospodarczą muszą być zgodne z połączonymi odgałęzieniami ograniczonej racjonalności i oportunistu w połączeniu z warunkiem specyficzności aktywów.

Można zatem podkreślić, że ekonomia kosztów transakcyjnych związana jest z pewną formą transakcji. O. Williamson [1998, s. 94] biorąc za kryterium stopień zachowania autonomii, wyróżnia jej 3 rodzaje:

- transakcje doraźne organizowane przez rynek,
- transakcje wysoko scentralizowane, w których relacje pomiędzy partnerami mają postać hierarchiczną,
- transakcje pośrednie, mieszane, zwane hybrydowymi, w ramach, których wskazuje się na powiązania niestandardowe, w tym kooperacyjne.

Z punktu widzenia niniejszej pracy szczególne zainteresowanie skierowane zostało na transakcje hybrydowe, które łączą w sobie zarówno cechy transakcji rynkowych określonych przez dokładnie zdefiniowany podział obowiązków i zadań aktorów uczestniczących w procesie wymiany realizujących wspólny cel lub cele, jak i transakcji hierarchicznych, związanych z niesymetrycznym rozłożeniem sił, kontrolą i presją wykonywanych działań na rzecz realizacji wyznaczonego celu. Układ hybrydowy charakteryzuje się usystematyzowanym zbiorem reguł i zasad, według którego współdziałają podmioty pozostające w pewnej współzależności. Kluczowym czynnikiem współpracy staje się zaufanie, ponieważ przyjęte porozumienie ma zazwyczaj charakter umowny i w razie nieporozumień i konfliktów można napotkać znaczne trudności w interpretacji pierwotnych zamierzeń. Istotną cechą charakterystyczną układu hybrydowego jest brak hierarchicznej zależności, jaka występuje w innych formach powiązań. Podkreśla się, że podmioty uczestniczące w układzie mieszanym są niezależne, kompetentne i mają prawo wycofania się z układu w dowolnym momencie.

Wybór jednej z form transakcji uwarunkowany jest wysokością kosztów transakcji, które należy ponieść, a które zależne są od cech kontraktu i zawartego porozumienia. Przez koszty transakcyjne rozumieć należy koszty powstające w wyniku współdziałania dwóch lub większej liczby podmiotów rynkowych, które są związane z procesami kupna i sprzedaży [Bannock i inni 2002, s. 370]. Innymi słowy, są to koszty funkcjonowania systemu gospodarczego [Arrow 1979], które stanowią odpowiednik tarcia w systemach fizycznych [Williamson 1998, s. 32]. Podkreśla się, że zarówno w naukach fizycznych, jak i ekonomicznych tarcie jest zjawiskiem występującym powszechnie, przy czym na gruncie ekonomii brak jest skutecznych impulsów przypominających o kosztach funkcjonowania systemu. Rozwój i wzrost przedsiębiorstw uwarunkowany jest ich dążeniem do minimalizowania kosztów transakcji związanych z pozyskiwaniem z rynku niezbędnych

zasobów potrzebnych do ich funkcjonowania w sferze społeczno-gospodarczej [Stankiewicz 2007, s. 326]. Relacje kosztów transakcyjnych na rynku i w organizacjach zmieniają się wraz z postępem technicznym, nowymi strukturami rynku oraz zmianą stosunków społecznych [Gruszecki 2002, s. 130]. Transakcje charakteryzują się tym, że łączą różne podmioty gospodarcze, potwierdzając wzajemną potrzebę i zbieżność artykułowanych przez nie interesów [Noga 2009, s. 199–202].

Williamson [1998, s. 33–35] koszty transakcyjne dzieli na koszty *ex ante* i *ex post*. W ramach pierwszej kategorii wskazuje na koszty projektowania, negocjowania i zabezpieczania umowy, w ramach drugiej na koszty niedostosowania, renegocjacji, koszty założenia i bieżące, związane ze strukturami zarządzania oraz koszty składowania zabezpieczającego wykonanie zobowiązania. Można je pogrupować w 3 kategorie [Stankiewicz 2007, s. 326]:

- koszty koordynacji, do których zalicza się koszt przedstawienia oferty, usytuowania ich w konkretnym miejscu i czasie, ustalenia poziomu ceny oraz innych warunków transakcji,
- koszty motywacji, do których zalicza się koszty wynikające z niepełnej informacji lub jej braku oraz z niedoskonałości zawierania umów,
- koszty egzekucji umów, do których zalicza się koszty związane z monitorowaniem przebiegu realizacji umowy lub wynikające z barku jej egzekucji.

Podkreśla się, że koszty *ex ante* i *ex post* są kosztami współzależnymi i należy je rozpatrywać jednocześnie a nie kolejno [Williamson 1998, s. 35]. Williamson [1971, s. 114] podkreśla jednak, że do kosztów transakcyjnych zaliczać należy tylko te, które można minimalizować przez zastąpienie rynku wewnętrzną strukturą organizacyjną.

O. Williamson ekonomię kosztów transakcyjnych wykorzystuje do analizy integracji pionowej, którą rozważa w charakterystykach behawioralnych kontraktujących podmiotów, a zwłaszcza w ich ograniczonej racjonalności i skłonności do oportunistyki. Założenie dotyczące ograniczonej racjonalności oparte jest na ograniczeniach poznawczych, wynikających z koncepcji, że ludzie muszą radzić sobie z niepewnością związaną z ograniczoną wiedzą, nieprzewidywalnością przyszłych zdarzeń i limitowanymi umiejętnościami. Założenie dotyczące oportunistyki sugeruje, że ludzie działają w swoim własnym interesie i mają skłonność do dążenia i realizacji własnego celu, nawet w przypadku kiedy musieliby się posunąć do takich działań jak oszustwo czy kłamstwo. Podkreśla, że ograniczona racjonalność uczestników porozumienia powoduje, że zawierane transakcje mają charakter niekompletny, co może przyczynić się do wzrostu kosztów *ex post*, a także powstania konfliktów, których eskalacja rozwija zachowania oportunistyczne. Oprócz kosztów *ex post* związanych z popełnianiem oszustw po zawarciu porozumienia wskazać można na koszty *ex ante* związane z wykorzystywaniem sytuacji podczas rozpoczęcia transakcji [Grønhaug i Haugland 2005, s. 65].

U podstaw TKT leży założenie, że koszty organizacji transakcji różnią się i zależą od ich charakteru. Uważa się, że występowanie i różnicowanie kosztów transakcyjnych związane jest z niedoskonałością rynków, które komplikują proces wymiany oparty na mechanizmach cenowych. W literaturze przedmiotu wskazuje się na 6 czynników, które wpływają na wielkość kosztów transakcyjnych [Pańkowska 1998, s.32]:

- ograniczona liczba potencjalnych dostawców i niewielka liczba związków typu dostawca – nabywca,
- ograniczona racjonalność działania, ze względu na limitowany dostęp do informacji,
- niepewność realizacji celów i złożoność problemów rzeczywistości gospodarczej,
- oportunizm działania, nieuczciwe dążenie do realizacji celów własnych kosztem współpracy i celów partnerów,
- asymetria informacji oznaczająca brak równowagi w jej podziale pomiędzy partnerów zarówno w przypadku pojedynczych transakcji, jak i ich zbioru,
- specyfika zasobów.

Niepewność rynku przybierać może 2 formy. Pierwsza związana jest z możliwością dystrybucji niezmiennych zaburzeń i zakłóceń, druga skupia się na wzroście ich ważności, np. z powodu wzrostu rozbieżności i sprzeczności. Mankamenty niedoskonałości rynku niwelować można dzięki zastępowaniu kontraktowania rynkowego przez wewnętrzną alokację zasobów, która odbywa się w układzie hierarchicznym. O strukturze i funkcjonowaniu podmiotów rynkowych w znacznej mierze decyduje analiza kosztów transakcji oraz zinternalizowane działania odbywające się wewnątrz organizacji. Właściwe rozróżnienie transakcji umożliwi ich odpowiednią alokację przy wykorzystaniu trzech kryteriów [Williamson 1991a, s. 281]:

- częstotliwość występowania transakcji,
- niepewność dotycząca zachowań podmiotów po zawarciu transakcji,
- rodzaj i stopień specyfiki aktywów zaangażowanych w dostawy dóbr lub usług.

Szczególne znaczenie nabiera specyfika aktywów, która nawiązuje do stopnia w jakim mogą one być alternatywnie wykorzystywane bez negatywnego wpływu na ich produktywność. Zasoby wykorzystywane przez przedsiębiorstwo mogą bowiem przyjmować charakter uniwersalny lub wyspecjalizowany. Uniwersalny wiąże się z możliwością ich szerokiego zastosowania, wyspecjalizowany z kolei dotyczy zasobów o specyficznych właściwościach i wąskim zakresie wykorzystania. Należy podkreślić, że wartość zasobów specjalistycznych ma znaczenie tylko dla określonych transakcji i maleje wraz ze wzrostem kosztu ich adaptacji do alternatywnego wykorzystania. Adaptacja jest istotnym czynnikiem różnicującym transakcje. W przypadku transakcji rynkowych koszt adaptacji jest niski i opiera się na mechanizmach cenowych, w przypadku transakcji hierarchicznych przystosowanie może być długotrwałe, kosztowne, a czasami wręcz niemożliwe.

Specyfika zasobów związana jest również z potrzebą odpowiedniego i długotrwałego inwestowania w celu realizacji założeń porozumienia. W tym kontekście dokonane inwestycje wiązać się mogą z problemami związanymi z potencjalnym zachowaniem oportunistycznym polegającym na próbach przejęcia korzyści płynących ze specyfiki wyjątkowych aktywów. Przedsiębiorstwa muszą zatem często ponosić dodatkowe koszty zabezpieczenia przed niepożądanym zachowaniem kontrahentów i próbą wykorzystania posiadanych specyficznych aktywów. Koszty te stanowią dodatkowy koszt przyszłej transakcji [Williamson 1991b, s. 75–94; Godfrey i Hill 1995, s. 519–533].

Analizując specyfikę aktywów, podkreślić można, że im bardziej wyjątkowe aktywa posiada przedsiębiorstwo, im mniejsze jest prawdopodobieństwo zawarcia kontraktu, tym rozwija się bardziej skłonność do ich internalizacji, czyli uwewnętrznienia. Williamson [1991a, s. 281] wskazuje, że specyfika aktywów dotyczyć może:

- lokalizacji, która ekonomizuje zapasy i koszty transportu,
- cech fizycznych aktywów, które są wymagane i angażowane w produkcji,
- zasobów ludzkich (wraz z ich doświadczeniem i umiejętnościami),
- znaku firmowego,
- aktywów zaangażowanych w odrębne inwestycje,
- aktywów krótkotrwałych.

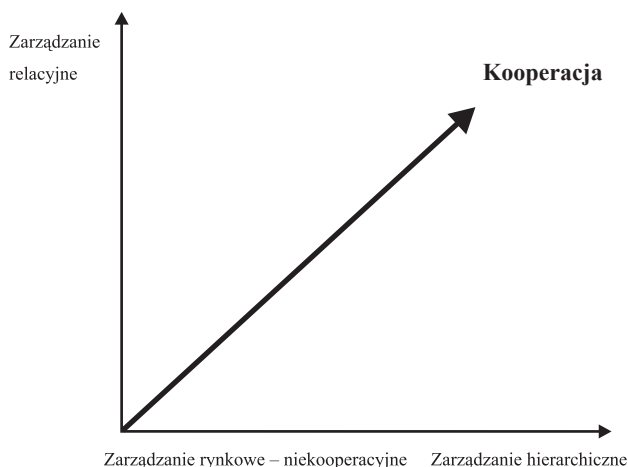
Wykorzystywanie zasobów wyspecjalizowanych o wąskim zastosowaniu przyczynia się z jednej strony do obniżenia kosztów produkcji, z drugiej natomiast przyczynić się może do uzależnienia od kooperującego partnera. Uzależnienie przybiera charakter jedno lub dwustronny i wiązać się może z niesymetrycznym rozłożeniem korzyści, co oznacza przejmowanie profitów przez jedną ze stron. Williamson [1981, s. 555] podkreśla, że „specyfika aktywów jest zarówno bardzo ważnym wymiarem opisującym transakcje, jak i niedocenianym atrybutem we wcześniejszych badaniach dotyczących organizacji”.

Jak wspomniano wcześniej, organizacja transakcji przybiera charakter triady: rynek, hierarchia i hybryda, co oznacza, że natura relacji pomiędzy firmami może być scharakteryzowana za pomocą 3 koncepcji zarządzania [Williamson 1991, s. 281]:

- zarządzanie rynkowe, które zakłada ścisły podział ról i zadań pomiędzy niezależnymi podmiotami zamierzającymi dokonać transakcji, określony przez zasady, prawa i reguły panujące w danym otoczeniu,
- zarządzanie hierarchiczne określone przez administracyjną kontrolę wykonywanych zadań i pełnionych ról, przy jednoczesnym założeniu o wspólnym działaniu podmiotów w ramach organizacji na rzecz osiągnięcia wyznaczonego celu,
- zarządzanie relacyjne (hybrydowe) łączące w sobie cechy podejścia hierarchicznego i rynkowego, w którym podstawą relacji i powiązań kooperacyjnych jest regulacja jedynie istotnych elementów współpracy partnerów pozostających w pewnej wzajemnej zależności, pośredni stopień administracyjnej kontroli i ograniczony zakres wykorzystania regulacji prawnych.

Brak kooperacji pomiędzy przedsiębiorstwami oznacza, że funkcjonują czyste relacje rynkowe. Należy jednak zaznaczyć, że długoterminowe czyste relacje wpłynąć mogą na rozwój bliższych kontaktów między przedsiębiorstwami, co spowoduje, że transakcje te będą miały skłonność do przekształcania się w bardziej naturalne związki zgodne z prawami rynku. Przekształcenie to stanowi rezultat zarządzania hierarchicznego i wdrożenie norm relacyjnych. Normy relacyjne stanowią ważny społeczny i organizacyjny nośnik kontroli transakcji, którego nie można dostrzec w warunkach zarządzania rynkowego. Do typowych norm relacyjnych zalicza się elastyczność, solidarność,³⁵ wzajemność, rozwiązywanie konfliktów itp. Obecność takich standardów określa zachowanie podmiotów i skłania je do podejmowania kooperacji.

Wracając do triady, zaznaczyć należy, że z jednej strony analizie podlegają transakcje zawierane na rynku, wraz z jego specyficznymi konsekwencjami opartymi na standardowym prawie kontraktowym, ściśle precyzującym prawa i obowiązki stron, z drugiej natomiast bada się hierarchię przedsiębiorstwa wraz z jego wewnętrzną strukturą, zasadami i regułami postępowania, które determinują przebieg wszystkich procesów. Pomiędzy dwoma skrajnymi rozwiązaniami umiejscawia się transakcje hy-



Rysunek 16. Zarządzanie relacyjne, hierarchiczne i kooperacyjne

Źródło: opracowanie własne.

³⁵ Normy relacyjne można opisywać za pomocą różnych terminów, przykładowo solidarność zawiera w sobie takie aspekty jak jedność celów, pracę zespołową, dążenie w tym samym kierunku, świadczenie sobie przysług i uprzejmości, a normy elastyczności można określić za pomocą wspólne rozwiązywanie problemów, wspólne ustalanie działań przeciwdziałających zagrożeniom płynącym z otoczenia czy chęć i skłonność rozwiązywania konfliktów przez negocjacje.

brydowe (pośrednie), która sprowadza się do różnej postaci kontraktów długoterminowych³⁶. Organizacja transakcji w sposób pośredni może zostać wyróżniona za pomocą:

- systemu motywacyjnego, słabszego od rynku i silniejszego od form hierarchicznych,
- kontroli administracyjnej, silniejszej od rynku i słabszej od formy hierarchicznej,
- umiarkowanej adaptacji zewnętrznej, słabszej od rynku i silniejszej od hierarchii,
- umiarkowanej adaptacji wewnętrznej, silniejszej od rynku i słabszej od hierarchii,
- prawa kontraktowego, silnie determinującego rynek, i o nikłym wpływie na układy hierarchiczne (tabela 7).

Tabela 7. Charakterystyka cech rynku, hybryd i hierarchii

Cecha	Forma zarządzania		
	rynek	hybryda	hierarchia
Narzędzia:			
System motywacyjny	++	+	0
Kontrola administracyjna	0	+	++
Atrybuty działalności :			
Adaptacja autonomiczna	++	+	0
Adaptacja kooperacyjna	0	+	++
Prawo kontraktowe	++	+	0

Legenda: ++ – silne działanie, + – umiarkowany wpływ, 0 – słaby wpływ.

Źródło: O.E. Williamson, 1991, *Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives*, Administrative Science Quarterly, Vol. 36, No. 2, s. 281.

Proponowane 3 modelowe ujęcia rozwiązań transakcyjnych: rynkowe, hybrydowe i hierarchiczne stanowią podstawę analizy efektywności w ramach teorii kosztów transakcyjnych. Każde z nich odpowiednio jest do koordynacji kontraktu o ściśle określonych charakterystykach i nie znajduje zastosowania w innych układach dotyczących innego zestawu cech. Podstawą badania jest analiza kosztów związanych z konkretną transakcją oraz specyfika wartościowa i jakościowa przedmiotu kontraktu. W układach hybrydowych mamy do czynienia z wyśredkowaną wartością i znaczeniem przedmiotu, który z jednej strony jest na tyle cenny, że nie dokonuje się jego zakupu na rynku, z drugiej natomiast nie jest tak ważny, aby konieczna była internalizacja w celu jego wyprodukowania.

³⁶ Wskazuje się, że powiązania hybrydowe przyjmują różny charakter, począwszy od luźno powiązanych firm w postaci klastra, aż do *quasi* zintegrowanych przedsiębiorstw w postaci sieci, układów symbiotycznych, administrowanych kanałów, niestandardowych kontraktów itp. [Ménard 2004, s. 347].

Podkreśla się, że układy kooperacyjne przedsiębiorstw umiejscawia się w strukturach organizacji hybrydowych, które powstawać mogą w wyniku dezintegracji dużych podmiotów na mniejsze samorządne i autonomiczne jednostki o profilowanym i specjalizowanym polu działalności. Jednostki takie skoncentrowane są wokół zdecentralizowanego przedsiębiorstwa (najczęściej zamawiającego) w kształcie połączeń sieciowych. Pomiedzy jednostkami istnieją wysoki stopień współzależności, co oznacza, że nie mogą one funkcjonować w oderwaniu od innych, gdyż są ściśle umiejscowione w strukturze i wykonują ważne z punktu widzenia tej struktury zadanie. Budowa sieci hybrydowej jest strategią, która pozwala przewyciężyć zarówno biurokratyczne ograniczenia dużych podmiotów, jak i bariery wejścia na rynek podmiotów małych. Można podkreślić, że organizacje hybrydowe pozwalają czerpać korzyści zarówno z integracji, jak i dezintegracji [Pańkowska 1998, s. 17].

Teoria kosztów transakcyjnych przedstawia niekompletny zestaw wyjaśnień międzyorganizacyjnej kooperacji³⁷. Założenia teorii krytykowane są za marginalizowanie roli społecznych czynników i ich wpływu na transakcje pomiędzy poszczególnymi podmiotami, które zaobserwować można w realnym świecie. Istotny problem pojawia się w przypadku prób implementacji założeń TKT w praktyce, mogą one bowiem osłabić lub zachwiać rozwój przedsiębiorstwa. Problem ten wiąże się z dwoma kwestiami. Pierwsza behawioralna związana jest z naturą ludzkiego zachowania, które według TKT charakteryzuje się ograniczoną racjonalnością i oportunistycznym. W założeniach o ograniczonej racjonalności przyjmuje się, że ludzie podejmują trafne decyzje w ograniczonym zakresie, ponieważ nie dysponują pełną informacją, wystarczającą ilością zasobów materialnych czy czasem. Z kolei poprzez oportunistyczny rozumie się postępowanie zgodne z warunkami dyktowanymi przez zaistniałą sytuację i dążenie do realizacji własnych interesów oraz określonych korzyści. Druga kwestia dotyczy dążenia do osiągnięcia sukcesu za wszelką cenę, nawet kosztem partnera, wykorzystując jego niewiedzę lub nieuwagę³⁸. Zakłada się, że organizacje dążąc do urzeczywistnienia własnych celów, nie biorą pod uwagę uwarunkowań etycznych i moralnych. Podejmując decyzję, zakładają, że *ex ante* nie można być pewnym postępowania partnera (np. w zakresie oportunistycznego zachowania), a *ex post* koszty mogą być zbyt wysokie [Ghoshal i Moran 1996, s. 13–47].

Jak wskazano powyżej, główny problem teoretyczny związany z teorią kosztów transakcyjnych wiąże się z pomijaniem czynników społecznych wpływających na międzyorganizacyjną kooperację. Domniemuje się, że do istotnych czynników

³⁷ Szeroka krytyka założeń teorii kosztów transakcyjnych została przeprowadzona przez Ghoshal i Moran [1996], w artykule: *Bad for practice: a critique of the transaction cost theory*.

³⁸ Należy jednak zaznaczyć, że wdrażanie nieetycznych strategii może w ostatecznym efekcie przyczynić się do utraty pozycji konkurencyjnej (np. poprzez utratę wizerunku, reputacji, a w konsekwencji kontraktów).

społecznych należą te, które związane są z ludzką naturą. Williamson zakłada, że wszyscy ludzie z natury są niegodni zaufania. Zgodnie z tym założeniem zaufanie jest podejściem wyłącznie kalkulacyjnym zabezpieczającym współpracę. Teoria kosztów transakcyjnych pomija zatem naturę altruistyczną, bezinteresowną i ideową, zakładając, że rola podmiotów kształtowana jest przez społeczne otoczenie i wpływa na tworzenie altruistycznego zaufania.

Kolejna krytyka dotyczy kryterium powodzenia i efektywności działania, których kryterium determinującym atrakcyjność rezultatów jest kooperacja. Organizacje według Williamsona zasadniczo odrzucają kooperację, działając na rynku indywidualnie i autonomicznie. Posiadają zdolność do wprowadzania hierarchicznej kontroli, której celem jest niwelacja i ograniczanie ludzkiego oportunistu. Należy jednak podkreślić, że wprowadzanie mechanizmów hierarchicznej kontroli nie zawsze przynosi spodziewane rezultaty. W niektórych sytuacjach oportunistyka będzie się zwiększać wraz z ilością nakładanych sankcji, co spowodować może konieczność nakładania kolejnych sankcji, a to w konsekwencji doprowadza do wzrostu kosztów zarządzania. Wzrost kosztów przyczynia się do utraty pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, a w konsekwencji rynku. Można zatem podkreślić, że założenia TKT znacznie przeceniają znaczenie kontroli instytucjonalnej, pomijając kontekst społeczny, który w procesie zawierania transakcji ma silne oddziaływanie na zachowanie partnerów.

W TKT rynki i przedsiębiorstwa odgrywają bardzo istotną rolę w dwóch kluczowych kwestiach, które wpływają na rozwój, czyli dążenie do osiągnięcia wysokiej efektywności działania oraz dostosowania się do zmian. Williamson zakłada, że efektywność działania i zdolność do adaptacji zarówno firm, jak i rynków zależą od ich zdolności do wykorzystania tych samych uwarunkowań i rozwiązań. Obserwacje sugerują jednak, że rynki i przedsiębiorstwa nie są tak wyraźnie zróżnicowane w warunkach charakterystyk transakcyjnych, jak oczekiwaliby tego Williamson. Ten sam rodzaj transakcji może być bowiem realizowany w dwóch organizacjach w różny sposób, przykładowo jedno przedsiębiorstwo funkcjonujące w danym rynku delegować może produkcję określonych elementów na zewnątrz, podczas gdy drugie funkcjonujące dokładnie na tym samym rynku wykonywać może dokładnie te same elementy we własnym zakresie.

Teoria kosztów transakcyjnych pomija również kwestie związane z działaniami innowacyjnymi i przedsiębiorczymi, ponieważ trudno je opisać w kategoriach czysto transakcyjnych. Wzrost i rozwój Williamson utożsamia z inkorporacją dużej ilości rynkowych charakterystyk i racjonalną kontrolą. W organizacji natomiast pojawiają się problemy dotyczące z jednej strony konieczności redukcji kosztów transakcyjnych, a z drugiej wykorzystania wiedzy i doświadczenia jej członków, które mogą mieć istotne znaczenie w procesie rozwoju. Celem przedsiębiorstw nie zawsze będzie dążenie do minimalizacji kosztów, często za podstawową wytyczną przyjmuje się trwałość istnienia i konkurencyjność. Osią-

gnięcie wyznaczonych założeń wymaga kreatywności, a nie adaptacji do konkretnych warunków, jakie narzuca otoczenie. Jak pisze Pańkowska [1998, s. 50] „(...) przedsiębiorstwa w pewnych sytuacjach przyjmują zachowania satysfakcjonujące, a nie maksymalizujące efekty. Zamiast maksymalizować zysk lub systematycznie minimalizować koszty, poszukują rozwiązań satysfakcjonujących w płaszczyźnie gospodarczej, które jednak obniżają poziom ryzyka lub niepewności”.

2.4. Kooperacja w teorii zależności od zasobów

Teoria zależności od zasobów oparta jest na założeniu, że trwała przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa jest rezultatem optymalnej alokacji zasobów w połączeniu z niedoskonałym rynkiem. Celem jej zdobycia przedsiębiorstwo musi uzyskać i kontrolować wartościowe, rzadkie, trudne do podrobienia i niesubstytucyjne zasoby i zdolności oraz być tak zorganizowane, aby było w stanie je wykorzystać i zastosować. Zdaniem propagatorów tego nurtu to zasoby stanowią czynnik decydujący, o tym czy przedsiębiorstwo odniesie sukces, czy porażkę. Jednocześnie teoria ta wyjaśnia, dlaczego firmy posiadające podobne zasoby działają i osiągają różne efekty [Kraaijenbrink, Spender i Groen 2010, s. 350]. Fundamentalnym założeniem teorii jest teza o różnorodności firm pod względem kontrolowanych przez nie zasobów, umiejętności i generowania zysków.

Za jednego z twórców teorii uważa się Edith Penrose [1959], która główne idee i założenia zawarła w swoim dziele z 1959 roku *The Theory of the Growth of the Firm*. Podstawowe aspekty teorii związane są z próbą wyjaśnienia powiązań pomiędzy zasobami, możliwościami produkcyjnymi i przewagą konkurencyjną³⁹. Wskazuje się na 3 przesłanki wyjaśniające te relacje [Kor i Mahoney 2004, s. 184; Mahoney 1995, s. 91]:

- pierwsza dotyczy tworzenia ekonomicznej wartości nie z powodu posiadania określonych zasobów, w tym rzadkich i wyjątkowych, ale z powodu efektywnego i innowacyjnego nimi zarządzania. Elementem wejścia do systemu produkcyjnego nie są zasoby same w sobie, ale ich potencjalny, wyjątkowy i specyficzny zestaw, który trwale wpływa na przewagę konkurencyjną [Tsang 1998, s. 208]. Jak pisze J. Czupiał [2010, s. 16] „(...) przedsiębiorstwo sukcesu musi więc cechować skuteczne wiązanie rozproszonych zasobów i kompetencji w jedną całość, zdolną do szybkiego i właściwego reagowania na pojawiające się szanse i zagrożenia”;

³⁹ W podobnym nurcie problem współpracy starano się wyjaśnić na gruncie teorii kooperacji. Jej istotnym elementem jest założenie dotyczące możliwości uzyskania efektu synergii jako rezultatu współpracy. Podstawą tworzenia związków i zależności pomiędzy przedsiębiorstwami jest założenie opierające się na ograniczeniu możliwości produkcyjnych przedsiębiorstw [Piasecki 1999; Telser 1987; Bacharach 1999; Maławski, Wieczorek i Sosnowska 2004].

- druga ukazuje swobodny związek pomiędzy zasobami i tworzeniem możliwości produkcyjnych dla wzrostu firmy i jej innowacji. Podkreśla się, że doświadczenie menedżerów związane z zarządzaniem zasobami wpływa na ich wyobrażenie dotyczące specyficznych możliwości produkcyjnych dostępnych dla firmy. Działają oni jako pewnego rodzaju katalizator konwersji z zasobów firmy w zdolności produkcyjne oraz nowe zastosowania i wykorzystanie produktów. Dynamiczne zarządzanie zdolnościami prowadzi do nowych kombinacji i kompilacji zasobów, które są podstawą działań innowacyjnych, innowatorskich tworzących nową wartość,
- trzeci aspekt skupia się na wyjaśnieniu tendencji dotyczącej tempa i kierunku wzrostu firmy. Determinowane są one przez bieżącą wiedzę opartą na dynamicznym wykorzystaniu zasobów. W tym kontekście E. Penrose wskazuje zarówno na przyczyny i tendencje wzrostu, jak i dowodzi, że nieświadomość i niewiedza dotycząca ograniczonych czynników skutkuje w nieefektywności i utracie pozycji konkurencyjnej.

Teoria zależności od zasobów związana jest z powiązaniem i zależnościami, jakie rodzą się pomiędzy organizacją a jej otoczeniem. Funkcjonowanie każdej organizacji uzależnione jest od jej dostępu do określonych zasobów, takich jak: siła robocza, surowce, wyposażenie produkcyjne, kapitał, doświadczenie itp. Władzę i nadzór nad zasobami tymi sprawuje otoczenie, które oddziaływać może na organizację poprzez wpływ na takie kwestie jak: warunki cenowe i transakcyjne, koszty produkcji, wytwarzanie produktów i świadczenie usług, tworzenie struktur i procesów organizacyjnych itp. Wpływ ten będzie tym większy, im organizacja zgłasza zapotrzebowanie na rzadsze i bardziej wartościowe zasoby. Każda organizacja zatem charakteryzuje się określoną wrażliwością na presję środowiska, w którym działa. Podatność ta jest różna i uwarunkowana zależnością występującą w sieci pomiędzy poszczególnymi elementami otoczenia a organizacją. Podkreśla się jednak, że organizacja nie musi biernie poddawać się presji otoczenia, może aktywnie manewrować i próbować na nie oddziaływać [Haich 2002, s. 89–92]. Ponadto organizacja posiadająca nadzór lub dostęp do rzadkich walorów wpływać może niekorzystnie na koszty i dochody innych podmiotów zgłaszających na nie zapotrzebowanie, a tym samym tworzyć pewien rodzaj barier związany z pozycją i znaczeniem zasobów [Wernerfelt 1984, s. 173].

Istotnym założeniem podejścia zasobowego jest teza, że firmy dążą do integracji wiedzy, informacji i innych zasobów w celu tworzenia takich zdolności organizacyjnych, które pozwolą osiągnąć przewagę konkurencyjną [Barney 1991, s. 99–120; Grant 1996, s. 375–387]. Działalność firm kształtowana jest przez strategiczną równowagę pomiędzy różnego rodzaju walorami, które pochodzą z wnętrza organizacji lub pozyskane być ze źródeł zewnętrznych, np. przez wykorzystanie kooperacji [van Rijnsouwer, Hessels i Vandenberg 2008, s. 1256]. W przypadku ich pozyskiwania

ze źródeł zewnętrznych kooperacja pomiędzy przedsiębiorstwami przyczynia się do spadku popytu na określone zasoby, wykorzystując bowiem porozumienia i zawarte umowy można użytkować atuty innych organizacji. Wskazuje się, że istotną zaletą takiego rozwiązania jest szybszy, pełniejszy i bardziej otwarty dostęp do rynku niż miałyby to miejsce w przypadku skupiania się na pełnym posiadaniu zasobów [Oviatta i McDougall 1994, s. 45–64]. Poza tym kooperacja w „zwarłych relacjach” pomiędzy organizacjami przyczyniać się może do rozwoju zasobów poprzez łączenie ich z zasobami pochodzącymi z innych relacji. Alternatywnie inni uczestnicy wykorzystywać mogą w swojej działalności wiedzę lub rozwiązania wypracowane w innych relacjach z innymi podmiotami. Sytuacja taka wskazuje na możliwość rozwoju zasobów przedsiębiorstwa poprzez proces wymiany w relacjach opartych na bezpośrednich zależnościach. Mogą one przyczynić się do wzmocnienia tożsamości sieci, zwłaszcza w przypadku wykorzystywania „profitu z relacji” w jednym lub większej ilości innych związków [Anderson, Hakansson i Johanson 1994, s. 8].

Zasoby wpływające na wzrost pozycji konkurencyjnej powinny zdaniem N. Fossa [1998, s. 135–136] charakteryzować się 4 cechami: heterogenicznością, ograniczaniem konkurencji zarówno *ex ante*, jak i *ex post* oraz brakiem mobilności. Heterogeniczność zasobów prowadzić powinna do uzyskania dodatkowych korzyści określanych jako „czynsz” lub „korzyść z zasobów”, które jest warunkiem koniecznym uzyskania przewagi konkurencyjnej. Ograniczenie konkurencji *ex ante* związane są z ceną nabycia zasobów, która musi umożliwić uzyskanie odpowiedniego zysku. W przeciwnym wypadku przyszła korzyść będzie w pełni zniwelowana przez cenę którą przedsiębiorstwo zapłaci za zasoby. Ograniczenie konkurencji *ex post* dotyczy trudności lub niemożliwości skopiowania lub imitacji zasobów przez inne organizacje, które mogłyby uzyskać podobny „czynsz z zasobów”. Wskazuje się, że istnieje wiele mechanizmów uniemożliwiających kopiowanie źródeł sukcesu, np. przez „dwuznaczność”, która oznacza, że istnieje wiele możliwości i kombinacji połączeń zasobów. Ostatnia cecha, brak mobilności oznacza, że zasoby (lub ich kombinacje) powinny być specyficzne, niepowtarzalne i wyjątkowe dla danej firmy. W przeciwnym wypadku mogłyby być wykorzystywane przez inne podmioty do osiągnięcia podobnych korzyści [Foss 1998, s. 136].

M.J. Haich [2002, s. 89–92] zasoby dzieli według ich „doniosłości” i „niedoboru”. „Doniosłość” zasobu związana jest ze stopniem jego znaczenia w organizacji, stanowi kluczowy czynniki funkcjonowania, bez którego prowadzenie działalności byłoby niemożliwe. „Niedobór” natomiast związany jest z częstotliwością jego występowania w otoczeniu. Z tego punktu widzenia rozróżnia się zasoby ogólnodostępne oraz takie, których występowanie jest rzadkie lub dostęp do nich jest utrudniony. Kontrola nad takimi zasobami daje organizacji przewagę oraz władzę umożliwiającą koordynację pracy innych uczestników utworzonej sieci. W tym kontekście B. Wernerfelt [1984, s. 172] zwraca uwagę na racjonalność gospodarowania rzadkimi zasobami. Jego zdaniem posiadacz takich zasobów

jest w stanie utrzymać konkurencyjną pozycję wobec innych podmiotów tak długo, jak długo działa racjonalnie. Racjonalność dotyczyć może zarówno sytuacji, w której przedsiębiorstwo podejmie decyzję o dzieleniu się zasobami z innymi podmiotami, jak i ich całkowitym zachowaniu dla siebie. Decyzja o kooperacji musi być bowiem poprzedzona wnikliwą analizą i oceną możliwych do osiągnięcia korzyści wynikających zarówno z samodzielnego ich wykorzystania, jak i z podziału z organizacjami zgłaszającymi na nie zapotrzebowanie. Podejmując decyzję o nawiązaniu kooperacji przedsiębiorstwo przeprowadzić musi dwustopniową analizę, która pozwoli ocenić i porównać spodziewane zyski z kosztami.

W pierwszej kolejności dokonać należy przeglądu własnych zasobów pod kątem ich wyjątkowości, niepowtarzalności i heterogeniczności. Istotnym problemem jest również ocena mobilności zasobów, która oznacza możliwość ich wykorzystania przez inne podmioty funkcjonujące w otoczeniu. Z tej perspektywy wyróżnia się z jednej strony zasoby całkowicie mobilne, które mogą być aktywnym czynnikiem wymiany w kooperacji bez żadnych negatywnych konsekwencji, z drugiej zasoby całkowicie niemobilne, których użytkowanie możliwe jest tylko w pewnych ściśle określonych warunkach, najczęściej występujących wyłącznie w posiadającej je organizacji. Pomędzy nimi istnieje cały szereg rozwiązań o różnej sile nateżenia. Zasoby mobilne są podstawą tworzenia związków kooperacyjnych, zasoby niemobilne muszą być wykorzystywane wyłącznie przez ich posiadacza. Należy jednak zaznaczyć, że brak mobilności nie oznacza utraty możliwości uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej. Zasoby niemobilne najczęściej stanowią wieloskładnikową kombinację atutów i walorów przedsiębiorstwa, np. odpowiednia struktura w połączeniu z doświadczeniem, umiejętnościami i rynkiem zbytu. Podejmując decyzję o nawiązywaniu układów kooperacyjnych przez zaangażowanie specyficznych zasobów, należy również sprawdzić możliwość ich skopiowania lub przejęcia przez kontrahenta. Istnieje duże prawdopodobieństwo nieetycznych zachowań zwłaszcza w przypadku asymetrycznego rozłożenia sił, które skutkować może np. przejściem źródeł zaopatrzenia, załogi i kadry czy innych istotnych walorów. Należy również zaznaczyć, że łatwość przejmowania określonych rozwiązań łączy się z mobilnością zasobów, im bardziej mobilne zasoby (im większa wszechstronność ich zastosowania), tym łatwiej je powielić i wykorzystać. Przeciwdziałając takim praktykom, przedsiębiorstwa powinny oferować *mix* zasobów stanowiących pewne specyficzne i skomplikowane zestawienie własnych atutów.

Drugi etap analizy wiąże się z oceną zasobów kontrahenta, z którym zamierza się zawrzeć układ kooperacyjny pod kątem możliwości ich wykorzystania i przydatności w realizacji własnej strategii. Istotnym problemem jest również próba oszacowania kosztów pozyskania takich zasobów, które z jednej strony mają akceptowalny charakter wynikający z zasady wzajemności, z drugiej natomiast prowadzić mogą do utraty samodzielności i autonomii działania. Poważnym zagrożeniem jest proces ewolucyjnej utraty samorządności, którego można nie dostrzec lub na który można zare-

agować zbyt późno. Dodatkowo zbadać należy możliwość pozyskania określonych zasobów z innych alternatywnych źródeł oraz siłę i kierunki oddziaływania kontrahenta. Współpracę najlepiej nawiązywać z tymi, którzy charakteryzują się podobnym potencjałem, posiadają podobną strukturę zarządzania i wyznają podobne wartości.

Biorąc pod uwagę przeprowadzone analizy zasobów własnych i potencjalnego partnera, dokonać należy zestawienia, które pozwoli podjąć decyzję o nawiązaniu układu kooperacyjnego bądź jego odrzuceniu (lub poszukaniu innego partnera, który spełni wyznaczone założenia). Podstawowym kryterium powinna być opłacalność, którą należy rozumieć jako możliwość uzyskania długotrwałych i większych efektów niż miałyby to miejsce w przypadku działania samodzielnego.

W literaturze zaznacza się jednak, że nie wszystkie zasoby posiadane przez przedsiębiorstwo wpływają na jego przewagę konkurencyjną. Firmy o orientacji nastawionej na wzrost często zmuszane są do identyfikacji dróg pozwalających przewycięzać rzadkość zasobów. Jednym z powszechnych rozwiązań jest zaangażowanie w międzyorganizacyjną kooperację w celu realizacji wzrostu z pomocą lub przy wykorzystaniu zasobów partnera lub partnerów. Można zatem podkreślić, że z powodu, iż firmy częściej działają wspólnie niż osobno, podział zasobów staje się podstawowym wyjaśnieniem międzyorganizacyjnej kooperacji [Hamel 1991, s. 83–103]. Wskazuje się również, że różnorodność zasobów posiadanych przez firmy doprowadza do zróżnicowania produktów i usług świadczonych przez firmy. Trwałość tej różnorodności uwarunkowana jest trudnością w dostępie do podobnych zasobów przez konkurentów. Aby być źródłem powyżej wspomnianej trwałości, zasoby spełniać muszą 3 kryteria:

- kryterium wartości – oznaczające, że nabywca jest skłonny do ich poszukiwania i nabycia, rezultaty uzyskane za ich pomocą znacznie przewyższają koszt ich nabycia,
- rzadkość, co oznacza, że nabywca napotka znaczne trudności, poszukując podobnych lub takich samych zasobów u konkurencji,
- trudne do skopiowania, co oznacza, że konkurencja napotka trudności zarówno przy próbach naśladowstwa, jak i nabycia takich zasobów.

Podkreśla się, że zdolność zasobów do spełnienia tych kryteriów zależy od rodzaju przemysłu, który wpływa na ich wartość. Przykładowo marka czy reputacja mogą być bardziej wartościowe w przemyśle eksperymentalnych niż w przemyśle, w których jakość determinowana jest przez siłę nabywcą ostatecznego klienta.

Podobny pogląd jest dość powszechny w literaturze, przykładowo Barney [1991, s. 106] uważa, że zasoby, które umożliwiają organizacji osiągnięcie i utrzymanie trwałej, stabilnej pozycji muszą być⁴⁰:

- wartościowe, co oznacza, że dzięki nim wykorzystywać można okazje i nadarżające się sposobności lub neutralizować zagrożenia pojawiające się w otoczeniu przedsiębiorstwa,

⁴⁰ Podobne zdanie wyraża Hoopes, Madsen i Walkers [2003, s. 890].

Tabela 8. Atrybuty zasobów budujących trwałą przewagę konkurencyjną

Cecha	Charakterystyka
Wartość	<p>Zasoby są wartościowe, kiedy umożliwiają przedsiębiorstwu opracowanie i wdrożenie strategii, która poprawi efektywność i skuteczność jego działania. Podkreśla się, że tradycyjne ujęcie analizy SWOT sugeruje, że firma jest zdolna do poprawy swojej działalności tylko w przypadku, kiedy jej strategia wykorzystuje nadarzające się okazje lub neutralizuje zagrożenia. Cechy firmy mogą być postrzegane jako źródło przewagi konkurencyjnej, ale stają się „zasobami” tylko w przypadku gdy korzystają z nadarzających się możliwości lub niwelują niebezpieczeństwa.</p>
Rzadkość	<p>Podkreśla się, że wartość zasobów posiadanych przez znaczną liczbę aktualnych lub potencjalnych konkurentów nie może być źródłem przewagi konkurencyjnej. W szczególności dotyczy to sytuacji, kiedy wiele firm posiada wartościowe zasoby i może wykorzystywać je w ten sam lub podobny sposób do innych. Przewagę osiągnąć można tylko w przypadku, kiedy wdroży się strategię tworzącą dodatkową wartość i strategia taka nie będzie jednocześnie wdrażana w życie przez inne konkurujące podmioty. W tym celu należałoby dokonać szczególnego połączenia zasobów fizycznych, ludzkich i organizacyjnych, których kompozycja stanowi unikalne rozwiązanie niemożliwe lub trudne do skopiowania. W tym kontekście uważa się, że szczególnie ważnym „zasobem” jest „talent menedżerski”. Jeżeli zasoby wykorzystywane do budowy strategii nie będą rzadkie, wiele firm w krótkim okresie czasu skopiuje rozwiązanie i uzyskana przewaga nie będzie miała charakteru trwałego. Należy jednak podkreślić, że firma musi również interesować się zasobami, które są powszechne i ogólnie dostępne. Umożliwiają one bieżącą działalność i przetrwanie w przypadku tworzenia konkurencyjnej równowagi w określonym obszarze przemysłu. W warunkach konkurencyjnej równowagi, w ramach której żaden podmiot nie może osiągnąć trwałej przewagi rośnie prawdopodobieństwo przetrwania. Istotnym problemem jest próba określenia rzadkości zasobów wpływających na pozycję konkurencyjną. Z jednej strony istnieją zasoby na tyle specyficzne, że próba ich pozyskania skazana jest na niepowodzenie, co bezpośrednio przekłada się na uzyskanie dominacji, z drugiej strony istnieją zasoby, do których dostęp jest utrudniony, jednak dostępny dla określonej grupy przedsiębiorstw. W tym kontekście można zaznaczyć, że tak długo, jak liczba podmiotów mających do nich jest niewielka tworzenie przewagi konkurencyjnej jest możliwe.</p>
Trudność w zastąpieniu	<p>Wartość i rzadkość zasobów posiadanych przez organizację może być tylko źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej, jeśli inne firmy</p>

cd. tab. 8

Cecha	Charakterystyka
	<p>nie mają możliwości ich pozyskania. Oznacza to, że zasoby te nie mogą być łatwe do podrobienia lub skopiowania. Zasoby trudno skopiować lub podrobić tylko w przypadku, gdy:</p> <ul style="list-style-type: none"> – zdolność firmy do pozyskania takich zasobów wynika z unikalnych historycznych uwarunkowań, – związek pomiędzy zasobami posiadanymi przez przedsiębiorstwo a jego trwałą przewagą konkurencyjną ma charakter wieloznaczny, niejednorodny, – zasoby tworzące konkurencyjną przewagę są skomplikowane i złożone.
Substytucyjność	<p>Zasoby nie mogą posiadać strategicznych odpowiedników, które nie mogą być zarówno rzadkie, jak i trudne do skopiowania. Firma posiadająca rzadkie zasoby może dokonać ich połączenia w celu wdrożenia wyjątkowej strategii trudnej do skopiowania przez innych. W przypadku jednak, gdy istnieje ich substytucyjność wiele istniejących i potencjalnych konkurentów, podejmie próby implementacji podobnych lub takich samych strategii, wykorzystując substytucyjne zasoby. W takim przypadku osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej będzie znacznie utrudnione lub niemożliwe do osiągnięcia. Substytucyjność może przybrać 2 formy:</p> <ul style="list-style-type: none"> – pierwsza oznacza, że nie ma możliwości dokładnej imitacji zasobów firmy przez konkurenta, istnieje jednak szansa zastąpienia ich podobnymi zasobami umożliwiającymi opracowanie i wdrożenie takiej samej strategii, – druga oznacza, że nawet bardzo zróżnicowane zasoby mogą być strategicznym substytutem i wykorzystane do budowy zbliżonej strategii, która zredukuje wzrost przewagi konkurencyjnej firmy.

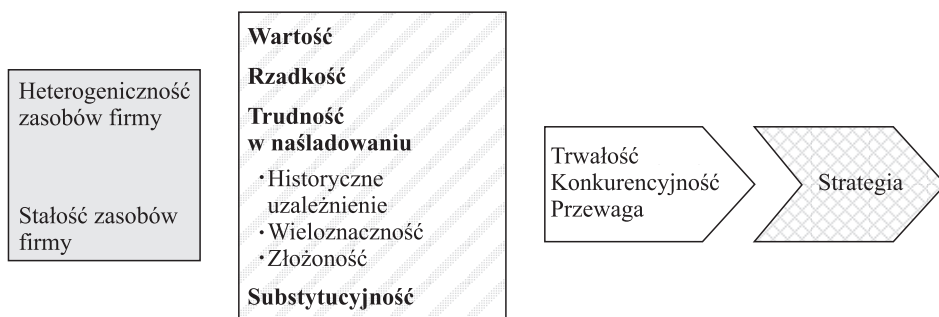
Źródło: J. B. Barney, 1991, *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, Vol. 17, No. 1, s. 106–111.

- rzadkie w bezpośrednim otoczeniu firmy lub trudno dostępne dla potencjalnych konkurentów,
- niełatwe do zastąpienia,
- nie mogą być dostępne strategiczne substytuty dla tych zasobów.

Wymienione cechy zasobów można traktować jako warunki konieczne i niezbędne umożliwiające organizacji osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej.

Zasoby postrzega się jako materialne i niematerialne aktywa, umiejętności, doświadczenie i zdolności organizacyjne, które wiążą się z firmą, a nad którymi kontrolę sprawuje otoczenie. Przykładem takich zasobów może być: marka, znak towarowy, wewnętrzna wiedza dotycząca technologii i produkcji, załoga lub personalne umiejętności, kontakty handlowe, wyposażenie produkcyjne, kapitał itp.

B. Werberfelt [1984, s. 172] twierdzi, że zasoby utożsamiać można ze wszystkim, co może być uważane jako słabości lub siły firmy. Uważa się również, że firma jest specyficznym zbiorem zasobów stanowiących wkład w proces produkcyjny, dzięki którym wzrasta produktywność przedsiębiorstwa [Tsang 1998, s. 208]. Można podkreślić, że wszystkie korzyści osiągnane przez przedsiębiorstwo oparte mogą być na prawie własności rzadkich lub wyjątkowych zasobów. Uważa się, że przedsiębiorstwa posiadające zasoby o atrybucie wartości, rzadkości, trudności skopiowania i braku substytucyjności często podejmują działania innowatorskie, które następnie są wdrażane, i które zwiększają ich przewagę konkurencyjną.



Rysunek 17. Założenia teorii zależności od zasobów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. B. Barney (1991), *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, Vol. 17, No. 1.

Zasoby traktować można jako podstawę formułowania długofalowej strategii przedsiębiorstwa. U podstaw znajdują się 2 założenia, pierwsze mówi, że wewnętrzne zasoby i umiejętności nadają główny kierunek tej strategii, drugi, że są one pierwotnym źródłem dochodów przedsiębiorstwa. Tworzenie strategii związane jest z 5 fazami: analizą bazy zasobów przedsiębiorstwa, oceną umiejętności przedsiębiorstwa, analizą potencjału zasobów i umiejętności do generowania zysków, wybór strategii oraz ulepszanie bazy zasobów i umiejętności [Skalik i Głuszek 2002, s. 31–46].

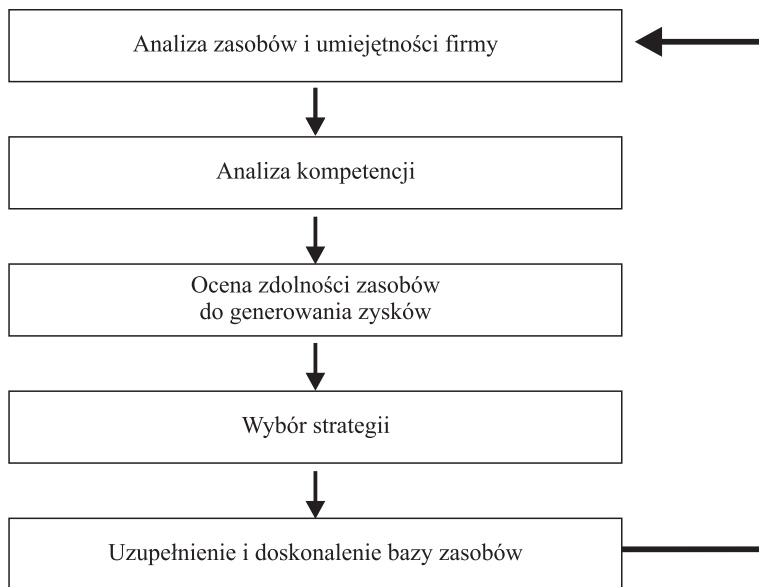
W ujęciu szerokim uważa się, że w skład zasobów firmy wchodzi wszystkie jej aktywa, zdolności, struktura organizacyjna, procedury i procesy, informacja, wiedza itp. oraz kontrola umożliwiająca firmie opracowanie i wdrożenie strategii poprawiającej jej efektywność, skuteczność działania, wydajność i produktywność [Tsang 1998, s. 208]. Tak postrzegane zasoby można sklasyfikować zdaniem J. Braneya [1991, s. 101] w 3 grupach:

- zasoby fizyczne, w ramach których zawiera się zarówno majątek materialny, taki jak ziemia, zakłady i wyposażenie produkcyjne, geograficzna lokalizacja, posiadana technologia wytwarzania, wykonane produkty, produkcja

w toku, dostęp do surowców, jak i niematerialny, do którego zaliczyć między innymi można: markę, prawa autorskie czy patenty,

- zasoby ludzkie obejmują swoim zasięgiem wykształcenie, doświadczenie zarówno załogi, jak i kadry menedżerskiej, treningi i szkolenia, umiejętności i zdolności, relację (a nawet inteligencję), kreatywność i intuicję załogi przedsiębiorstwa,
- zasoby organizacyjne mieszczą w sobie takie elementy jak: kulturę przedsiębiorstwa, strukturę organizacyjną, planowanie i kontrolę, zwyczaje, zasady, procedury, system zarządzania i przepływu informacji, jak również relacje firmy z zewnętrznymi instytucjami.

Podkreśla się jednak, że nie każdy posiadany przez przedsiębiorstwo zasób, zarówno fizyczny, organizacyjny, jak i ludzki ma wymiar strategiczny. Posiadane zasoby mogą mieć również negatywny wpływ na rozwój firmy, np. przez uniemożliwienie wdrożenia nowej strategii czy przeszkadzanie w jej efektywnym wykorzystaniu. Inne zasoby mogą mieć natomiast charakter neutralny pozbawiony większego wpływu na strategiczne procesy implementowane w organizacji.



Rysunek 18. Etapy formułowania strategii według podejścia zasobowego

Źródło: J. Skalik, E. Głuszek, 2002, *Podejście zasobowe w procesie formułowania strategii*, w: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne, badania i koncepcje*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, s. 37.

Zasoby wpływają również na różnorodność działań podejmowanych przez najwyższe kierownictwo przedsiębiorstwa, które podjąć może decyzję o ich pełnym posiadaniu lub pozyskiwaniu w drodze kooperacji od innych podmiotów. Mogą pochodzić z różnych, często specyficznych źródeł, co prowadzi do dużego zróżnicowania zarówno kosztów produkcji, jak i wymiany [Burnett, Greve i Park 1994, s. 11–28; Argyres 1996, s. 129–150]. Analizując w tym kontekście wpływ podejścia zasobowego na kooperację, należy uwzględnić drugą zmienną, którą są koszty warunków wymiany. Czynniki te mogą mieć różny wpływ i różnią się oddziaływaniami na decyzje podejmowane przez przedsiębiorstwo odnośnie wchodzenia w powiązania kooperacyjne.

Warunki wymiany: koszt współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami

		Wysoki	Niski
Poziom zasobów	Wysoki	Sklonność do pełnego posiadania zasobów	Ograniczona skłonność kooperacyjna
	Niski	Ograniczona skłonność kooperacyjna	Pełna skłonność kooperacyjna

Rysunek 19. Interakcja pomiędzy zasobami i warunkami transakcji

Źródło: J.G. Combs, D.J. Ketchen, 1999, *Explaining interorganizational cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics*, Strategic Management Journal, Vol. 20, s. 875.

Zarówno zasoby, jak i koszty warunków wymiany przybierać mogą charakter wysoki bądź niski. W przypadku gdy przedsiębiorstwo posiada wysoki poziom specyficznych zasobów, a warunki wymiany czynią współpracę kosztowną, skłonność kooperacyjna będzie znikoma, a skupienie nastąpi na dążeniu do pełnego posiadania określonych walorów. Kiedy koszty wymiany lub poziom zasobów spadną przy jednoczesnym wysokim poziomie drugiego czynnika, skłonność kooperacyjna wzrasta, będzie jednak charakteryzowała się ograniczonym zaufaniem i zaangażowaniem. W sytuacjach takich pojawiać się mogą zachowania oportunistyczne i konformistyczne. Dla rozwoju powiązań kooperacyjnych idealna jest natomiast sytuacja, w której zarówno poziom zasobów, jak i koszt wymiany jest niski. Firma nie posiadająca wystarczających zasobów do wykorzystania nadarżających się możliwości, przy jednoczesnych niskich wymaganiach kontrahentów, dążyć będzie do nawiązania międzyorganizacyjnej kooperacji, ponieważ pozwoli ona spożytkować posiadane atuty w kombinacji z atutami innych, a tym samym umożliwi budowę długoterminowej przewagi konkurencyjnej.

Podobna zależność funkcjonuje w przypadku analizy specyfiki zasobów i odległości od najbliższych rynków a ekonomicznymi wynikami dywersyfikacji. Zasoby wyspecjalizowane odgrywają kluczową rolę w tworzeniu i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej. Ich specyfika jest jednak ważna tylko w określonym miejscu, ich przeniesienie powoduje utratę wartości i możliwości wpływania na pozycję konkurencyjną, a tym samym zdolności do tworzenia układów kooperacyjnych. Zasoby mniej specyficzne wpływają w mniejszym stopniu na pozycję konkurencyjną, ponieważ dostępne są znacznie większej liczbie przedsiębiorstw, ich przeniesienie jednak nie wpływa znacząco na obniżenie wartości tworzenia przewagi konkurencyjnej. Uważa się, że mniej specyficzne zasoby skłaniają przedsiębiorstwa do szerokiej dywersyfikacji (i ze względu na niższą wartość umacniają negatywną relację pomiędzy rozszerzoną dywersyfikacją a średnimi *rentami* stosujących je firm). Posiadanie specyficznych zasobów natomiast skłania przedsiębiorstwa do działania na najbliższych rynkach [Skalik i Głuszek 2002, s. 43].

		Specyfika zasobów	
		Niska	Wysoka
Okazje wejścia	Bliskie	A. Średnia dywersyfikacja, średnie dochody	B. Wąska dywersyfikacja, wysokie dochody
	Odległe	C. Szeroka dywersyfikacja, niskie dochody	D. Brak dywersyfikacji, bardzo wysokie dochody

Rysunek 20. Zależność pomiędzy specyfiką zasobów i odległością od najbliższych rynków a ekonomicznymi wynikami dywersyfikacji

Źródło: J. Skalik, E. Głuszek, *Podjęcie zasobowe w procesie formułowania strategii*, w: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne, badania i koncepcje*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2002, s. 43.

A.M. Rugman i A. Verbeke [2002, s. 770] podkreślają, że współcześnie podejście zasobowe rozpatrywane powinno być z 2 perspektyw: deskrypcyjnej (opisowej) i normatywnej. Z punktu widzenia podejścia opisowego skupienie następuje na wyróżniających się zasobach, domenach i procesach każdej firmy, zarówno na poziomie firmy, jak i przemysłu, które prowadzić mogą do specyficznej kombinacji nowych zasobów i tym samym wywoływać lub wzmacniać zjawisko heterogeniczności (niejednorodności) pomiędzy firmami. W tym ujęciu wartość podejścia zasobowego związana jest z celowymi inwestycjami w zasoby i zdolności przedsiębiorstwa. Z punktu widzenia normatywnego podejście zasobowe rozpatrywać można jako idealny, początkowy punkt analizy słabości i siły przedsiębiorstwa.

Podejście zasobowe przedstawić można za pomocą 4 charakterystyk (deskrypcji) [Rugman i Verbeke 2002, s. 771]:

- najważniejszym celem firm w podejściu zasobowym jest osiągnięcie odpowiednich, trwałych i ponadprzeciętnych dochodów w porównaniu z konkurentami,
- zbiór zasobów, nie jest jednakowo dostępny dla wszystkich firm; ich wpływ na pozycję konkurencyjną i zdolności przedsiębiorstwa są warunkiem wstępnym długotrwałych, ciągłych i ponadprzeciętnych dochodów,
- kompetencje i zdolności przedsiębiorstwa prowadzą do trwałych i nieprzeciętnych dochodów oraz do szerokiej rozpiętości działania jeżeli charakteryzują się swoistością i wyjątkowością dla firmy, wartością dla nabywców, brakiem występowania substytutów i są trudne do skopiowania i imitacji. Heterogeniczność pomiędzy firmami, w warunkach konkurencji i różnych możliwości przedsiębiorstw można indukować lub wzmacniać na 2 sposoby: pierwszy poprzez proces konkurowania, zależność, wykorzystywanie nadążających się okazji, nieodwracalne zaangażowanie oraz wykorzystywanie komplementarnych lub specjalistycznych zasobów. Podejście takie skupia się na braku równowagi w ujęciu zasobowym. Druga droga jest wynikiem „mechanizmów izolacji” i niepewnego naśladownictwa, według których zróżnicowanie w działalności przedsiębiorstw może mieć charakter permanentny w czasie,
- z punktu widzenia perspektywy dynamicznej, innowacji, w szczególności w warunkach kombinacji nowych zasobów może znacząco przyczyniać się do utrzymania ponadprzeciętnych dochodów.

Należy podkreślić, że zasoby wpływać mogą na kierunki wzrostu przedsiębiorstwa. Firmy mogą bardziej sprawnie rozwijać się w kierunku działalności opartej na istniejących zasobach niż na działaniach, które takiego powiązania nie mają. Problem ten wiąże się również z międzynarodową ekspansją, w której decyzje odnośnie lokalizacji i działania związane są kulturowym podobieństwem, nawiązywaniem relacji, u podstaw których leżą zasoby kontrahenta oraz poszukiwanie podmiotów o niskich kosztach produkcji, którzy realizowaliby wydzielone ogniwa łańcucha wartości. W klasycznym ujęciu wskazuje się, że czas potrzebny do pozyskania i rozwoju doświadczenia oraz zaangażowania może działać jako hamulec wzrostu. Podobnie na tempo wzrostu wpływać mogą takie zasoby jak wprowadzanie nowych procedur pracy, dostęp do kapitału, pozyskiwanie innowacji czy inwencji twórczych.

Należy również podkreślić, że podejście zasobowe poddane zostało w literaturze znacznej krytyce. Uważa się, że [Kraaijenbrink, Spender i Groen 2010, s. 360]:

- w podejściu zasobowym brak jest implikacji dotyczących zarządzania, podkreśla się jednak, że jej szerokie rozpowszechnianie ewidentnie oddziałuje na zarządzanie,

- podejście zasobowe pociąga za sobą ograniczenia i regresję,
- przydatność podejścia zasobowego zarówno w teorii, jak i praktyce jest znacznie ograniczona,
- osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej jest niemożliwe,
- teoria zależności od zasobów nie jest teorią firmy,
- wartość i rzadkość zasobów nie są warunkiem koniecznym uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej,
- wartość zasobów jest pojęciem niedookreślonym, co uniemożliwia jej wykorzystanie w teorii,
- definicja zasobów jest nierealistyczna.

Tabela 9. Porównanie teorii kosztów transakcyjnych i teorii zależności od zasobów

Wyszczególnienie	Teoria kosztów transakcyjnych	Teoria zależności od zasobów
Poziom analizy	Przedsiębiorstwo	Przedsiębiorstwo
Obszar analizy	Transakcja	Zasoby
Podstawowy przedmiot interpretacji	Funkcjonowanie różnych struktur zarządzania	Źródło przewagi konkurencyjnej
Podstawowe założenie	Zróznicowanie struktur zarządzania jest odpowiednie do przeprowadzania różnych transakcji	Przedsiębiorstwa są heterogeniczne w warunkach wyposażenia w zasoby
Główne motywy relacji	Ekonomizacja kosztów transakcyjnych przez wybór odpowiednich struktur zarządzania	Maksymalizacji długoterminowych korzyści przez wykorzystanie i rozwój zasobów przedsiębiorstwa
Naturalne źródło zmienności	Oportunistyczne zachowania wobec partnera	Imitacja lub kopiowanie zasobów przez partnera

Źródło: E. W. K. Tsang, 1998, *Motives for strategic alliance: a resource – based perspective*, Scandinavian Journal of Management, Vol. 14, No. 3, s. 218.

Mimo szerokiej krytyki teorii zależności od zasobów prezentowanej w powyższych założeniach, staje się ona dominującym podejściem, ponieważ łączy realizm z relatywnym wykorzystaniem założeń w praktyce. W dużym zakresie tłumaczy również proces tworzenia, rozwoju oraz utrzymania międzyorganizacyjnej kooperacji oraz budowy przewagi konkurencyjnej.

2.5. Kooperacja z perspektywy teorii gier

Wyjaśnienia fenomenu kooperacji próbuje się dokonać również na gruncie teorii gier (TG). U podstaw leży założenie dotyczące podejmowania decyzji w warunkach niepewności, którą należy rozumieć jako sytuację, w której podmiot gospodarczy, np. przedsiębiorstwo nie zna lub zna w ograniczonym zakresie zasadnicze czynniki wpływające na konsekwencje podejmowanych przez nie decyzji [Gruszecki 2002, s. 133–138].

Podstawy teoretyczne teorii gier opracowane zostały w połowie XX w. przez Johna von Neumanna i Oskara Morgensterna [1944], którzy w *Theory of Games and Economic Behaviour* zawarli założenia dotyczące podejmowania decyzji w warunkach niepewności. Dotyczyły one logicznej analizy sytuacji konfliktu i kooperacji i stały się bardzo użytecznym narzędziem pozwalającym wyjaśnić budowę, rozwój i rozpad międzyorganizacyjnych relacji. Teoria gier odnosi się do analizy racjonalnego zachowania w sytuacjach, w których podejmujący decyzję charakteryzują się różnymi celami oraz gdzie pomiędzy rezultatami istnieje wysoka współzależność. Jak podaje A. Noga [2009, s. 168] w teorii kooperacji „elementami budowy przedsiębiorstwa (...) są stopnie kooperacyjności. Granice instytucjonalne i organizacyjne między przedsiębiorstwem, rynkiem i gospodarstwami domowymi kształtują maksymalizację korzyści z wyboru rodzaju gry”.

Gra jest to dowolna sytuacja konfliktowa, w której zawodnicy wybierają i realizują z zestawu dostępnych strategii jedną, która najlepiej zabezpiecza ich interesy. Rezultat przedstawia się w macierzy wypłat, który zależy zarówno od strategii przyjętej przez zawodnika, jak i jego rywala. Wskazuje się, że takie rozumienie gry związane jest z [Straffin 2004, s. 1; Kalinowski 2008, s. 17; Drabik 2005, s. 18; Ule 2008, s. 7]:

- dwoma lub większą liczbą graczy, stanowiący podmioty konfliktu (podmiotów indywidualnych, grupowych, przedsiębiorstw, zakładów, a nawet gatunków w znaczeniu biologicznym), gdzie zbiór graczy to $N = \{1, 2, 3, \dots, n\}$, (n jest liczbą naturalną nie mniejszą od 2),
- strategiami m_j , czyli możliwymi wariantami postępowania każdego z graczy, jakie do wyboru ma każdy z nich, składające się na zbiór strategii M , które determinują jego zachowanie w trakcie gry, zbiór strategii wszystkich graczy M składa się z elementów m_j , w ramach których każdy z graczy jest reprezentowany przez jedną strategię $M = M_1 \times M_2 \times M_3 \times \dots \times M_n$; $m_j = [m_{1j}, m_{2j}, m_{3j}, \dots, m_{nj}]$
- celem gry każdego uczestnika, określonym jego strategią,
- rezultatem gry, który determinowany jest przez kombinację strategii wybranych przez każdego z graczy,
- macierzą wypłat, czyli układem wynagrodzeń dla każdej kombinacji strategicznej graczy, który przedstawić można w postaci zestawu w formie liczbowej.

Istotnym założeniem teorii gier jest racjonalizm graczy w procesie podejmowania decyzji. Oznacza on, że każdy z uczestników przez wybór odpowiedniej strategii dąży do takiego zakończenia, które zagwarantuje mu największą z możliwych wypłat. Wypłata zależna jest zarówno od strategii, którą podejmie gracz, jak i od strategii realizowanej przez przeciwnika lub przeciwników. W ramach wyboru strategii między graczami pojawić się może kooperacja lub konflikt. Podstawą konfliktu jest rozbieżność celów, która przejawia się w dążeniu do osiągnięcia różnych rezultatów przy wykorzystaniu strategii rozbieżnych. Kooperacja pojawia się w przypadku, gdy 2 lub kilku graczy koordynuje swoje działania strategiczne przez realizację zbieżnych celów. Rezultatem jest możliwość otrzymania znacznie wyższych wypłat niż miałyby to miejsce w przypadku urzeczywistnienia strategii indywidualnej. Racjonalizm w procesie podejmowania decyzji dotyczący gry polega na uwzględnieniu prawdopodobieństwa podjęcia analogicznych postanowień przez rywali, którzy również dążą do uzyskania jak najbardziej korzystnego wyniku.

Szczególnie odpowiedni do modelowania, prezentowania oraz formowania zachowania kooperacyjnego w relacjach nabywca – dostawca jest *Dylemat więźnia* [Hill 1990, s. 500–513], którego struktura przypomina strukturę wymiany relacyjnej. *Dylemat więźnia* jest dwuosobową niezerową grą, która może być zastosowana do opisu konfliktów, które mogą pojawić się pomiędzy interesami podmiotów indywidualnych, jak i zbiorowych w różnych sytuacjach, zarówno społecznych, politycznych, jak i ekonomicznych, takich jak np. relacje międzyorganizacyjne. Każdy zawodnik uczestniczący w grze może wybrać strategię opartą na współpracy (kooperacja) lub jej braku (zdrada lub dezercja), w wyniku których można osiągnąć 4 różne rezultaty:

- T – wypłata za zdradę, dezercję (*temptation*),
- R – wynagrodzenie za kooperację (*reward*),
- P – kara za wzajemną zdradę (*punishment*),
- S – wypłata naiwniaka (*sucker*).

Gra jest definiowana jako *Dylemat więźnia*, kiedy:

$$T > R > P > S \text{ i } R + R > T + S$$

W podstawowym scenariuszu *Dylematu więźnia* dwóch graczy ma dwie możliwości wyboru: współpracować i zaufać sobie wzajemnie, lub działać oportunistycznie i próbować przejąć korzyści wynikające z gry. Każdy zawodnik musi dokonać wyboru nie posiadając informacji odnośnie postępowania drugiej strony. Rezultaty takich wyborów przedstawione są w tabeli 10.

Tabela 10. Macierz wypłat w Dylemacie więźnia

Gracz drugi	Gracz pierwszy	
	Kooperacja i zaufanie	Zdrada (działanie oportunistyczne)
Kooperacja i zaufanie	(R, R)	(S, T)
Zdrada (działanie oportunistyczne)	(T, S)	(P, P)

Źródło: opracowanie własne.

Gracz pierwszy (gracz w rzędzie), podobnie jak i drugi (gracz w kolumnie) może wybrać zarówno strategię kooperacji, jak i działania oportunistycznego czyli zdrady lub dezercji. Takie wybory skutkują jednym z 4 rezultatów, które pokazane zostały w macierzy. Jeśli gracze kooperują (a tym samym wzajemnie sobie ufają) zostaną wynagrodzeni, a efekt będzie dokładnie taki sam dla obydwu zawodników. Połączony rezultat wyniesie $2R$ i będzie równoznaczny z całkowitą korzyścią, jaką można było wygenerować w trakcie wymiany. Jest to jednocześnie największa wartość oczekiwanego efektu (w porównaniu do innych wyników) odzwierciedlająca fakt, że taktyka kooperacji jest nadrzędna w stosunku do innych taktyk i indywidualnych działań. Jeśli obydwoj wybierą strategię działania oportunistycznego polegającą na walce konkurencyjnej, każdy otrzyma karę za brak współpracy (P). Należy jednak zaznaczyć, że jeśli jeden gracz zdradzi, podczas gdy drugi kooperuje, dezert (odstępca) otrzyma wypłatę za zdradę (T), a podmiot kooperujący wypłatę „naiwniaka” (S).

Przyjmując, że całkowita suma korzyści jaką mogą osiągnąć gracze, wynosi 200, rezultaty *Dylematu więźnia* przybierać mogą postać prezentowaną w tabeli 11.

Jeśli jeden z graczy kooperuje, a drugi działa oportunistycznie, oportunistą otrzyma wynagrodzenie za zdradę w wysokości 150, a gracz, który przyjmie strategię kooperacji otrzyma wypłatę naiwniaka w wysokości 0. Należy jednak zaznaczyć, że uzyskana wypłata gracza działającego oportunistycznie jest mniejsza niż całkowita korzyść, jaką można byłoby uzyskać, realizując strategię kooperacji. Można założyć, że część korzyści zaprzepaszczona została z powodu braku współpracy, zaufania i dobrej woli. Sytuacja taka będzie trwała do czasu aż „ofiara oportunistu” uświadomi sobie, że rozgrywka zakończyła się dla niego wynikiem zerowym. Obydwoje gracze mogą również przyjąć strategię działania oportunistycznego (zdrady) i otrzymać wypłatę „za wzajemną zdradę” w wysokości 50, która stanowi karę za brak zaufania. W takiej sytuacji ponownie należy założyć, że wzajemny oportunistyczny, brak współpracy i dobrej woli rozprószą dużą część możliwych do uzyskania korzyści.

Obserwując strukturę wypłat gry (tabela 11), każdy indywidualny gracz zdać może sobie sprawę, że wybór strategii opartej na walce konkurencyjnej i zdradzie jest strategią dominującą, ponieważ pozwala uzyskać lepszą wypłatę niezależnie od wyboru rywala. Jeśli przeciwnik wybierze kooperację, to będzie ona skutkowałą wypłatą

Tabela 11. Przykład empiryczny: macierz wypłat w Dylemacie więźnia

Gracz drugi <i>Y</i>	Gracz pierwszy <i>X</i>	
	Kooperacja i zaufanie	Zdrada (działanie oportunistyczne)
Kooperacja i zaufanie	Gracz pierwszy – 100 Gracz drugi – 100	Gracz pierwszy – 150 Gracz drugi – 0
Zdrada (działanie oportunistyczne)	Gracz pierwszy – 0 Gracz drugi – 150	Gracz pierwszy – 50 Gracz drugi – 50

Źródło: opracowanie własne.

nagrody (R), podczas gdy zdrada pozwala na uzyskanie większej wypłaty (T), jeśli przeciwnik natomiast wybierze zdradę, kooperacja będzie skutkowałą w wypłacie zerowej (S), podczas gdy zdrada pozwoli uzyskać większą wypłatę (P). Przez wybór opcji zdrady gracze zabezpieczają się przed wyzyskiem i utrzymują możliwość wykorzystania zaufania oponenta. Ponieważ przypadek ten obowiązuje obydwu graczy, działania oportunistyczne charakteryzujące się wzajemną zdradą stanowią równowagę określaną jako równowaga Nasha⁴¹ (oznacza to, że mając wybór żaden gracz nie ma motywacji do jednostronnej zmiany swojego wyboru). Paradoksalnie, kiedy obydwaj gracze wybiorą zdradę jako swoją strategię gry, zakończą ją z wypłatą (P – wypłata za zdradę), która jest mniejsza niż wypłata (R – nagroda) uzyskana dzięki obustronnemu wyborowi kooperacji, większa jednak niż wypłata naiwniaka (S). Można zatem podkreślić, że racjonalny gracz, który wybrałby kooperację zarobi mniej niż nieracjonalny gracz, który wybierze zdradę, należy zatem odrzucić wątpliwości dotyczące poglądu na własną racjonalność i etykę zachowania. Logika tego założenia sugeruje, że poziom kosztów transakcyjnych w takich okolicznościach będzie wysoki, ponieważ każdy z graczy będzie żądał zabezpieczenia przed oportunistycznymi działaniami partnera⁴².

W praktyce jednak badania eksperymentalne pokazują, że znaczna część społeczeństwa narusza racjonalność, wybierając kooperację [Frank, Gilovich i Regan 1993, s. 247–256]. W ostatnich latach wzrasta zainteresowanie partnerskimi porozumieniami, które mogą być podzielone na 2 główne typy: pierwszy, krótkookresowy odnoszący się do konkretnego projektu (projekt partnerski) oraz drugi, długookresowy, odnoszący się do serii projektów lub transakcji, określane jako partnerstwo strategiczne. W tym kontekście podkreśla się, że tradycyjne for-

⁴¹ Równowaga Nasha (od nazwiska amerykańskiego matematyka Johna Forbesa Nasha) jest koncepcją rozwiązania gry 2 lub większej liczby graczy, w której każdy z nich zakłada, że zna strategię równoważną innych graczy i żaden z nich nie zyska jednostronnej zmiany swojej strategii.

⁴² Korzystnym rozwiązaniem prezentowanej sytuacji może być przeprowadzenie negocjacji, dokładne opracowanie projektu oraz monitoring kosztów w celu zapewnienia, że inny gracz nie zamierza działać oportunistycznie i próbować zawłaszczyć spodziewane korzyści. Można zatem podkreślić, że całkowity koszt transakcyjny będzie korzystny dla obydwóch graczy, jeśli zachowają się altruistycznie w takiej sytuacji.

my kontraktów dają mało bodźców skłaniających przedsiębiorstwa do kooperacji, natomiast projekty wyższego rzędu, takie jak np. partnerstwo, którego celem jest rozwiązanie problemu, wzmacnia kooperację poprzez wzajemne cele i efektywną (skuteczną drogę) radzenia sobie z konfliktami [Cheng, Li i Love 2000, s. 76–92].

Analizując *Dylemat więźnia*, warto zwrócić uwagę na ujęcie I. Fischera, który problem ten bada w kontekście symetryczności sił współpracujących podmiotów, który często jest postrzegany jako „podstawowy argument na rzecz kooperacji” [Fischer 2009, s. 342]. Zdaniem Fischera racjonalny gracz dążyć powinien do proporcjonalnego rozłożenia sił i jednoczesnego podobieństwa realizowanych celów. Takie założenie uniemożliwi jednostronne podejmowanie decyzji i wywieranie presji na partnera. Wybór rozważany będzie wyłącznie w zakresie wzajemnych posunięć zarówno odnośnie działania kooperacyjnego, jak i konkurencyjnego. Autor podkreśla, że symetryczność sił ma charakter subiektywny i indywidualny, co oznacza, że podobieństwo graczy należy rozpatrywać wzdłuż skali probabilistycznej, zakładając wszystkie wartości pomiędzy 0 (oznaczające kompletne niepodobieństwo graczy) do 1 (oznaczające kompletne podobieństwo graczy).

Aplikując powyższe do problemu *Dylematu więźnia*, zaznaczyć należy, że 2 skonfrontowanych graczy może mieć zarówno identyczne, jak i różne postrzeżenia swojego podobieństwa do oponenta. Oznacza to, że jeden gracz (podmiot, organizacja, przedsiębiorstwo, region) uważać może, że w swoich działaniach jest bardzo podobny do przeciwnika, podczas gdy przeciwnik ma odmienny pogląd.

Podobieństwo pomiędzy graczami oznaczone jest przez subiektywne prawdopodobieństwo p_s , wyrażające stopień wiary, że oponent działa w podobny sposób, gdzie $0 \leq p_s \leq 1$ ($p_s = 1$ odnosi się do całkowitego podobieństwa, $p_s = 0$ odnosi się do całkowitego braku podobieństwa, a $p_s = 0,5$ odnosi się do sytuacji, w której prawdopodobieństwo wyboru przez oponenta podobieństwa lub jego braku jest równe). Podkreśla się, że przez odpowiednie postrzeżenie (p_s), każdy gracz wybiera pomiędzy kooperacją i zdradą, dążąc do maksymalizacji oczekiwanych rezultatów. Oznacza to, że każdy z graczy szacuje oczekiwania rywala dotyczące wypłaty w każdej możliwości działania. Oczekiwanie wypłaty z kooperacji łączy szanse otrzymania nagrody (R) za wzajemną kooperację i szansę otrzymania wynagrodzenia naiwniaka (S), jeśli wypłata związana będzie z kooperacją bez wzajemności. Ponieważ p_s oznacza perspektywę zrobienia dokładnie takiego wyboru jak zrobił oponent (np. obydwaj gracze wybrali kooperację lub zdradę), i $1 - p_s$ oznacza perspektywę komplementarną (np. wybór kooperacji podczas gdy oponent wybiera zdradę i odwrotnie wybór zdrady podczas gdy rywal wybiera kooperację), oczekiwana wartość kooperacji wyrażona może być formułą: $R \times p_s + S \times (1 - p_s)$. Podobnie spodziewana wypłata za zdradę integruje szanse otrzymania wynagrodzenia (P) za wzajemną zdradę i szansę otrzymania wynagrodzenia (T) za nieodwzajemnioną zdradę i można wyrazić formułą: $P \times p_s + T \times (1 - p_s)$. Ostatecznie gracz musi porównać obydwie wartości oczekiwane i wybrać kierunek działań obiecujący lepsze

rezultaty. Należy zauważyć, że gracz nie posiada dominującej strategii, a strategia maksymalizująca oczekiwane wypłaty definiowana jest następującymi algorytmami:

Kooperuj, jeśli:

$$R \times p_s + S \times (1 - p_s) > P \times p_s + T \times (1 - p_s).$$

Bądź neutralny (zarówno kooperuj, jak i – zdradzaj), jeśli:

$$R \times p_s + S \times (1 - p_s) = P \times p_s + T \times (1 - p_s)$$

W przeciwnym przypadku – zdradzaj.

Zasady podejmowania decyzji wyrażone mogą również być:

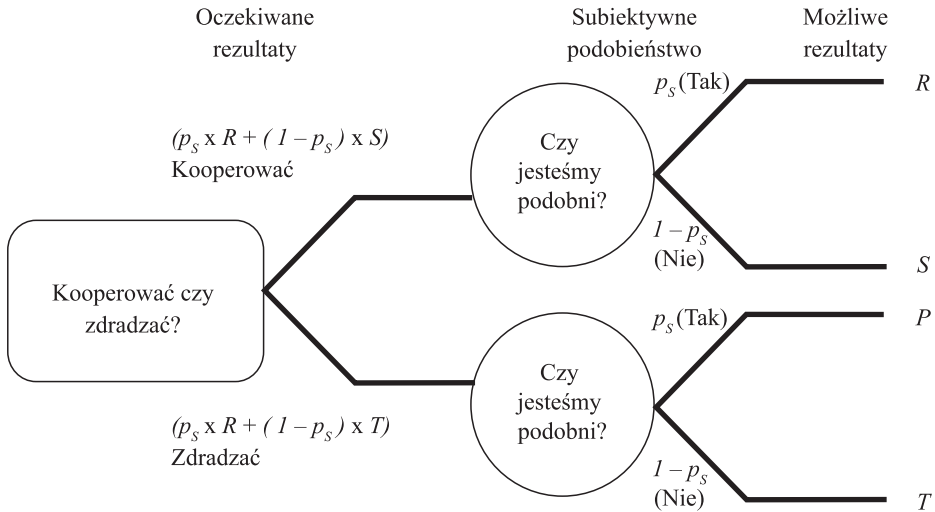
Kooperuj, jeśli:

$$p_s > T - S / T - S + R - P$$

Bądź neutralny, jeśli:

$$p_s = T - S / T - S + R - P$$

W innych przypadkach – zdradzaj.



Rysunek 21. Drzewo decyzyjne z oczekiwaną wartością skalkulowaną dla gry Dylemat więźnia

Źródło: I. Fischer, 2009, *Friend or Foe: Subjective Expected Relative Similarity as a Determinant of Cooperation*, Journal of Experimental Psychology, Vol. 138, No. 3, s. 344.

W literaturze podkreśla się, że istotne znaczenie i wpływ na zachowania kooperacyjne graczy w Dylemacie więźnia ma 5 czynników [Eriksson 2007, s. 9]:

- czas trwania gry – jest bardzo istotnym czynnikiem, który zależy od ilości partii, z których składa się gra, czyli ile razy jest powtarzana. W tym kontekście można rozpatrywać gry pojedyncze oraz powtarzalne. Pojedyncze rozgrywki związane są z równowagą Nasha, która uwidacznia się w rezultacie (P, P) . Oznacza to, że obydwaj gracze działając będą oportunistycznie, traktując takie zachowanie jako najlepszą strategię wyboru. W grze powtarzalnej *Dylemat więźnia* ze znanym okresem finalnym determinowany jest przez wsteczne indukcje, co oznacza, że wynik będzie taki sam (P, P) . Tylko w grze o nieograniczonej liczbie powtórzeń rezultat przybierać może charakter wypłaty (R, R) , który oznacza wzajemną współpracę. Pojawi się w sytuacji, gdy doniosłość i znaczenie przyszłych wyników są odpowiednio wysokie. Istotne są kontrakty długoterminowe, które łączą poszczególne gry w długie serie, które przekształcają się w jedną rozbudowaną partię. Podkreśla się, że gry mogą być łączone również dzięki zasadom, które określone są w kontrakcie. Realizując zawarte porozumienie, oczekuje się, że współdziałanie przynieść może pozytywne konsekwencje w przyszłości, pomimo że żadna ze stron nie ma możliwości przewidzenia częstotliwości wystąpienia partii gry. W takim przypadku relacja odpowiada nieskończenie wielu powtórzeniom [Hill 1990, s. 500–513],
- wielkość pożądanego efektów – stanowi kluczowy czynnik ostatecznego wyniku gry. W grze powtarzalnej szanse na kooperację rosną w przypadku, kiedy różnica pomiędzy T (wypłata za dezercję) i R (wypłata za kooperację) maleje, np. z powodu niższych wymagań odnośnie parametru dyskontowego. W grach pojedynczych natomiast mała różnica pomiędzy T i R nie ma większego znaczenia, obydwaj gracze preferują dezercję i działanie oportunistyczne. Podkreśla się, że wypłaty dla organizacji zależą od trzech podstawowych czynników: bezpośrednich wkładów (włączając w to finansową kondycję przedsiębiorstwa, rozmiar transakcji i relatywny rozmiar nabywcy), umiejętności negocjacyjne (doświadczenie prowadzi do lepszego przewidywania i realizacji negocjacji) i preferencji zarządzających (włączając skłonność do ryzyka i oczekiwany czas osiągnięcia rezultatów),
- parametr dyskontowy (θ) – w grach powtarzalnych *Dylematu więźnia* ma bardzo istotne znaczenie, ponieważ określa ważność następnego ruchu w zależności od bieżących posunięć. Podkreśla się, że przyszłe ruchy są mniej istotne niż bieżące posunięcia, gdyż mogą one nie wystąpić oraz, co należy zaznaczyć, preferencje podmiotów odnoszą się raczej do bieżących korzyści, a nie tych odłożonych w czasie. Parametr dyskontowy (θ) przyjmuje wartość między 0 a 1, gdzie wartość 0 oznacza, że przyszłe pożądane rezultaty postrzegane są jako bezwartościowe, podczas gdy wartość 1 oznacza,

- że przyszłe pożądane rezultaty są tak samo istotne jak oczekiwania bieżące. Nawet w grach o nieskończenie wielu powtórzeniach, kooperacja może się nie pojawić, jeśli parametr dyskontowy (θ) jest zbyt mały, ponieważ kumulacyjna wartość przyszłych pożądanych efektów z kooperacji będzie zbyt mała,
- strategia graczy – w teorii gier strategia precyzuje, jakie działania, na podstawie dotychczasowej historii rozgrywek, gracz będzie realizował. Z jednej strony może ona zawsze przybierać charakter działań oportunistycznych (strategia dezercji/zdrady), z drugiej natomiast współpracy (strategia altruistyczna). Może również przybierać charakter bardziej wyrafinowany, w przypadku gdy na podstawie dotychczasowych rozgrywek jeden z graczy będzie próbował wpływać na zachowanie innego zawodnika, wykorzystując teorię prawdopodobieństwa w celu wyboru najlepszej opcji długoterminowej [Hill 1990, s. 500–513]. Racjonalny gracz wybierze strategię prowadzącą do największych pożądanych rezultatów. Strategie zakończone sukcesem w *Dylemacie więźnia* scharakteryzować można jako: subtelne, cechujące się uprzejmością, przebaczeniem oraz jasnością i czytelnością. Podkreśla się, że uprzejmość nigdy nie jest podstawą działań oportunistycznych i konformistycznych, a podmioty uczestniczące w porozumieniu kooperacyjnym wzajemnie sobie wybaczą niekompetentne zachowanie, dzięki czemu w przeszłości unika się wrogich działań. Jasność zachowania oznacza natomiast, że inny gracz może adaptować i dostosowywać się do wskazanego wzorca zachowań. Istnieje pogląd, że najlepszą strategią w *Dylemacie więźnia* jest strategia „wet za wet”, która oparta jest na zasadzie wzajemności [Straffin 2004, s. 101–103]. Rozpoczyna się ona wyborem kooperanta, a następnie poszczególne posunięcia oparte są na przeszłych ruchach drugiego gracza,
 - ostatni czynnik związany jest z poziomem zaufania między graczami. Empiryczna weryfikacja pokazuje, że zaufanie wzmacnia kooperację w grach typu *Dylemat więźnia*. Zaufanie zmniejsza oportunistyczne zachowania, co powoduje, że strategie stają się bardziej skupione na kooperacji niż na działaniach oportunistycznych czy zdradzie. Prowadzi to również w relacjach długoterminowych do ograniczania monitoringu i kontroli, dzięki czemu redukcji ulegają koszty transakcyjne. Redukcja ta wpływa na wzrost parametru dyskontowego (θ), a w konsekwencji na rozwój kooperacji zwłaszcza w powtarzalnym *Dylemacie więźnia*.

Reasumując, zaznaczyć należy, że dla racjonalnych graczy, którzy próbują maksymalizować zyski wybór pomiędzy kooperacją i zdradą w pojedynczych grach typu *Dylemat więźnia* zależy od rozmiaru pożądanych efektów. Natomiast w grach powtarzalnych wybór ten uwarunkowany będzie skumulowaną wartością teraźniejszych i przyszłych oczekiwanych rezultatów, które zależne są od oczekiwań graczy i współczynnika parametru dyskontowego (θ).

Teoria gier często jest krytykowana za trudności z jej aplikacją i wykorzystaniem w realnym życiu gospodarczym. Podkreśla się niekiedy, że ma wymiar czysto teoretyczny i matematyczny, podczas gdy empiryczna weryfikacja nie jest powszechna [Jehiel 2000, s. 369–391].

2.6. Podsumowanie

Aby można było w pełni przeanalizować wpływ relacji kooperacyjnych na działalność przedsiębiorstwa i zachodzące w nim zmiany, nie można skupić się wyłącznie na prostej interpretacji pojęciowej zjawiska, gdyż będzie to ocena niepełna i bardzo ograniczona. Kooperacja znajduje się bowiem w gestii zainteresowań różnych koncepcji, teorii i dyscyplin reprezentowanych przez różne środowiska naukowe, które w zależności od przyjętych paradygmatów badają określone cechy i właściwości relacji kooperacyjnych.

W prezentowanym rozdziale przedstawiono wybrane, głównie ekonomiczne interpretacje relacji kooperacyjnych, które zdaniem autora najtrafniej opisują omawiany problem z punktu widzenia przyjętych celów i prowadzonych badań. Należy jednak podkreślić, że prezentowane ujęcia w pełni nie wyczerpują analizy problematyki kooperacji, gdyż próby wyjaśnienia fenomenu omawianego zjawiska podejmowane były również na gruncie nauk organizacji i zarządzania, socjologicznych, społecznych, prawnych itp.

W podrozdziale pierwszym drugiego rozdziału dokonano przeglądu różnych koncepcji międzyorganizacyjnej kooperacji analizowanych przez różnych autorów. Istotną jest próba wyjaśnienia kooperacji przez pryzmat 8 teorii: ekologii, wymiany, instytucjonalne, zasadności, ekonomii politycznej, zależności od zasobów, udziałowców i kosztów transakcyjnych według koncepcji dwóch australijskich autorów T. Fiedlera i C. Degana. Uważają oni, że prezentowane ujęcia w pełni tłumaczą problematykę międzyorganizacyjnych relacji kooperacyjnych. W dalszej części przedstawiono najistotniejsze założenia wybranych teorii, takich jak: wymiany, aglomeracji, siły i konfliktu, behawioralnych i społecznej struktury, a także przedstawiono nowatorskie ujęcie tłumaczące kooperację poprzez pryzmat 2 perspektyw, tj.: podejście zasobowe i organizacyjne. W końcowej części podrozdziału dokonano krótkiej, krytycznej oceny prezentowanych ujęć.

W kolejnych częściach rozdziału drugiego scharakteryzowano wybrane podejścia do kooperacji w:

- teorii instytucjonalnej,
- nowej ekonomii instytucjonalnej, w ramach której omówiono teorię kosztów transakcyjnych,
- teorię zależności od zasobów,
- teorię gier, ze szczególnym uwzględnieniem *Dylematu więźnia*.

Teoria instytucjonalna tłumaczy problematykę kooperacji przez pryzmat tzw. „społecznych instytucji”, których podstawą działania jest zaufanie. Podmioty i organizacje biorące udział w relacjach wyzbywają się zachowania konformistycznego, kalkulacyjnego i oportunistycznego, co powoduje, że podjęte działania charakteryzują się uczciwością i solidnością.

Nowa ekonomia instytucjonalna traktuje rynek jako główny mechanizm samoregulacji. Obszar zainteresowań skupia się na 3 ujęciach, tj.: teorii agencji, teorii praw własności i teorii kosztów transakcyjnych. Na gruncie tych 3 ujęć można wytłumaczyć problematykę kooperacji. W ramach prezentowanych 3 ujęć szczególnie istotna i szeroko dyskutowana jest perspektywa kosztów transakcyjnych O. Williamsona, który uważa, że podstawą analizy jest transakcja.

Kolejnych prób wyjaśnienia fenomenu kooperacji próbowano dokonać na założeniach teorii zależności od zasobów. Istotą teorii jest założenie o optymalnej alokacji zasobów w połączeniu z niedoskonałym rynkiem. Kooperacja jest wynikiem powiązań i zależności pomiędzy organizacją a otoczeniem. Organizacja poszukując dostępu do rzadkich zasobów, nawiązuje relacje z tymi, którzy zaspościć mogą jej zapotrzebowanie.

Ostatnie omawiane ujęcie dotyczy teorii gier, w którym szczegółowej analizie poddano problematykę *Dylematu więźnia*. Teoria ta poddaje analizie sytuację konfliktu i kooperacji i wyjaśnia budowę, rozwój oraz rozpad relacji międzyorganizacyjnych.

KOOPERACJA MIĘDZYORGANIZACYNA W PROCESIE FUNKCJONOWANIA PRZEDSIĘBIORSTWA

3.1. Fazy i etapy procesu kooperacji

Zarówno w dyskursie naukowym, jak i w praktyce gospodarczej podkreśla się znaczenie procesowego ujęcia kooperacji. W procesie tym następuje wybór odpowiednich polityk, strategii, taktyk działania przez 2 lub większą liczbę aktywnych aktorów rynku, którzy dążą do konkretyzacji wspólnych przedsięwzięć [Sibley, Michie 1982, s. 25]. Wychodząc z powyższych założeń, podkreślić należy, że relacje kooperacyjne pomiędzy przedsiębiorstwami rozpatrywać można jako ewolucyjną przemianę, przechodzącą różne stadia od momentu jej ustanowienia, poprzez wzrost, stabilizację aż do rozwiązania. Dwyer, Schurr i Oh [1987, s. 11] identyfikują w tym procesie 5 faz, wzajemnie na siebie zachodzących:

- faza świadomości,
- faza rozpoznania,
- faza ekspansji,
- faza zaangażowania,
- faza rozpadu.

Każda faza jest związana z reorientacją działalności oraz zmianą w sposobie postrzegania otoczenia i podmiotów w niej funkcjonujących. Umożliwia to przejście na kolejny poziom współpracy i określenie stosunków panujących pomiędzy podmiotami.

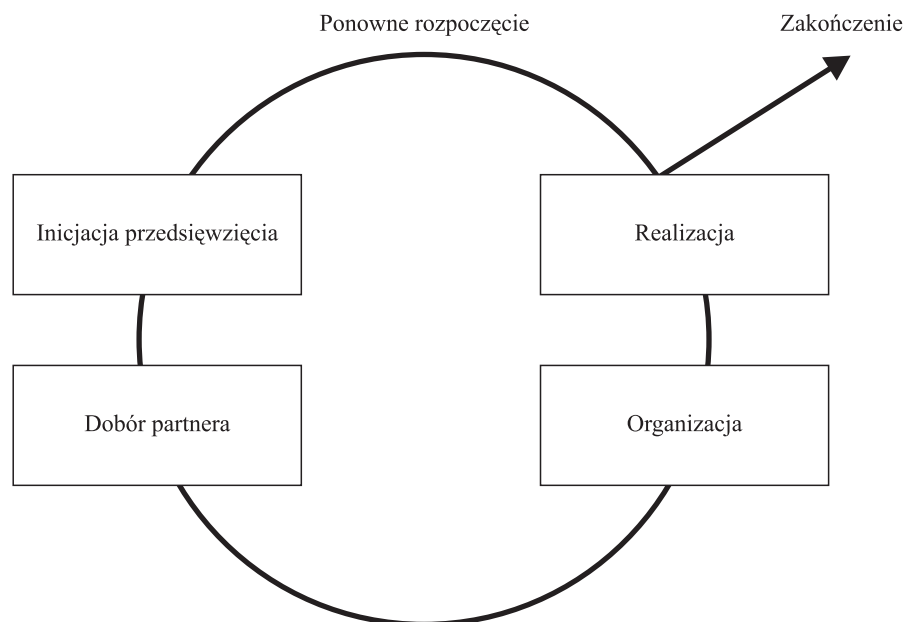
Marxt i Link [2002, s. 220] uważają, że kooperacja podobnie jak większość działań podejmowanych przez nowoczesne przedsiębiorstwa, rozpatrywana może być jako proces, jako system wzajemnie przenikających się faz. Proces ten dzieli na 5 stadiów: zapoczątkowanie procesu, wybór partnerów, organizacja (budowa struktury organizacyjnej, wzajemnych powiązań, układów, ustawień itp.), realizacja (wykonanie i konkretyzacja zadań) oraz zakończenie (wygaśnięcie) lub ponowne uruchomienie. Proces ten może bowiem być cykliczny (rys. 22).

Tabela 12. Fazy procesu rozwoju relacji

Faza	Charakterystyka
Faza świadomości	Faza świadomości odnosi się do sytuacji, w której jeden podmiot dochodzi do przekonania, że możliwa do przeprowadzenia jest transakcja z innym podmiotem z obopólną korzyścią. Uwarunkowania rozwoju i sytuacja rynkowa organizacji są do siebie podobne, dzięki czemu następuje wzrost świadomości odnośnie przyszłej współpracy. Faza ta związana jest z „pozycjonowaniem” partnera w zakresie możliwości wykorzystania jego potencjału we własnych procesach oraz „pozerstwem” w celu podkreślenia własnej atrakcyjności wobec drugiej strony. W fazie tej nie dochodzi do żadnych transakcji ani żadnego oddziaływania, każdy typ interakcji bilateralnych (nawet taktyczna koordynacja) wyznacza początek następnej fazy i możliwości rozwoju relacji.
Faza rozpoznania	Faza rozpoznania odnosi się do sytuacji, w której następuje badanie potencjalnego kontrahenta pod kątem jego możliwości i zdolności produkcyjnych, jakości, poziomu cen i warunków współpracy. Etap ten związany może być z zakupem próbnej partii wyrobów, która podlega testowaniu w zakresie przydatności i użyteczności, a także kosztów. Faza rozpoznania może być zarówno krótkotrwała, jak i zawierać wydłużony okres ze względu na testowanie, weryfikację i konieczność przeprowadzania właściwych ekspertyz. Dodatkowo analizie poddaje się przyszłe zobowiązania, zwłaszcza pod kątem możliwości ich wykonania i kosztów oraz potencjalne do osiągnięcia korzyści. Faza rozpoznana składa się z pięciu subprocesów: przyciągania, komunikacji i pertraktacji, rozwoju i wykorzystywania kompetencji, rozwoju norm współdziałania oraz rozwoju oczekiwań.
Faza ekspansji	Ekspansja odnosi się do sytuacji, w której następuje wzrost korzyści uzyskiwanych przez wymianę pomiędzy partnerami. Należy jednak podkreślić, że wzrost zaufania i satysfakcji przyczynić mogą się do wzrostu ryzyka wynikającego ze współpracy, zwłaszcza w zakresie uzależnienia się od partnera. Konsekwencją fazy ekspansji jest wzrost współzależności w zakresie rozległości, jak i głębokości współpracy. Istota tej fazy związana jest z satysfakcją, jaką może osiągnąć każda ze stron w procesie współdziałania i możliwymi do osiągnięcia korzyściami. Dlatego też fazę tę analizuje się przez pryzmat zdolności i skłonności przedsiębiorstw do dostarczania satysfakcji drugiej stronie. Kiedy jeden podmiot wykonuje swoje zobowiązania wobec drugiego we „wzorcowy sposób”, rośnie jego atrakcyjność, a tym samym motywacja do utrzymania i rozwoju relacji. Wysoki poziom korzyści dodatkowo zniechęca partnera do poszukiwań alternatyw, które mogłyby zastąpić przedsiębiorstwo w relacji. Podkreśla się również, że zgodne postrzeganie celów i gotowość do współpracy prowadzą do rozwoju interakcji poza te, które ustalone były na początku współpracy.

Faza	Charakterystyka
Faza zaangażowania	<p>Zaangażowanie odnosi się do bezwarunkowego i wyraźnego zobowiązania odnośnie trwałości relacji pomiędzy partnerami. W tej bardzo zaawansowanej fazie współzależności pomiędzy nabywcą i dostawcą partnerzy osiągają satysfakcję w procesie wymiany, która praktycznie wyklucza możliwość dostarczenia podobnych korzyści od innych uczestników rynku. Uczestnicy bowiem nie mają powodów poszukiwać alternatyw, utrzymują jednak w swojej świadomości wiedzę odnośnie innych możliwości. Kluczowym wyróżnikiem fazy zaangażowania jest celowe angażowanie zasobów (wiedzy, doświadczenia, umiejętności) do utrzymania relacji. W fazie tej osiąga się pełną lojalność nabywcy. Zaangażowanie pociąga za sobą solidarność i spójność, które jednak są wyrażeniami niekonkretnymi. Należy zatem rozważyć mierzalne kryteria zaangażowania, do których zalicza się:</p> <ul style="list-style-type: none"> – nakłady – pierwsze kryterium zaangażowania związane jest z dostarczaniem relatywnie wysokiego poziomu elementów na wejściu do przedsiębiorstwa, – trwałość – zakłada się, że układ relacyjny powinien charakteryzować się pewnym stopniem trwałości i stabilności. Zależą one od regulacji warunków otoczenia lub skłonności podmiotów do przeprowadzenia takiej regulacji. Trwałość zakłada że strony są zdolne dostrzec korzyści przypisane do uczestnictwa w relacji wymiany i do otoczenia, które wzmacnia jej efektywność, – zgodność – trzecim kryterium zaangażowania jest zgodność, w ramach której analizuje się nakłady dostarczane do układu. Podkreśla się, że dostarczane nakłady podlegają fluktuacji, co utrudnia prognozowanie rezultatów pochodzących z wymiany. W konsekwencji wahania te mogą być odebrane jako niskie zaangażowanie i prowadzić do redukcji ufności.
Faza rozwiązania	<p>Ostatnia faza relacji związana jest z możliwością jej rozwiązania lub rozluźnienia. Podkreśla się, że perspektywa zaprzestania współpracy zawarta jest w ramach całego procesu. Rozpad może mieć bardzo duże konsekwencje, zwłaszcza w przypadku kiedy strony osiągnęły wysoki stopień współzależności (w fazie ekspansji i zaangażowania). Początek fazy rozwiązania następuje z chwilą, w której jedna strona odczuwa niezadowolenie i przeprowadza analizę, z której wynika, że koszty kontynuacji lub modyfikacji relacji przewyższają korzyści, jakie można z niej osiągnąć. W efekcie strony negocjują warunki swojego wystąpienia z układu i wracają do stanu przed relacyjnego.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Dwyer, P. Schurr, S. Oh, 1987, *Developing buyer – seller relationship*, Journal of Marketing, Vol. 51, s. 11.

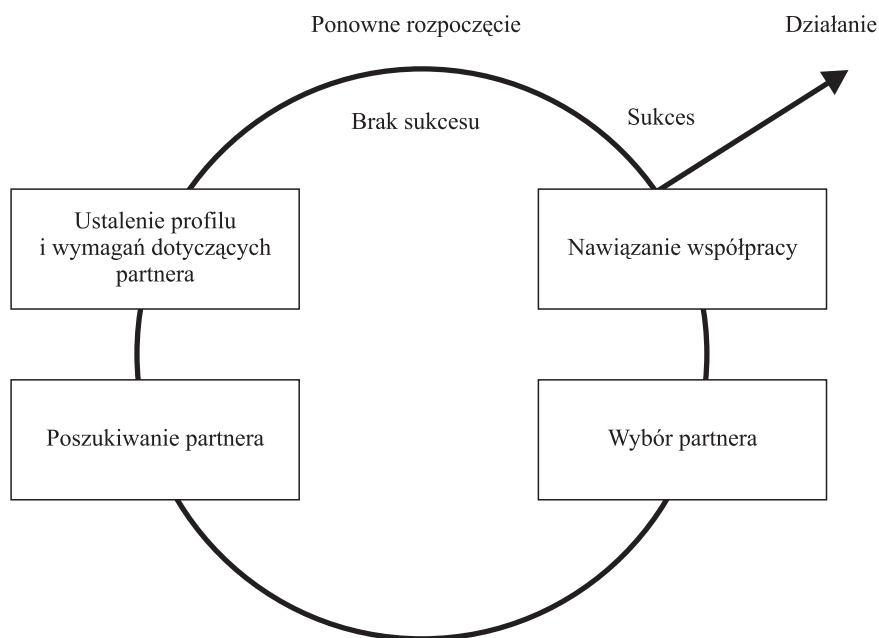


Rysunek 22. Kooperacja jako proces

Źródło: C. Marxt, P. Link, 2002, *Success factors for cooperative ventures in innovation and production system*, Internal Journal of Production Economics, Vol. 77, s. 221.

Zapoczątkowanie procesu (faza I) – podstawowym problemem przy ustalaniu przedsięwzięć kooperacyjnych jest odpowiedź na kwestie związane z decyzją dotyczącą wytwarzania wewnątrz przedsiębiorstwa lub zakupu potrzebnych elementów z zewnętrznych źródeł. Oczywiście rozpatrywać można szereg alternatywnych rozwiązań, które mieszczą się pomiędzy dwoma skrajnymi opcjami. Zamiast kupować zdolności produkcyjne od innych przedsiębiorstw, budować można własny potencjał, wynajmując nową załogę, zakupić patenty lub nawet całe przedsiębiorstwo. U podstaw zróżnicowanych możliwości rozwoju przedsiębiorstwa leżą koszty transakcyjne, które powinny być brane pod uwagę w strategicznych decyzjach. Aby być w stanie podjąć decyzję, przedsiębiorstwo przeprowadzić musi niezbędne analizy strategiczne. Należy zatem założyć, że decyzja o kooperacji związana będzie z poszukaniem odpowiedniego partnera, który spełni oczekiwania w założonym stopniu.

Wybór partnera (faza II) – nie zależy tylko od umiejętności i technologicznych zdolności, przedsiębiorstwa ale również od strategicznego i kulturowego dopasowania. Wybór partnera w organizacji ma charakter cykliczny przechodzący przez 4 fazy: ustalenie profilu i wymagań dotyczących przyszłego partnera, poszukiwanie partnera, wybór partnera oraz nawiązanie współpracy. Jeżeli wybrany partner nie spełni kładzionych w nim oczekiwań, cały proces przejść należy jeszcze raz, zmieniając ewentualnie początkowe ustalenia dotyczące profilu potencjalnego partnera.



Rysunek 23. Fazy wyboru partnera

Źródło: C. Marxt, P. Link, 2002, *Success factors for cooperative ventures in innovation and production system*, Internal Journal of Production Economics Vol. 77, s. 221.

W ramach fazy wyboru partnera przedsiębiorstwo powinno przestrzegać odpowiedniej procedury polegającej na realizacji następujących zadań:

- pierwsze polega na ustaleniu wymaganego profilu przyszłego kooperanta. Kierownictwo sprawdzić musi (z badać), jakie kompetencje, technologie, *know-how* i zasoby powinien oferować przyszły partner. Pod rozważę należy również wziąć geograficzną lokalizację, chociaż w dobie szybkiego i skutecznego transportu, aspekt ten nabiera coraz mniejszego znaczenia. Kluczowym kryterium związanym z prawidłową selekcją jest sprawdzenie podobieństwa celów, które powinny wzajemnie ze sobą korespondować. Należy również podjąć decyzję związaną ze współpracą z przedsiębiorstwami, z którymi prowadzono dotychczas walkę konkurencyjną. Innym czynnikiem wpływającym na rezultaty kooperacji są przeszłe doświadczenia potencjalnego partnera w podobnych przedsięwzięciach,
- drugie zadanie dotyczy poszukiwania kooperantów. W fazie tej przedsiębiorstwo poszukując kontrahentów, dokonać musi analizy kombinacji różnych strategii w celu zabezpieczenia optymalnego wyboru. Istotnym źródłem informacji są własne doświadczenia pochodzące ze współdziałania w procesie tworzenia wartości. Informacje te dotyczyć mogą przedsiębiorstw, z którymi współpracowano dotychczas lub przedsiębiorstw, które

współpracowały z innymi firmami. Innym źródłem są wszelkiego rodzaju bazy danych, takie jak czasopisma fachowe, katalogi firm, Internet, bazy danych tworzone przez wyspecjalizowane agendy itp. Partnera poszukiwać można również wśród uczestników wszelkiego rodzaju wystaw i targów, które oferują duże możliwości nawiązania kontaktu z odpowiednimi kontrahentami. Do jeszcze innych źródeł należą personalne znajomości oraz uczestnictwo w różnego rodzaju branżowych stowarzyszeniach. Reasumując stwierdzić należy, że w procesie wyboru partnera niezwykle istotne jest uzyskanie wiedzy odnośnie każdego z partnerów na tym samym poziomie oraz możliwość dokonania porównań,

- kolejne zadanie dotyczy wyboru partnera według ustalonych założeń. Proces ten polega na ocenie profili poszczególnych potencjalnych partnerów i wyborze tego, który najlepiej spełnia początkowe założenia i wymagania. Niezwykle istotne na tym etapie jest ściśle przestrzeganie procedur dotyczących wybranych kryteriów. Jakikolwiek odstępstwa doprowadzić mogą do błędnego wyboru, co może skutkować koniecznością ponownego przeprowadzenia całej procedury. Nadzór na całym przedsięwzięciu wyboru partnera powinien być prowadzony przez ściśle kierownictwo,
- po zakończeniu zadania związanego z wyborem partnera według ustalonego profilu przedsiębiorstwo przystępuje do nawiązania kontaktu i przekonania kontrahenta do współpracy. Najprostszą metodą pozwalającą przekonać przyszłego kooperanta do ścisłej współpracy jest pokazanie mu bezpośrednich korzyści, które uzyskać można dzięki partnerstwu. Należy przy tym pamiętać, że główne cele obydwu podmiotów muszą ze sobą harmonizować w taki sposób, ażeby w rezultacie można było osiągnąć sytuację, w której podmioty uczestniczące w przedsięwzięciu kooperacyjnym osiągnęły korzyść znacznie przekraczającą profity, które mogliby uzyskać w przypadku działania samodzielnego. Jeśli warunki wstępne są spełnione, można podjąć decyzję o nawiązaniu kooperacji, w przeciwnym wypadku podjąć należy decyzję o ponownym przeprowadzeniu procedury selekcji, bowiem zły wybór lub wybór forsowany przez jedną z opcji może przyczynić się do upadku idei kooperacji w przedsiębiorstwie.

Przedsiębiorstwa kooperujące z dużą liczbą dostawców muszą nimi prawidłowo zarządzać, potrzebne są zatem narzędzia, które umożliwią klasyfikację poszczególnych partnerów do określonych grup strategicznych. Literatura przedstawia szereg typologii, które wykorzystać mogą przedsiębiorstwa w procesie klasyfikacji dostawców. Najprostszą metodą jest ich podział na dostawców wyposażenia pierwszego montażu [OEM⁴³] oraz dostawców części zamiennych [*after market*]. W ich zakresie dokonać można szczegółowej analizy według kryterium

⁴³ *Original Equipment Manufactures.*

znaczenia dostarczanych wyrobów w procesach utrzymania ruchu i ciągłości produkcji. Mogą one przybierać charakter⁴⁴:

- materiałów strategicznych o dużym wpływie na wartość dodaną tworzonego wyrobu i jednocześnie znacznym ryzyku związanym z ich nabyciem,
- materiałów o niewielkim wpływie na tworzoną wartość, jednak o zasadniczym znaczeniu w procesach produkcyjnych,
- materiałów o dużym wpływie na wartość dodaną i małym ryzyku związanym z ich nabyciem,
- materiałów o znikomym wpływie na tworzoną wartość produktu i małym ryzyku nabycia.

Określając znaczenie dostarczanych produktów w procesie ich tworzenia, dokonać można klasyfikacji dostawców również według stopnia ich ważności. Najczęściej dzieli się ich na 3 grupy, tj. dostawców strategicznych, uzupełniających i rezerwowych [Nowak 2008 a, s. 236–243], lub pierwszego i dalszych rzędów [Wesołowski 1998 b, s. 149]. Najważniejszą grupę stanowią dostawcy pierwszego rzędu, określani jako strategiczni, z którym odbiorcy powinni nawiązać bliskie relacje kooperacyjne oparte na dwustronnym, długoterminowym porozumieniu. Wskazuje się, że umowa taka powinna oprócz istotnych kwestii, precyzyjnie regulować [Zielonka 1998 b, s. 33]:

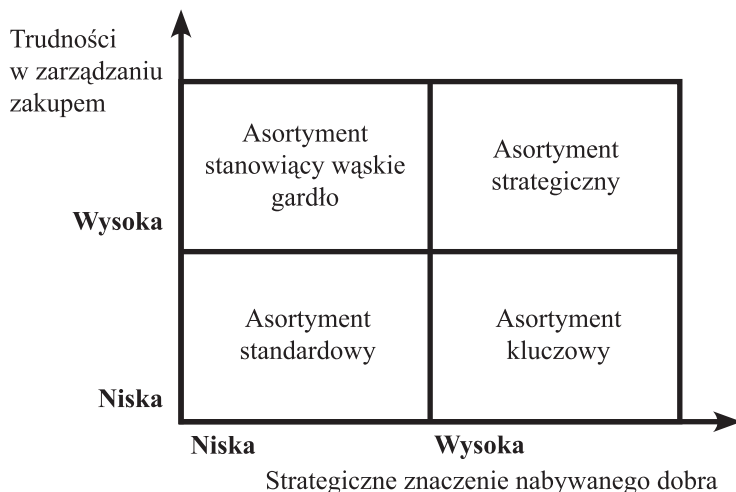
- strukturę, rodzaj i jakość zabezpieczenia wyrobów w transporcie,
- rodzaj transportu wraz ze wskazaniem płatnika,
- dokumentację spedycyjną,
- sposób i warunki dokonywania reklamacji,
- kary wynikające z nienależytego wykonania umowy,
- oddziaływanie siły wyższej,
- prawo rządzące kontraktem,
- sposób rozstrzygnięcia ewentualnych sporów.

Dostawcy drugiego i dalszych rzędów (których często określa się jako: dodatkowych, rezerwowych, uzupełniających, pozostałych itp.) zajmują się dostawami materiałów i wyrobów standardowych o znacznie mniejszym znaczeniu i jednocześnie małej intensywności kontaktów. Często nie współpracują bezpośrednio z głównym odbiorcą, a jedynie realizują wyodrębnione ogniwo łańcucha produkcyjnego lub zajmują się dostawami dla kooperantów strategicznych.

Dogodnym narzędziem służącym do uporządkowania struktury dostawców w przedsiębiorstwie jest czteropolowa macierz Kraljica, według której dostarczany asortyment dzieli się na następujące grupy: wąskie gardła, strategiczny, standardowy i kluczowy. Podstawą przyporządkowania asortymentu do grupy są

⁴⁴ Zakupy dokonywane przez przedsiębiorstwa można klasyfikować według różnych kryteriów, przykładowo Stanisław Wesołowski wskazuje na 3 grupy: zakupy wyrobów kooperacyjnych, zakupy standardowych wyrobów oraz zakupy materiałów przeznaczonych do dalszego przerobu w przedsiębiorstwie zakupującym [Wesołowski 1998, s. 98].

2 kryteria, pierwsze dotyczy problemów związanych ze sytuacją zakupów, czyli ryzykiem zakupu, drugie natomiast strategicznej ważności zakupów, które można utożsamiać z wpływem zakupu na zysk przedsiębiorstwa.



Rysunek 24. Portfelowy model macierzy Kraljica

Źródło: R.F. Olsen, L.M. Ellram, 1997, *A Portfolio Approach to Supplier Relationship*, Industrial Marketing Management, No. 26.

Strategiczne znaczenie zakupu opisywane jest przez zestaw czynników wewnętrznych o charakterze konkurencyjnym, ekonomicznym i tworzącym wizerunek. Drugie kryterium związane z problemami z zarządzaniem sytuacją zakupową opisywane jest przez zewnętrzne czynniki dotyczące produktu, rynku dostawców i otoczenia, które powinny być poddawane ciągłemu monitoringowi⁴⁵.

Kolejną fazą procesu kooperacji jest organizacja (faza III), w której następuje uszczegółowienie celów dotyczących projektu, kosztów z nim związanych i innych

⁴⁵ Szeroka krytyka macierzy Kraljica spowodowana brakiem możliwości stosowania zróżnicowanego podejścia do dostawców w ramach jednorodnej kategorii produktowej zaowocowała uzupełnieniem modelu o macierz preferencji dostawcy. Macierz preferencji służy do identyfikacji sposobu postrzegania odbiorcy przez dostawcę. Na podstawie kryterium relatywnej wartości klienta oraz jego atrakcyjności stworzono czteropolową macierz, w której odbiorca może przybierać postać: klienta rozwojowego, kluczowego, utrapienia i eksploatacji [Kotewicz 2006, s. 11]. Relatywna wartość klienta charakteryzowana jest przez względny udział zakupów nabywcy w wartości sprzedaży dostawcy, natomiast atrakcyjność nabywcy podlega weryfikacji według: sytuacji finansowej, terminowości spłaty zobowiązań, etycznego postępowania, prestiżu firmy oraz potencjału wzrostu zapotrzebowania. Kompleksowe narzędzie oceny i klasyfikacji dostawcy powstaje z chwilą połączenia 2 macierzy: Kraljica i preferencji dostawcy oraz ich uzupełnienie o analizę potencjału dostawcy.

aspektów finansowych, ocena ryzyka i ustalenie zakresu odpowiedzialności oraz skonkretyzowanie praw dotyczących wykorzystania przyszłych korzyści (w tym zdobywszy *know-how*, innowacji itp.). Pomocnym narzędziem ułatwiającym inicjację kooperacji jest analiza SWOT. Jak wspomniano wcześniej istotnym aspektem zgodnej współpracy jest jasne zdefiniowanie celów projektu. Po wszystkich ustaleniach i szczegółowej analizie wymagań kooperacyjnych nastąpić może nawiązanie współpracy, która najczęściej przybiera charakter formalnego kontraktu⁴⁶.

Następna faza procesu kooperacji dotyczy jej realizacji lub wdrożenia (faza IV). Stadium implementacji związane jest ze standardowym zarządzaniem projektem. Ważnym jest, żeby po ustaleniu i podpisaniu umowy kierownictwo w dalszym ciągu angażowało się w realizację projektu. Innymi słowy niezwykle istotny jest nadzór na całym przedsięwzięciu ze strony zarządu. Regularna kontrola przebiegu wszystkich aspektów przedsięwzięcia wpływa na realizację ustalonych celów i jednocześnie dostosowując je do bieżących warunków, co w efekcie wpływa na sukces przedsięwzięcia kooperacyjnego.

Ostatni etap analizowanego procesu wiąże się z jego zakończeniem lub ponownym uruchomieniem (faza V). W końcowej fazie przedsięwzięcia kooperacyjnego należy przeprowadzić jego dokładną ocenę. Umożliwi to dokonanie transferu wiedzy z jednego podmiotu do drugiego i zapewni, że doświadczenie płynące ze wspólnego działania z konkretnym partnerem jest szeroko rozpowszechnione w przedsiębiorstwie.

Problemem współdziałania w kontekście procesu zajmował się również B. Kaczmarek [2000, s. 166–173], który wskazuje, że decyzja o współdziałaniu przedsiębiorstw przebiega zasadniczo według 4 faz:

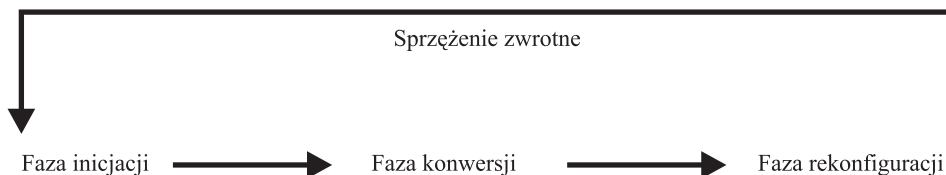
- fazy inicjatywno-projektowej, której celem jest rozwiązanie problemu ogólnych założeń współpracy, poszukiwanie potencjalnych partnerów oraz doprowadzenie do rozmów z partnerem w zakresie interesującym przedsiębiorstwo – inicjatora,
- fazy przygotowawczej, której celem jest przekształcenie prowadzonych rozmów i pierwszych „rozpoznawczo-ofertowych” kontaktów w wiążący układ o charakterze umowy, porozumienia itp.,
- fazy decyzyjnej dotyczącej wyboru rodzaju współdziałania, zakresu i formy prawno-organizacyjnej,
- fazy wdrożeniowo-realizacyjnej, polegającej na opracowaniu określonego programu realizacyjnego wybranego rozwiązania, wdrożeniu go w życie oraz stałej analizie i ocenie wyników, jakie uzyskuje się ze współpracy.

⁴⁶ W kontrakcie tym powinny być szczegółowo opisane prawa do patentów i innych aktywów będących rezultatem współpracy. Ich brak skutkować może konfliktem, który przyczyni się do rozpadu współpracy i uniemożliwi przyszłe współdziałanie. Należy podkreślić, że wiele nowoczesnych przedsiębiorstw współpracę opiera wyłącznie na zaufaniu. Współpraca oparta na zaufaniu rekomendowana jest tylko w przypadkach długofalowej współpracy pomiędzy partnerami.

Podobne czterofazowe ujęcie prezentuje R.W. Gryfin [2002, s. 531], który uważa, że współdziałanie związane jest realizacją 4 etapów: wzajemną akceptacją, komunikacją i podejmowaniem decyzji, motywacją i wydajnością, kontrolą i organizacją.

Analizując stadia rozwoju relacji kooperacyjnych, należałoby zwrócić uwagę na ujęcie B. Kapcia [1994, s. 18], który kojarzy proces kooperacji z klasycznym cyklem życia wyrobu i cyklem życia organizacji. Wyróżnia stadium powstania, czyli nawiązania relacji; wzrostu, w którym następuje zacieśnienie współpracy oraz wzajemne dopasowanie i adaptacja; dojrzałości, w której firmy zgodnie współpracują i działają dla wspólnej korzyści; schyłku, gdzie następuje rozłam i pojawiają się konflikty interesów oraz upadku lub odnowy. Każda z faz może zostać opisana przez 7 elementów, które składają się na organizację partnerów tworzących układ kooperacyjny: strategia, pochodzenie i skład kapitału, aktywa materialne, aktywa społeczne opisywane przez wiedzę, umiejętności, doświadczenie, zachowania, kulturę itp., efekty kooperacji (produkty lub usługi), technologie sfery realnej i regulacyjnej oraz strukturę organizacyjną [Kapcia 1994, s. 19]. Wymieniony zestaw elementów ma charakter potencjalny, dobór elementów może różnić się w zależności od konkretnego przypadku.

Natomiast trójfazowy model procesu kooperacji prezentują Zajac i Olsen [1993, s. 130], którzy wskazują, że kooperacyjne relacje zawierają w sobie fazę inicjacji, konwersji oraz rekonfiguracji z powracającym sprzężeniem zwrotnym do pierwszego stadium.



Rysunek 25. Trójfazowy model procesu kooperacji

Źródło: E.J. Zajac&C. Olsen, 1993, *From transaction cost to transactional value analysis: Implications for the study of interorganizational strategies*, Journal of Management Studies, Vol. 30, s. 130.

Autorzy sugerują, że dynamiczna perspektywa skupia uwagę na mechanizmach związanych ze sprzężeniem zwrotnym i punktach decyzyjnych, w których należy rozważyć dalsze trwanie relacji.

Inny podział prezentowany jest przez A. Tidstrom i S. Ahman [2006, s. 286], które wykorzystując perspektywę czasu dzielą proces kooperacji na 3 części: przed ustaleniem współpracy, czas wspólnego działania i czas po rozpadzie układu kooperacyjnego. Dodatkowo każda z faz podzielona może być na stadia. W fazie pierwszej wskazuje się na stadium zapoczątkowania współpracy, natomiast w fazie

Tabela 13. Macierz związków pomiędzy fazami rozwoju a stanami elementów biorących udział w kooperacji

Elementy fazy	Strategia	Kapitał	Aktywa materialne	Aktywa społeczne	Efekty kooperacji	Technologie	Struktura organizacyjna
Powstania (tworzenia)	Tworzenie układu kooperacyjnego	Kapitał załóżycielski, kapitał pożyczkowy	Aktywizacja zasobów na potrzeby tworzonej kooperacji	Kreatywność, przedsiębiorczość partnerów	Rozpoczęcie prac nad nowym produktem, usługą, rozpoczęcie produkcji itp.	Nowe rozwiązania organizacyjne	Brak formalnej struktury organizacyjne
Wzrostu	Intensywny wzrost	Szybka cyrkulacja pieniądza, powiększanie kapitału	Rozwój aktywów trwałych	Silne osobiste zaangażowanie partnerów, poczucie współodpowiedzialności	Wzrost udziału kooperacji w ogólnej aktywności partnerów	Dążenie do innowacji technologicznych	Działania w luźnej strukturze
Dojrzałości	Przetrawianie i stabilizacja	Utrzymywanie rozmiarów kapitału	Tworzenie zapasów i tzw. zasobu strategicznego	Specjalizacja, podział pracy, funkcji i odpowiedzialności, centralizacja decyzji	Utrzymanie udziału kooperacji w ogólnej aktywności partnerów	Innowacje prac i zasobooszczędne	Silna struktura organizacyjna
Schylku	Inercja	Zmniejszenie rozmiarów kapitału	Zmniejszenie posiadanych zasobów	Kryzys zarządzania	Utrata znaczenia dla partnerów	Brak innowacji	Przerosty strukturalne
Odnowy lub upadku	Przełamanie inercji i przyspieszenie wzrostu lub strategia likwidacji	Powtórna akumulacja kapitału lub podział kapitału pomiędzy partnerów	Odbudowa zasobów i uruchamianie zasobu strat lub podział zasobów	Decentralizacja decyzji i wzrost znaczenia kreatywności lub dezintegracja	Unowocześnienie, poszukiwanie nowych rozwiązań, lub efekty kooperacji są niepotrzebne	Nowe innowacje lub podział praw do wypracowanych innowacji	Działania wykraczające poza formalną strukturę lub likwidacja struktury

Źródło: B. Kapcia, 1994, *Fazy rozwoju współczesnej kooperacji*, Przegląd Organizacji nr 10, s. 18.

drugiej na stadium harmonii, namysłu i rozluźnienia. Kolejne stadium porozumienia zaczyna się w fazie drugiej i płynnie przechodzi do trzeciego. Ostatnim stadium są działania podejmowane po rozwiązaniu układu. Należy podkreślić, że Autorki analizują proces kooperacji pomiędzy rywalami przez pryzmat przyczyn jego rozpadu, które rozpatrywane mogą być na 3 poziomach: poziomie zewnętrznym, relacyjnym i organizacyjnym.

Analizując poziom zewnętrzny, wskazują, że jedną z przyczyn rozpadu związku kooperacyjnego może być czas i sytuacja ekonomiczna, w jakim został on zapoczątkowany. Wzmoczone działania mające na celu nawiązanie wspólnych przedsięwzięć przypadają na czas recesji lub zagrożeń. Celem jest redukcja ryzyka oraz wykorzystanie pomocy partnera w przetrwaniu trudnego okresu. Podkreśla się, że istotny wpływ na zawarcie przymierza kooperacyjnego pomiędzy rywalami ma zarówno zewnętrzna, jak i wewnętrzna presja [Bengtsson i Kock 1999, s. 178–194].

Kolejny poziom relacyjny związany jest z kooperacją podmiotów, które jednocześnie konkurują na rynku. Oznacza to, że posiadają podobne strategie działania oraz zasoby i produkty, które są porównywalne między sobą pod wieloma względami i nie stanowią dla siebie dóbr komplementarnych. Warunkiem wstępnym międzyorganizacyjnej kooperacji jest wspólny cel i heterogeniczne lub komplementarne zasoby oraz wykonywana specyficzna działalność dostarczana przez uczestników. Kooperację w tym zakresie (pomiędzy rywalami) opisuje się jako dążenie do niezależności i braku ingerencji z jednej strony oraz zależność od innych podmiotów w realizacji wspólnych celów. Podkreśla się jednak, że granica pomiędzy rywalizacją a konkurencją jest bardzo cienka. Na poziom relacyjny istotny wpływ mają również różnice kulturowe, w wyniku których podmioty mają sporadycznie problemy ze wzajemnym zrozumieniem oraz czasami skupiają się na przeciwstawnych aspektach. Istotnego znaczenia nabiera również brak zaufania stanowiący podstawę tworzenia związków kooperacyjnych. W konsekwencji podmioty charakteryzują się wysokim stopniem niechęci do dzielenia się wiedzą i przekazywania kluczowych informacji, np. odnośnie specyfikacji produktowej, metod wytwarzania czy sposobu ustalania cen.

Ostatni poziom organizacyjny związany jest z problemami finansowymi, które mają swoje uwarunkowania w recesji. Mogą przyczynić się do niemożliwości nawiązania wspólnego przedsięwzięcia, ponieważ jedna ze stron może nie być w stanie wykonać przyjętego zobowiązania inwestycyjnego.

O ile w literaturze dość dokładnie opisane są fazy związane z powstaniem, rozwojem i dojrzałością współpracy, stosunkowo rzadko porusza się kwestie związane z rozpadem powiązań kooperacyjnych, mimo że stanowią one naturalną konsekwencję związków biznesowych. U ich podstaw leży szereg różnorodnych przyczyn o zróżnicowanym źródle pochodzenia, różnej sile oddziaływania i różnych konsekwencjach rynkowych. Przykładowo według Kaufmanna [1995,

s. 27–33] głównym powodem tworzenia relacji kooperacyjnych jest efekt synergii. W momencie, kiedy efekt ten zanika układ ma tendencje do rozpadu. Inną przyczyną może być konflikt, kooperacja bowiem pomiędzy konkurentami zawiera w sobie zarówno elementy współpracy, jak i współzawodnictwa, co przyczynia się do narastania trudności w osiągnięciu właściwej równowagi pomiędzy kontrahentami. Z tej perspektywy podkreśla się, że współpraca z konkurentem jest przedsięwzięciem ryzykownym i nie zawsze opłacalnym [Park i Russo 1996, s. 875–890].

Należy zaznaczyć, że badania dotyczące rozpadu związków kooperacyjnych napotykać szereg trudności ze względu na brak dostępu do empirycznych informacji. Przedsiębiorstwa skłonne są do udzielania informacji o swoich sukcesach, pomijając przyczyny i źródła porażek. Koniec relacji bowiem zwykle rozpatrywany jest jako niekorzystny zwłaszcza w przypadku gdy uczestnicy zainwestowali w nią znaczną ilość różnorodnych zasobów.

Reasumując, zaznaczyć należy, że wiedza i informacja dotycząca rozpadu układu relacyjnego przyczynić mogą się do prób rekonstrukcji lub zmiany jej architektury zwłaszcza we wczesnych stadiach narastania nieporozumień. Dodatkowo, organizacja ustanawiając nowe relacje z innymi podmiotami, rozpatrywać powinna swoje wcześniejsze doświadczenia lub doświadczenia innych uczestników rynku, które przyczynić się mogą do utrzymania porozumienia.

3.2. Sukces w przedsięwzięciach kooperacyjnych

Analizując istotę i charakter kooperacji, podkreślić należy, że jej efektem zawsze będzie przedsięwzięcie kooperacyjne. Badając wielofazowy proces kooperacji, wskazać można na determinanty decydujące o powodzeniu i sukcesie przedsięwzięcia⁴⁷, przez które rozumie się współdziałanie 2 lub większej liczby niezależnych przedsiębiorstw, pomiędzy którymi nie ma zarówno powiązań finansowych, jak i prawnych. Projekty takie przybierać mogą różną formę (podwykonawstwo, konsorcja, strategiczne alianse, *joint venture*, sieć innowacyjna itp.), zakres czy dotyczyć różnych tematów [Bosch-Sijtsema i Postma 2009, s. 59]. Przedsięwzięcia kooperacyjne dzieli się na 2 zasadnicze kategorie [Kay 1996, s. 211]:

- podejmowane we wspólnym celu,
- podejmowane dla wzajemnej korzystnej wymiany.

⁴⁷ Colleman [2009] uważa, że o sukcesie współpracy decydują 42 zasady dotyczące różnych aspektów, w tym: zaufanie, zaangażowanie, komunikacja, proces rozwiązywania konfliktów, częstotliwość kontaktów, technologia, zrozumienie, odpowiedzialność, planowanie, przywództwo, bezpieczeństwo, ludzie itd.

Pierwsza kategoria związana jest z koniecznością wykorzystywania odpowiednich zasobów innej organizacji w procesie osiągnięcia celów własnych lub wspólnych, natomiast druga dotyczy korzystnej wymiany, w przypadku gdy każdy z partnerów posiada taki zakres informacji, umiejętności czy specjalistycznej wiedzy, który jest przydatny i pożądany dla strony drugiej.

Uczestnicy przedsięwzięcia kooperacyjnego koordynują lub łączą swoje procesy w celu poprawy działalności wszystkich obszarów funkcjonowania. Wskazuje się, że niezwykle istotne jest prawidłowe zarządzanie, które rozpatrywane może być z 2 punktów widzenia. Pierwszy związany jest z ze ścisłym kierownictwem, które musi prawidłowo zarządzać strategicznymi procesami i decyzjami związanymi ze współpracą, drugi natomiast dotyczy kooperacji na poziomie operacyjnym, który również podlega odpowiednim regulacjom. Analizując istotę przedsięwzięć kooperacyjnych, zaznaczyć należy, że podmioty w nim uczestniczące muszą wzajemnie poznać swoje siły i słabości. Pozwoli to kierownictwu określić kluczowe kompetencje wszystkich uczestniczących podmiotów. Następnie należy opracować listę wymagań i żądań, które będą determinować zachowania kooperacyjne. Przykładowo jeśli kooperacja planowana jest w działalności innowacyjnej, należy skupić się na nowych ideach, *know-how*, zdolnościach produkcyjnych i zdolnościach do kreacji rozwiązań pożądanych przez rynek. Natomiast w przedsięwzięciach opartych na aliansie dotyczących systemu produkcyjnego nacisk powinien być położony na aspekty jakościowe, wielkość produkcji oraz redukcję kosztów. Jeśli zauważy się brak jednego lub większej ilości komponentów, stanowiących kluczową kompetencję, podjąć należy decyzję dotyczącą uzupełnienia lub zastąpienia nieefektywnego ogniwa.

Przedsiębiorstwa tworzące i rozwijające przedsięwzięcia kooperacyjne dążą do osiągnięcia sukcesu, który zdefiniować można jako realizację wyznaczonych zadań poprzez angażowanie mniejszej ilości zasobów i środków niż miało to miejsce dotychczas [Littler, Leverick i Wilson 1993, s. 216]. Tak rozumiany sukces najczęściej związany jest z finansowymi rezultatami osiąganymi w działalności przedsiębiorstwa. Należy jednak podkreślić, że w niektórych jednostkach organizacyjnych przedsiębiorstwa, które nie mogą wykorzystać narzędzi ilościowych (np. dział badania i rozwoju), przybierać może zupełnie inną postać związaną z orientacją na osiągnięcie celu. Taka polityka prowadzić może do pojawiania się pewnych trudności, np. związanych z precyzyjnym definiowaniem celów, ich porównywaniem, poziomem realizacji itp. Problemy te mogą znacząco wpływać i ograniczać osiągnięcie sukcesu. Oprócz stopnia realizacji ustalonych celów, można również dokonać pomiaru wysiłku, wydatkowanych zasobów oraz sumy uzyskanych korzyści przez wszystkie podmioty uczestniczące w przedsięwzięciu kooperacyjnym⁴⁸.

⁴⁸ Analizę czynników sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa przedstawia również B. Kaczmarek [2011, s. 18.], który wskazuje, że dzieli się je na stare i nowe.

Kolejny element sukcesu przedsięwzięcia kooperacyjnego odnosi się do nabytej „wiedzy organizacyjnej”. Zyskując wiedzę, dogłębne zrozumienie problemów, doświadczenie lub dostrzeżenie nowych rynków, nowych segmentów czy kierunków zbytu, może być istotnym czynnikiem determinującym powodzenie płynące z podjętej inicjatywy.

Dodatkowo na sukces przedsięwzięć kooperacyjnych wpływają personalne, subiektywne odczucia poszczególnych partnerów biorących udział w projekcie.

Reasumując, można stwierdzić, że sukces przedsięwzięć kooperacyjnych jest wieloaspektowy i zawiera takie elementy, jak:

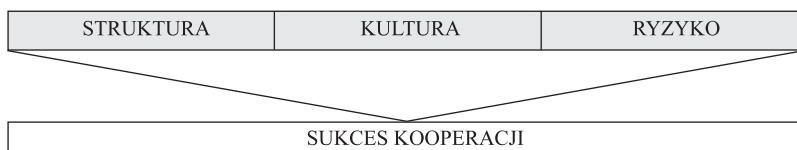
- osiągnięcie zamierzonych celów,
- sumę korzyści z kooperacji wszystkich partnerów,
- uczenie się (nabywanie wiedzy i doświadczenia),
- subiektywne odczucia uczestników.

Należy również zaznaczyć, że przedsięwzięcie kooperacyjne zakończyć się może sukcesem nawet w przypadku, gdy uczestniczące podmioty nie osiągną zamierzonych celów. Dzieje się tak w sytuacji, kiedy przedsiębiorstwa generują pewne wartości z projektu a następnie wykorzystują je w innych przedsięwzięciach czy relacjach.

Wskazuje się również, że we współczesnym świecie sukces przedsiębiorstwa zależy od skracania cykli produkcyjnych, dzięki czemu producent osiąga gotowość dostaw w krótszych terminach czasu [Wesołowski 1998 a, s. 97]. Bieżącą tendencją charakteryzującą działania przedsiębiorstw jest ograniczanie zadań własnych na rzecz dostaw z kooperacji, co przyczynia się do powstawania znacznej części wartości dodanej poza producentem wyrobów gotowych przeznaczonych na rynek. Uczestnictwo w układzie kooperacyjnym wiąże się z sytuacją zadaniową, w której każdy uczestnik skupia się na wąskim obszarze działalności oraz budową wzajemnych relacji.

Sukcesem w przedsięwzięciach kooperacyjnych zajmowali się również Marxt i Link [2002, s. 226], którzy w kontekście pięciofazowego modelu procesu kooperacji wskazali na szereg czynników przesądzających o powodzeniu wspólnej koncepcji. Ich zdaniem realizacja wspólnej inicjatywy zależna jest od wielu zróżnicowanych elementów, które ze względu na formę kooperacji, różny zasięg, zakres i charakter posiadają różną siłę oddziaływania. Czynniki te podzielić można na 3 grupy, które dotyczą struktury, kultury i ryzyka. Struktura opisana może być przez wyznaczone cele oraz proces podejmowania decyzji w organizacji. Aspekt kulturowy rozważany jest w kontekście zachowania ludzi w procesie kooperacji, natomiast grupa czynników związanych z ryzykiem odnosi się do ważności zagrożeń związanych z przedsięwzięciem, zwłaszcza we wczesnych jego fazach oraz problemów związanych z podziałem korzyści z planowanego zadania. Podkreśla się, że czynniki te wzajemnie się przenikają, są ważne we wszystkich stadiach kooperacji i determinują prawidłowy przebieg przedsięwzięcia.

INICJACJA	<ul style="list-style-type: none"> – szczegółowa analiza SWOT – jasne zdefiniowanie strategii – przejrzyste i realne zdefiniowane celów i zadań przedsięwzięcia 	<ul style="list-style-type: none"> – rozwój kultury kooperacji – doświadczenie w przedsięwzięciach kooperacyjnych – pozytywne podejście 	<ul style="list-style-type: none"> – dialog dotyczący ryzyka – świadomość ryzyka – zdolność i chęć do dzielenia ryzyka – analiza ryzyka związanego z projektem
WYBÓR PARTNERA	<ul style="list-style-type: none"> – wymagany profil – strategiczne dopasowanie – równość wszystkich partnerów – podobna struktura – przeszłe doświadczenia 	<ul style="list-style-type: none"> – kulturowa kompatybilność – podobne wartości – zaangażowanie w partnerstwo – zaufanie, otwartość, uczciwość – wiara w swoje zdolności 	<ul style="list-style-type: none"> – gotowość partnerów do dzielenia ryzyka i informacji – podobne przesłanki zabezpieczenia przed ryzykiem – analiza ryzyka partnera
ORGANIZACJA	<ul style="list-style-type: none"> – <i>win-win</i> sytuacja – szczegółowe określenie celów – zgoda dotycząca celów przez wszystkich partnerów – wstępne porozumienie o współpracy 	<ul style="list-style-type: none"> – transfer informacji z góry do dołu – budowa wzajemnego zaufania – łączenie kulturowych różnic 	<ul style="list-style-type: none"> – wzajemne korzyści i współzależność – analiza ryzyka wspólnego projektu – sformalizowane porozumienie dotyczące podziału ryzyka i korzyści
REALIZACJA	<ul style="list-style-type: none"> – odpowiedzialność, podstawowe zasady i rzetelność postępowania – doświadczenia i umiejętności – efektywny <i>controlling</i> – komórka nadzorująca 	<ul style="list-style-type: none"> – zaangażowanie najwyższego kierownictwa – częstotliwość komunikacji – tworzenie „ducha drużyny” – efektywne rozwiązywanie konfliktów 	<ul style="list-style-type: none"> – systematyczne zarządzanie ryzykiem – <i>controlling</i> projektu w zakresie identyfikacji zagrożeń – unikanie zbędnej wiedzy (szumu informacyjnego)
ZAKOŃCZENIE	<ul style="list-style-type: none"> – analiza i rozwój kooperacji we wszystkich obszarach – transfer <i>know-how</i> z projektu do innych projektów 	<ul style="list-style-type: none"> – ustalenie dobrych relacji interpersonalnych – skłonność do rozwijania kooperacji 	<ul style="list-style-type: none"> – nauka dotycząca ryzyka i błędów w projekcie lub sukces



Rysunek 26. Czynniki sukcesu przedsięwzięć kooperacyjnych

Źródło: C. Marxt, P. Link, 2002, *Success factors for cooperative ventures in innovation and production system*, Internal Journal of Production Economics, Vol. 77, s. 226.

Analizując sukces przedsięwzięć kooperacyjnych, Marxt i Link szczególną uwagę poświęcają 2 aspektom: kulturze i ryzyku. Twierdzą, że powodzenie przedsięwzięcia kooperacyjnego w dużej mierze zależy od prawidłowego dopasowania się partnerów, o którym decydują założenia kultury organizacyjnej każdego z nich. Kultura grupy może być zdefiniowana jako zbiór wspólnych zasadniczych norm działania, która jest przez nią przejmowana w procesie rozwiązywania problemów pochodzących z otoczenia i jednoczesnej wewnętrznej integracji. Zbiór tych przesłanek oddziałuje w sposób przekonywujący (zadowolający) na członków grupy i dlatego też jest przekazywany nowym członkom jako racjonalny sposób rozwiązywania problemów. W ramach kultury grupy analizuje się 3 zagadnienia: artefakty, określone wartości oraz podstawowe przesłanki. Artefakty stanowią dostrzegalne (widzialne) struktury i procesy w przedsiębiorstwie, które łatwo można zidentyfikować i obserwować, są one jednak trudne do interpretacji. Określone wartości stanowią normatywną i strategiczną naturę przedsiębiorstwa wyznaczaną przez przyjęte strategie, cele i filozofię organizacji. Podstawowe przesłanki wynikają z podświadomego działania, naturalnych opinii, spostrzeżeń, przemyśleń i odczuć.

Kolejna grupa czynników determinujących sukces przedsięwzięć kooperacyjnych związana jest z ryzykiem. Z reguły ryzyko związane jest z kosztami działalności, harmonogramem wykonania zadań lub technologią produkcji. Może również dotyczyć warunków współpracy oraz braku realizacji zadań przedsięwzięcia kooperacyjnego. Ryzyko zdefiniować można jako nieprzewidziane wydarzenie, które może się wydarzyć i mieć wpływ na osiągnięcie wyznaczonych celów. Przeciwdziałając ryzyku, skupiać się należy na osiągnięciu lepszej świadomości dotyczącej ryzyka na wszystkich poziomach hierarchicznego zarządzania, wdrażaniu systemów analizy ryzyka oraz narzędzi pozwalających profesjonalnie się nim zajmować (unikanie bądź łagodzenie skutków, podział i amortyzowanie ryzyka itp.). Zarówno w literaturze, jak i praktyce życia gospodarczego wskazuje się, że głównym motywem skłaniającym przedsiębiorstwa do kooperacji jest redukcja, minimalizacja bądź podział ryzyka i niepewności. Dowodzi się, że pomimo, iż współdziałanie jest traktowane jako środek przyczyniający się do redukcji lub przynajmniej podziału ryzyka, może być źródłem dodatkowych zagrożeń związanych z kooperacją, takich jak [Littler, Leverick i Bruce 1995, s. 16]:

- wyciek kluczowej wiedzy przekazanej partnerowi,
- ograniczenie bezpośredniej kontroli i duża zależność od partnera,
- wysokie koszty transakcji,
- konflikty, spory i tarcia związane z różnicami w celach, różnymi stylami zarządzania czy wyznawaniem różnych wartości,
- mniejsze zaangażowanie partnera, który może przejąć kluczowe kompetencje i stać się konkurentem,
- pojawianie się różnego rodzaju kosztów alternatywnych,
- zmiany własności i strategicznych celów.

Ryzykiem można w odpowiedni sposób zarządzać przez stosowanie różnych narzędzi, monitoring, kontrolę, a nawet przez zacieśnianie współpracy i przechodzenie na wyższe poziomy kooperacji.

Tabela 14. Czynniki determinujące sukces przedsięwzięć w fazach procesu kooperacji

Struktura	
Faza	Charakterystyka
Inicjacja przedsięwzięcia	<p>Struktura kooperacji zdeterminowana jest przez hierarchię organizacji i zorientowanie procesowe. Podejmując decyzję o wspólnym wykonywaniu niektórych procesów produkcyjnych, przedsiębiorstwo rozważyć musi wszystkie okazy i sposobności działania w kontekście zagrożeń i niebezpieczeństw. Jednocześnie wymagane jest sformułowanie jasnej i czytelnej strategii oraz głębokie zaangażowanie. Strategia zawierać powinna cele i zadania przewidziane do wykonania, w tym powinien zawarty być cel związany z pozyskiwaniem wiedzy (często jednym z podstawowych celów jest nabywanie wiedzy i <i>know-how</i>). Planując przedsięwzięcie kooperacyjnej, należy brać pod uwagę kluczowe dziedziny działalności przedsiębiorstwa. Pozwala to ustalić odpowiednie warunki wstępne przyszłej współpracy. Jednocześnie tworząc związek, dobrać należy odpowiednią liczbę partnerów, dominuje pogląd, że ich liczba nie powinna przekraczać kilku, w przeciwnym razie zarządzanie takim układem może być skomplikowane.</p>
Wybór partnera	<p>Prowadząc fazę związaną z pozyskiwaniem partnerów, zapewnić należy równość oceny. Można to osiągnąć przez zapewnienie odpowiedniego znaczenia zasobów i jasnego/przejrzystego podziału zarówno ryzyka, jak i korzyści. Inne kryteria, które mogą pomóc poprawić wydajność układu kooperacyjnego to:</p> <ul style="list-style-type: none"> – porównywalna wielkość przedsiębiorstw, zwłaszcza w przypadku przedsięwzięcia długoterminowego (należy unikać przedsiębiorstw o krótkim okresie życia lub nowo zakładanych przedsiębiorstw [Bleeke i Ernst 1991, s. 127–135], – partnerzy powinni mieć porównywalne struktury organizacyjne, – dobra znajomość partnera (np. na podstawie przeszłych doświadczeń). <p>Analizując aspekty związane z doбором partnera do przedsięwzięcia kooperacyjnego, zauważyć należy, że niezwykle istotne są problemy związane ze współzależnością. Należy zaznaczyć, że zależność nie stanowi zagrożenia sama w sobie, zasadnicza komplikacja wiąże się z możliwością oportunistycznego zachowania jednego z partnerów. Problemy te muszą być rozważane i dyskutowane we wczesnych fazach przedsięwzięcia.</p>

Faza	Charakterystyka
Organizowanie	<p>Ustalając zakres przedsięwzięcia, dążyć należy do budowy układu kooperacyjnego w układzie <i>win-win</i>. Projekt powinien zostać poddany szczegółowej analizie przez wszystkich uczestników, którzy przez wyrażenie swojej opinii i postulatów uczestniczą w formułowaniu głównych celów i zadań. W konsekwencji powstać powinno ramowe porozumienie wszystkich podmiotów biorących udział w planowanym przedsięwzięciu. Ustalając cele i zadania, brać należy pod uwagę zasoby, możliwości, doświadczenie i potencjał produkcyjny wszystkich partnerów. Cele i zadania muszą być realne, sensowne, wyjątkowe i konkretne. Chcąc sprostać postawionym zamierzeniom, należy jednocześnie zapewnić odpowiednie finansowanie projektu oraz zasoby zarówno produkcyjne, jak i ludzkie. W fazie tej powinna ustalona być i przyjęta szczegółowa i wiążąca umowa kooperacyjna. Mimo szczegółowego określenia wszystkich aspektów związanych z przedsięwzięciem kooperacyjnym zawartym w sformalizowanym kontrakcie, musi się on charakteryzować wysokim stopniem elastyczności. Elastyczność umożliwi efektywny sposób rozwiązywania konfliktów, które mogą się pojawić przy tego rodzaju przedsięwzięciach.</p> <p>Do innych istotnych aspektów tej fazy przedsięwzięcia kooperacyjnego należy przyjęcie założeń dotyczących zasad, regulacji i reguł postępowania pomiędzy współzależnymi podmiotami, sposób podziału i przepływu informacji, jak również ustalenie okresu trwania umowy kooperacyjnej [Littler, Leverick i Bruce 1995, s. 16]. Wskazuje się, że prawidłowy podział wspólnych korzyści jest czynnikiem decydującym o powodzeniu zamierzonego przedsięwzięcia kooperacyjnego. Każdy dysproporcjonalny podział przyczynia się do rozłamu, a w konsekwencji do niepowodzenia [Littler, Leverick i Wilson 1993, s. 216]. Należy zatem podkreślić, że budując układ kooperacyjny, stworzyć należy również odpowiedni system zachęt i bodźców, które przyczynią się do pełnego zaangażowania wszystkich uczestników. Dodatkowo ustalić należy zasady komunikacji i wymiany informacji pomiędzy firmami, w taki sposób, aby ich przepływ nie napotykał istotnych problemów. Istotne jest, aby wyeliminować szum informacyjny oraz dokonać właściwej selekcji informacji, której nadmiar mógłby hamować i skutecznie utrudniać rozwój przedsięwzięcia. Wszelkie aspekty związane z wymianą i przepływem informacji uwzględnione powinny zostać w kontrakcie.</p>
Wdrożenie i realizacja	<p>Przedsięwzięcie kooperacyjne planowane powinno być przejrzyste i starannie. Pomimo, że tego rodzaju projekty traktowane są najczęściej w sposób standardowy, wymagany jest wysoki poziom koordynacji. Ponadto, odpowiedzialność i podstawowe zasady postępowania powinny być wyszczególnione i we właściwy sposób przekazywane.</p>

cd. tab. 14

Faza	Charakterystyka
	<p>Strategiczne cele powinny być pogrupowane w odpowiednie pakiety dotyczące poszczególnych obszarów projektu. W realizacji projektu wysokie znaczenie posiadają również umiejętności i doświadczenie osób zarządzających projektem jak również ich pozycja w hierarchii przedsiębiorstwa. Podkreśla się, że wymagane są wysokie zdolności zarządcze oraz odpowiednie umiejętności wspierające realizację projektu. Należy również zwrócić uwagę na profesjonalizm i kwalifikacje załogi, która będzie brała udział w realizacji projektu. Powinna ona charakteryzować się elastycznością, punktualnością (gotowością) oraz łatwością dostosowywania się w systemie korporacji i stylu zarządzania [Littler, Leverick i Bruce 1995, s. 16–32].</p> <p>Realizując projekt, należy odpowiednio często kontrolować postęp, kontrola musi być przeprowadzona w odpowiednio efektywny sposób, wykorzystując dostępne metody analiz. Istotnym problemem jest zbudowanie właściwej struktury organizacyjnej. Wskazuje się, że z organizacyjnego punktu widzenia najlepsza jest struktura płaska. Niektórzy autorzy sugerują obecność „autorytetu współdziałania”, którego zadaniem jest nadzór nad całością przedsięwzięcia, niwelowanie przeciwności i pomoc w rozwiązywaniu pojawiających się problemów. W powołanej radzie zasiadać powinni przedstawiciele wszystkich podmiotów biorących udział w przedsięwzięciu.</p> <p>Do innych aspektów związanych z fazą implementacji i realizacji należy właściwy transfer informacji. Podkreśla się, że powinien on być prowadzony w sposób efektywny, wydajny i sprawny, co umożliwi wsparcie kooperacji. Należy również dążyć do wyeliminowania wykorzystywania przez niektórych uczestników informacji w sposób niewłaściwy, tak jak i prób oddziaływania na innych poprzez swoje kluczowe kompetencje. W celu poprawy przepływu informacji w odpowiedni sposób połączyć należy wykorzystywane narzędzia.</p>
Zakończenie	<p>Nie tylko rezultaty osiągnięte z przedsięwzięcia kooperacyjnego muszą być poddane rewizji i analizie, ale również postęp kooperacji rozpatrywanej jako całość. W aspekcie tym zawiera się kontrola zawartego porozumienia w czasie trwania umowy. Szczególna uwaga powinna być zwrócona na siły i słabości, które oddziaływały na przedsięwzięcie w trakcie jego trwania oraz na nabywanie wiedzy organizacyjnej, która powinna zostać zabezpieczona poprzez wyczerpujące i obszerne udokumentowanie.</p>
Kultura	
Faza	Charakterystyka
Inicjacja przedsięwzięcia	<p>Podczas pierwszej fazy kooperacji należy dokładnie sprawdzić, czy potencjalny partner rozwija kulturę własnej organizacji. Przedsiębiorstwo</p>

Faza	Charakterystyka
	o wysokiej kulturze, posiadające doświadczenie w przedsięwzięciach kooperacyjnych pozytywnie oddziałuje na przyszłe rezultaty. Partnerzy o otwartych horyzontach traktują kooperację jako szansę na rozwój, a nie jako zagrożenie czy ryzyko działania. Kombinacja tych czynników prowadzi do pozytywnej postawy wobec kooperacji od samego początku.
Wybór partnera	W literaturze wskazuje się na 2 aspekty związane z wyborem kooperantów. Niektórzy podkreślają ważność niewielkiego kulturowego dystansu pomiędzy partnerami, inni uważają, że poszczególne kultury zaangażowane w przedsięwzięcia kooperacyjne mogą być kompatybilne i przyczyniać się do przechodzenia organizacji na wyższe szczeble rozwoju [Littler, Leverick i Bruce 1995, s. 16–32]. Należy jednak zaznaczyć, że znaczne różnice w kulturze 2 niezależnych organizacji mogą w istotny sposób ograniczać lub nawet uniemożliwiać rozwój relacji. Tylko dokładne określenie zróżnicowania pozwoli doprowadzić do wzajemnego zrozumienia, a tym samym do poprawy współdziałania w kooperacji. Podobnie traktowane powinny być wartości etyczne i moralne wyznawane przez członków organizacji. Jednocześnie należy dokonać analizy kooperacji w zakresie rozwoju nowego produktu oraz postawy i stosunku do wprowadzanych innowacji. Podkreśla się, że zaangażowanie w relację oraz personalne cechy, takie jak zaufanie, otwartość, szczerłość i uczciwość ułatwiają drogę do partnerstwa, zwłaszcza w kooperacji dotyczącej produkcji.
Organizacja	W fazie organizacji kooperacji znaczenia nabiera odpowiedni przepływ informacji. Za nieprawidłowy uważa się komunikację z góry w dół (od ścisłego kierownictwa, w kierunku wykonawców). Należy unikać sytuacji, w której załoga jest przeciwko podjętym decyzjom i która przyczynić się może do niepowodzenia całego przedsięwzięcia. W tym celu organizacja powinna dążyć do budowy zaufania zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa. Oznacza to, że kontakty pomiędzy uczestnikami układu kooperacyjnego powinny mieć zarówno charakter formalny, jak i nieformalny. Należy bowiem podkreślić, że okazywanie zainteresowania innymi uczestnikami uczestniczącymi w projekcie może przyczynić się do szybszej i sprawniejszej współpracy. Budowanie zaufania jest również kwestią otwartą związaną z ustalaniem celów i realizacją oczekiwań partnerów z przedsięwzięcia kooperacyjnego. W kontekście kulturowego zróżnicowania istotnym problemem jest kwestia wspólnej pracy pracowników reprezentujących różne wartości, zasady i reguły. Kooperujące organizacje powinny dążyć do niwelowania dysonansu kulturowego, np. przez wspólne interkulturalne treningi oraz wprowadzanie zachęt dla poszczególnych indywidualnych grup.

cd. tab. 14

Faza	Charakterystyka
Implementacja i realizacja	<p>Podczas wdrażania kooperacji dążyć należy do unikania u załogi syndromu braku inwencji i kreatywności. Pracownicy powinni zachęceni być do kooperacji i wspólnego wykonywania zadań. Wspólna praca w specyficznych warunkach lub dotycząca specyficznych zadań jest jedną z najszybszych dróg pozwalających zespolać pracowników. Podkreśla się, że wspólne działanie, wspólne rozwiązywanie problemów ma bardzo duży wpływ na efektywność i wydajność pracy [Mohr i Spekman 1994, s. 135–152]. Jednym ze sposobów osiągnięcia tego celu jest zaangażowanie kierownictwa (lub autorytetów) w pełnienie obowiązków związanych z przedsięwzięciem kooperacyjnym, które przez utrzymywanie nieformalnych spotkań, budowę kultury zaufania oraz otwartą postawę doprowadzić może do osiągnięcia zamierzonego celu. Niezwykle istotne są bowiem związki personalne pomiędzy pracownikami. Na przyszłe rezultaty przedsięwzięcia kooperacyjnego znaczący wpływ mają również zachowania komunikacyjne poszczególnych partnerów oraz częstotliwość kontaktów, w tym przede wszystkim komunikacja nieformalna. Zachowanie komunikacyjne oznacza skłonność do dzielenia się informacją, wiedzą, otwartość i dążenie do transparentności kooperacji. Można to osiągnąć przez odpowiednio zbudowany system informacyjny. Brak synchronizacji mechanizmów komunikacji przyczynić się powinien do opracowania i budowy systemu rozwiązywania konfliktów. Reasumując, zaangażowanie kierownictwa ma istotny wpływ na rezultaty osiągane w przedsięwzięciach kooperacyjnych.</p>
Zakończenie	<p>W fazie zakończenia skłonność kooperacyjna podmiotów, realizacja celów i zadań są w pełni skonkretyzowane i uzgodnione. Interpersonalne, pozytywne relacje, które wypracowane zostały w poprzednich fazach, powinny być podtrzymywane i traktowane jako istotny rezultat zakończonego przedsięwzięcia kooperacyjnego. Mogą one być wkładem w przyszłe, nowe przedsięwzięcia kooperacyjne pozwalające wchodzić na wyższy poziom relacji i przyczyniać się do osiągania sukcesu z kolejnych wspólnych projektów.</p>
Ryzyko	
Faza	Charakterystyka
Inicjacja przedsięwzięcia	<p>W fazie inicjacji przedsięwzięcia bardzo istotny jest dialog dotyczący ryzyka wspólnej działalności. Wywiera on pozytywny wpływ na rezultaty osiągane z kooperacji. Istotną determinantą dialogu jest zaufanie oraz komunikacja, czyli zdolność do dzielenia się informacją.</p> <p>W fazie tej szczególnie istotna jest świadomość ryzyka oraz systematyczna analiza zagrożeń związanych z projektem. Dążąc do niwelacji niebezpieczeństw, należy jasno i precyzyjnie zidentyfikować cele przedsięwzięcia lub w początkowych okresach współpracy wyznaczać mniejsze, możliwe do realizacji priorytety.</p>

Faza	Charakterystyka
Wybór partnerów	<p>Analizując zachowanie przedsiębiorstw w fazie związanej z wyborem partnerów, podkreślić należy, że świadomość występowania ryzyka związanego z przedsięwzięciem kooperacyjnym ułatwia nawiązywanie stosunków partnerskich z potencjalnymi kontrahentami. Partner musi się charakteryzować skłonnością do przejęcia części ryzyka związanego z jego zaangażowaniem w realizację projektu. Powinno ono być wprost proporcjonalne w stosunku do spodziewanych korzyści. Można zatem podkreślić, że im więcej korzyści chce osiągnąć firma w przedsięwzięciu kooperacyjnym, tym większe ryzyko niepowodzenia musi przyjąć. Rozważając aspekty ryzyka, za istotny problem uznać należy zdolności technologiczne, zdolności produkcyjne i posiadane <i>know-how</i> oraz zasoby, które powinny być analizowane pod kątem możliwości pojawienia się potencjalnych zagrożeń. Rozwiązanie problemu osiągnąć można przez odpowiedź na standardowe pytania dotyczące poziomu odpowiedzialności kooperanta, możliwości zmiany strategicznych celów przez partnera czy stabilności współpracy.</p>
Organizacja	<p>Wszyscy uczestnicy przedsięwzięcia kooperacyjnego rozpoznać muszą wzajemne korzyści płynące z kooperacji oraz zalety współzależności. Wczesne dyskusje dotyczące ryzyka są pomocne w budowaniu świadomości dotyczącej zagrożeń i przyczyniają się do budowy zaufania. Do dalszych korzyści należy poprawa komunikacji, powszechne zrozumienie i budowa „ducha zespołu”. Podkreśla się również, że im wcześniej zagrożenie zostanie zdefiniowane, tym łatwiej można sobie z nim poradzić. Pożądana jest wspólna analiza ryzyka. Zakłada się, że im więcej szczegółowej informacji dotyczącej zagrożeń zostanie dostarczone, tym niższe będą koszty niepewności. Istotny wpływ na organizację przedsięwzięcia mają również sformalizowane zasady dotyczące podziału ryzyka i korzyści wypracowane w odpowiednim porozumieniu. Takie porozumienie może również wzmacniać ochronę specyficznej wiedzy związanej z realizowanym przedsięwzięciem oraz zapewnić finansowanie projektu we właściwy sposób.</p>
Wdrożenie i realizacja	<p>Podczas fazy realizacji zalecane jest systematyczne zarządzanie ryzykiem projektu. Powinno ono zawierać pełną analizę zagrożeń dotyczącą wszystkich aspektów przedsięwzięcia oraz być prowadzone w sposób ciągły. W tym zakresie należy wypracować i wdrożyć odpowiednie procedury. Jedną z istotniejszych jest <i>controlling</i>, który pozwala zidentyfikować nowo pojawiające się ryzyko lub zachodzące zmiany w strukturze istniejącego ryzyka. W fazie tej należy kontrolować rezultaty, postęp, cele i zachowanie poszczególnych podmiotów realizujących przedsięwzięcie kooperacyjne.</p>
Zakończenie	<p>Transfer wiedzy czy specyficznego <i>know-how</i> z jednego projektu do innego związany z przedsięwzięciem kooperacyjnym i ryzykiem przyczynić</p>

cd. tab. 14

Faza	Charakterystyka
	się może do wzrostu sukcesu przyszłych projektów kooperacyjnych. Można zatem stwierdzić, że wiedza odnośnie ryzyka i błędów popełnianych przy przedsięwzięciach kooperacyjnych jest najprostszą i najbardziej skuteczną drogą osiągnięcia sukcesu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: C. Marxt, P. Link, 2002, *Success factors for cooperative ventures in innovation and production system*, Internal Journal of Production Economics, Vol. 77, s. 226.

3.3. Współzależność przedsiębiorstw w kooperacji

Spośród różnorodnych pojęć używanych do opisanego międzyorganizacyjnej kooperacji można wskazać na te, które generalizują to zagadnienie. Należą do nich współzależność podmiotów gospodarczych, współzależność składowa, współpraca, współdziałanie, wymiana i zbiorowe podejmowanie decyzji. Wspólnym mianownikiem powyższych poglądów jest współzależność organizacyjna.

Istotnym elementem związanym z tworzeniem i utrzymaniem układów kooperacyjnych jest poziom współzależności pomiędzy 2 lub większą liczbą uczestników oraz zgodność zakresu i dziedziny działalności, które oddziałują na poziom kooperacji. Podmioty mogą współpracować w przypadku, kiedy wzajemnie od siebie zależą lub dzielą aktywa. Zależność taka pojawić się może w przypadku gdy jeden z członków kanału kontroluje lub posiada dostęp do zasobów, na które zgłasza zapotrzebowanie inny. Dowodzi się, że współzależność wymaga minimalnego poziomu współpracy w celu osiągnięcia założonych planów. Bez minimalnego poziomu kooperacji utworzony system stanie się nieefektywny, niespójny i nieproduktywny.

Zależność definiowana jest w psychologii i psychologii społecznej jako stan, w którym jedna strona oczekuje lub aktywnie poszukuje wsparcia i pomocy od innych podmiotów. Może to dotyczyć aspektów finansowych, emocjonalnych, ochrony i zapewnienia bezpieczeństwa, opieki itp. W literaturze pojęcie to często traktowane jest jako synonim podporządkowania, podległości, niesamodzielności czy uzależnienia. W społecznej teorii wymiany sugeruje się, że podmioty indywidualne angażują się w wymianę lub stowarzyszają z powodu oczekiwania wynagrodzenia za wykonywane prace [Andaleeb 1995, s. 159].

W marketingu relacji zależność odnosi się do sytuacji, w której jedna ze stron transakcji dostarcza drugiej istotne lub krytyczne zasoby, których pozyskanie ze źródeł alternatywnych jest niemożliwe lub bardzo utrudnione [Buchanan 1992, s. 65].

Oznacza to, że dostarczone zasoby są limitowane, występują ograniczenia do ich dostępu oraz istnieje wysoki poziom konkurencji w walce o ich wykorzystanie. Jednocześnie ich zastąpienie dobrem substytucyjnym jest niemożliwe. Należy jednak podkreślić, że partner może również dostarczać różnego rodzaju zasoby łatwo dostępne i łatwo zastępowalne. Można zatem podkreślić, że zależność jest to poziom na jakim firma utrzymuje relacje ze „źródłem” w celu osiągnięcia i realizacji swoich wyznaczonych zadań. Każda relacja związana z wymianą pociąga za sobą pewien poziom zależności w stosunku do partnera wymiany. Poziom zależności powiązany jest ze zdolnością organizacji do utrzymania swojej autonomicznej pozycji negocjacyjnej w obliczu konkurencji i podziału rzadkich zasobów.

Podkreśla się, że w przypadku dążenia do utrzymania autonomicznej pozycji negocjacyjnej, współzależność prowadzić może również do konfliktu. Należy zatem zdążyć do czerpania korzyści ze współzależności i unikać negatywnych rezultatów dysfunkcjonalnego dysonansu [Turner i inni 2000, s. 20].

Andaleeb [1995, s. 159] zależność definiuje jako zakres, w jakim plany i zamierzenia firmy potrzebują jej źródeł zaopatrzenia w celu osiągnięcia i realizacji wyznaczonych zadań. Wskazuje, że o postrzeganiu zależności decydują 2 istotne czynniki:

- ważność lub krytyczność zasobów dostarczanych przez źródła zaopatrzenia firmy,
- liczba dostępnych alternatywnych źródeł zaopatrzenia zaspokajających zapotrzebowanie firmy.

Współzależność podmiotów związana jest z funkcjonalnym wykonywaniem określonych czynności, w zakresie których każdy z nich się specjalizuje, a które są potrzebne do realizacji wyznaczonych i przyjętych zadań. Podstawową korzyścią specjalizacji jest ekonomia skali i uczenia się, przez co organizacja może wejść na wyższy poziom działalności, wykonywać swoje funkcje szybciej, sprawniej i po niższym koszcie. Podkreśla się, że „(...) przedsiębiorstwa są pchane w kierunku współzależności z powodu potrzeb w zakresie zasobów kapitałowych, specjalistycznych umiejętności, dostępu do szczególnego rodzaju rynku itp. Aby zrealizować wyznaczone zadania współzależność czynnościowa wymaga przynajmniej minimalnego poziomu kooperacji” [Zhou, Zhuang i Yip 2007, s. 310]. Bengtsson i Kock [1999, s. 181] stawiają wręcz tezę, że konkurenci nawiązują relacje kooperacyjne ponieważ w mniejszym lub większym stopniu są do tego zmuszani. Przykładowo kooperacja, a więc współzależność może być konsekwencją pogarszającej się ogólnej sytuacji gospodarczej.

Rozpatrując współzależność w układzie dwustronnym, wskazać należy, że może ona przybierać charakter unilateralny lub bilateralny [Lusch i Brown 1996, s.40–48]. Unilateralna zależność wskazuje na stopień w jakim jedna strona polega na drugiej, bilateralna natomiast z jednej strony oznacza wzajemną współzależność, z drugiej natomiast asymetrię zależności. Asymetria zależności zawiera w sobie całą gamę

relacji – począwszy od pełnego uzależnienia jednej strony od drugiej, do sytuacji, w której jej poziom wynosi zero (pełna symetria). Symetria relacji determinowana jest przez rozmiar i zasięg zasobów dostarczanych przez partnerów. Jeżeli poziom, wartość i ranga zasobów 2 współpracujących podmiotów są równe, relacja będzie przybierała charakter symetryczny, jeżeli będą się różniły pod wieloma względami, relacja będzie asymetryczna. W relacji symetrycznej w zależności od rangi dostarczanych zasobów poziom zależności waha się od małego do wysokiego, w relacji asymetrycznej mniej zależny partner dominuje w układzie transakcyjnym. Zauważa się, że symetryczne rozłożenie sił w kanałach relacyjnych jest bardziej stabilne i korzystne dla uczestniczących w nich podmiotów niż asymetryczna relacja, w której jeden wykorzystuje swój potencjał kosztem drugiego.

Należy zaznaczyć, że w momencie, kiedy zależności pomiędzy przedsiębiorstwami wzrastają, kiedy przedsiębiorstwa przechodzą na wyższy stopień relacji, kiedy następuje zintegrowanie i dopasowanie zasobów – wzrasta ryzyko prowadzenia działalności w innych przedsiębiorstwach uczestniczących w tym samym rynku [Hallikas i inni 2004].

Turner i inni [2000, s. 18] wskazują 2 determinanty zależności, które określają jako obligatoryjność i substytucyjność:

- analizując obligatoryjność wskazują, że miernikiem poziomu zależności jednego podmiotu od drugiego jest możliwość funkcjonowania pierwszego podmiotu bez zasobów dostarczanych przez drugiego. Innymi słowy – zależność A od B jest bezpośrednio proporcjonalna do konieczności pozyskania zasobów kontrolowanych przez B . Firma A może poszukiwać i tworzyć bliskie relacje z innymi podmiotami funkcjonującymi na tym samym rynku co B w celu ograniczenia budowy zależności z powodu rzadkości zasobów. Zaznacza się jednak, że większe i bardziej specyficzne zasoby przyczyniają się do zwiększenia zaangażowania w długim czasie i budowy właściwego klimatu relacyjnego,
- w drugim przypadku miarą poziomu zależności od innej firmy jest odpowiedź na pytanie, czy istnieją alternatywne źródła zaopatrzenia. Dlatego też zależność A od B jest odwrotnie proporcjonalna do dostępności tych zasobów z innych źródeł niż B . Autorzy zauważają, że relacje kooperacyjne formowane są pomiędzy organizacjami z powodu specjalizacji i niedoboru zasobów, a większość organizacji skupia się na wykonywaniu funkcji specjalistycznych. W rezultacie muszą dokonywać wymiany z innymi organizacjami w celu uzyskania potrzebnych zasobów i umieszczenia rezultatów własnej produkcji na rynku. Podkreśla się, że organizacja, która zgłasza zapotrzebowanie na rzadkie zasoby jest bardziej zależna od tej, która takie zasoby dostarcza. W celu redukcji rzadkości zasobów organizacje rozwijają monitoring środowiska i angażują się w kooperacyjne relacje wymiany, które przyczyniają się do wzrostu dostępności zasobów i przewidywalności rynku.

Istotnym elementem wpływającym na zależność między współpracującymi podmiotami jest zaufanie. Zakłada się, że w przypadku gdy podmiot *A* wybrał zależność od *B*, to *A* zaufał *B* [Andaleeb 1995, s.159]. W relacjach zależnych zaufanie staje się bardzo istotne, ponieważ „ryzykowne relacje” stają się łatwiejsze do akceptacji. Należy podkreślić, że relacje i zależność mogą funkcjonować bez zaufania, prawdopodobnie jednak układ taki ulegnie rozpadowi ze względu na nieprzewidywalność zachowania kontrahenta i jego dysfunkcjonalne żądania. Badania empiryczne pokazują, że zaufanie jest pozytywnie skorelowane z kooperacją [Nowak 2009 c]. Wysoki poziom zaufania pozwala dokonać redukcji złożoności, niepewności i postrzegać wrażliwość działań partnera.

Prowadząc studia literaturowe dotyczące współpracy podmiotów, zidentyfikować można 4 wyodrębnione konteksty, w których pojawia się zależność [Schermhorn 1975, s. 847]:

- kontekst społecznego wyboru,
- kontekst koalicyjny,
- kontekst federacyjny,
- kontekst unitarny.

Przedsiębiorstwa w kontekście społecznego wyboru działają samodzielnie i niezależnie. W procesie współpracy nie bierze się pod uwagę możliwości osiągnięcia dodatkowych, wyższych korzyści ze względu na realizację wspólnych celów. Następuje skupienie na zadaniach własnych, które traktuje się w sposób priorytetowy. W takim układzie współzależność ma charakter mimowolny, oparty na rywalizacji i współzawodnictwie.

W kontekście koalicyjnym materializuje się zamierzona i wzajemna współzależność, która ma specyficzny charakter oparty na zadaniach i problemach. W tym kontekście uczestnicy relacji utrzymują całkowitą kontrolę nad swoim zaangażowaniem w relację.

W kontekście federacyjnym powołuje się wyższe komórki władzy, które kontrolują i monitorują współzależne działania, zwłaszcza w zakresie pokrywania się niektórych funkcji i działań. Podkreśla się jednak, że każda organizacja posiada swobodę podejmowania decyzji, autonomię i możliwość kształtowania swojego uczestnictwa w relacji.

Najwyższy poziom relacji i współzależności prezentuje ujęcie unitarne, w którym wyższa komórka władzy ustala, reguluje, nadzoruje i kontroluje wszelką działalność powiązanych przedsiębiorstw.

Analizując zachowania kooperujących przedsiębiorstw, wskazać można, że współzależność pomiędzy podmiotami uwarunkowana jest typem powiązań. W układzie wertykalnym dotyczącym struktury hierarchicznej poziom zależności pomiędzy partnerami jest bardziej przejrzysty i bezpośredni. Układy horyzontalne dotyczące współpracy podmiotów realizujących wspólne cele lub konkurentów charakteryzują się stosunkowo mniej formalnymi zależnościami [Smith, Carroll i Ashford 1995, s. 10].

Zależność nabywcy od dostawcy czy producenta określonych dóbr i usług w długofalowych okresach odnosi się do sytuacji, w której odbiorca zainteresowany jest utrzymaniem relacji ze względu na dążenie do realizacji swoich wyznaczonych celów. Wskazuje się, że zależność odbiorcy od dostawcy rośnie w przypadku gdy [Ganesan 1994, s. 4]:

- rezultaty uzyskane przez nabywcę od dostawcy są kluczowe dla jego funkcjonowania oraz charakteryzują się wysoką wagą w wymianie,
- rezultaty uzyskane przez nabywcę od dostawcy przekraczają rezultaty, które mógłby osiągnąć przy wykorzystaniu najlepszych alternatywnych źródeł,
- nabywca ma ograniczony dostęp do alternatywnych źródeł dostaw lub brak jest takich źródeł.

Utrzymywanie relacji, w których jeden podmiot dominuje nad drugim, jest sytuacją niekorzystną, należy zatem dążyć do redukcji asymetrii we współzależności. Wskazuje się, że nabywca może wykorzystać jedną z kilku opcji, takich jak [Ganesan 1994, s. 5]:

- utrzymanie istniejącego stanu rzeczy,
- częściowe lub całkowite wycofanie się z relacji,
- utworzenie koalicji,
- zwiększenie siły własnego oddziaływania, np. przez inwestycje równoważące,
- umocnienie statusu strony o większej sile oddziaływania.

Pierwsza opcja zakłada utrzymanie dotychczasowego stanu rzeczy, według którego dotychczasowa asymetryczna zależność będzie kontynuowana. Badania wskazują, że w asymetrycznych relacjach jeden podmiot jest bardziej podatny na działania i wpływy drugiego podmiotu. Strona o większej sile oddziaływania będzie zatem dążyła do tworzenia warunków wymiany korzystnych dla siebie, a nie dla kontrahenta, co przyczyni się do przepływu zysków i korzyści ze strony słabszej w kierunku silniejszej. Takie działania powodują, że asymetryczna zależność jest mniej stabilna i cechuje się większym prawdopodobieństwem rozpadu w określonym przedziale czasu. Można zatem założyć, że utrzymywanie relacji *status quo* w długim horyzoncie czasu nie jest opłacalne dla nabywcy.

Druga alternatywa związana jest z sytuacją, w której nastąpi wymiana dotychczasowego dostawcy. Należy założyć, że nabywca posiada dostęp do alternatywnych źródeł dostaw. W praktyce jednak często trudno znaleźć odpowiednich kontrahentów, których brak jest podstawą tworzenia zależności. Można zatem podkreślić, że wymiana dostawcy jest nierealnym lub nieopłacalnym rozwiązaniem, które wpłynąć może na dynamiczny wzrost kosztów.

Również opcja trzecia związana z tworzeniem kolacji jest mało realna ze względu na liczne ograniczenia prawne i ekonomiczne restrykcje.

Najbardziej prawdopodobnym rozwiązaniem jest opcja czwarta związana z tzw. inwestycjami równoważnymi i piąta związana z umocnieniem strony o większej sile. Równoważne inwestycje mają dwojaki charakter. Pierwszy dotyczy inwesto-

wania w relacje z dotychczasowym dostawcą, które pozwalają umocnić jego status. Mogą dotyczyć lokowania kapitału w jego specyficzne produkty lub usługi oraz szkolenia personelu zajmującego się ich sprzedażą. Należy jednak zaznaczyć, że jednostronne inwestycje nie gwarantują redukcji asymetrii i doprowadzić mogą do wykorzystania inwestora.

Najlepszym podejściem do redukcji asymetrycznej zależności pomiędzy dostawcą i jego odbiorcą są inwestycje w relacje z innymi podmiotami uczestniczącymi w danym układzie. Rozwijają się unikatowe, bezpośrednie i osobiste więzi z klientami dostawcy, dzięki czemu wzrasta znaczenie tworzącego się układu. Należy jednak podkreślić, że takie specyficzne inwestycje nie mogą być zrobione do czasu, kiedy nabywca jest zorientowany w kierunku długofalowej współpracy z dostawcą.

3.4. Motywy i determinanty kooperacji międzyorganizacyjnej

U podstaw tworzenia międzyorganizacyjnych powiązań i relacji leży wiele motywów i determinant⁴⁹. Wieloaspektowe ujęcie kooperacji, trudności definicyjne oraz brak porozumienia odnośnie kształtujących ją czynników powodują, że ciągle poszukiwane są odpowiedzi na pytania związane z tworzeniem, rozwojem i utrzymaniem współzależności pomiędzy różnego rodzaju podmiotami. Motywacja firm do angażowania się w kooperację z innymi firmami i organizacjami analizowana może być z różnych zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych perspektyw w obszarze ekonomicznym, produkcyjnym, organizacyjnym, marketingowym, a w szczególności w procesach podziału informacji, rozwoju produktów i procesów [Sakakibara 2001, s. 994; Bayona, Garcia-Marco i Huerta 2001, s. 1281; Wognum, Fischer i Weenink 2002 s. 341; Lenz-Cesar i Heshmati 2009, s. 5].

Podkreśla się, że kooperacja między organizacjami często postrzegana jest przez przedsiębiorstwa jako rodzaj strategii, która z jednej strony pozwala „stać czoło” wyzwaniom współczesnego dynamicznie zmieniającego się otoczenia, a z drugiej wpływa na pozycję konkurencyjną i osiągane wyniki. Stosowana jest na tych rynkach, które są atrakcyjne pod względem zbytu wyrobów, a przedsiębiorstwo jest zasobowo zbyt słabe, aby mogło na nim samodzielnie funkcjonować [Podobiński 1999, s. 5].

Podstawową przyczyną nawiązywania relacji jest dążenie do wzrostu rentowności działania. Wskazuje się, że przez kooperację firmy mogą aktywnie ograniczać koszty działalności, dzielić ryzyko, pozyskać wyjątkową wiedzę, uzyskać dostęp do rynków zbytu oraz transferu technologii i potencjałów, np. w ramach tworzących się aliansów i innych form powiązań [Bengtsson i Kock 2000, s. 411–426]. W dużym

⁴⁹ Przez determinantę rozumieć należy każdy czynnik lub okoliczność powodującą określone działania, coś co tworzy związek przyczynowy [Reber i Reber 2005, s. 148].

zakresie wpływa na ułatwienia dotyczące przepływu wiedzy i informacji o wzajemnych zależnościach i współzależnościach pomiędzy głównymi uczestnikami rynku [Janasz 2006, s. 180]. Wchodząc w różnego rodzaju układy i związki z innymi aktorami rynku, przedsiębiorstwa decydują o zakresie, charakterze i okresie współpracy. W podstaw budowy tych związków leży szereg czynników, które determinują przyszłą współpracę, a które przyjmują charakter motywatorów, czyli bodźców sprzyjających nawiązywaniu kooperacji oraz kosztów, które mogą mieć charakter barier zniechęcających do wspólnego działania.

M. Dudzik [2005, s. 5] uważa, że dezintegracja działalności przedsiębiorstwa, wydzielenie określonych obszarów oraz wchodzenie w różnego rodzaju związki kooperacyjne związane z przekazywaniem realizacji niektórych procesów zewnętrznym podmiotom powinno przyczynić się do⁵⁰:

- obniżenia cen produkowanych wyrobów i świadczonych usług,
- obniżenia kosztów całkowitych prowadzenia działalności,
- uzyskania dostępu do nowych technologii do wykorzystania w produkcji lub rozwiązaniach informacyjnych, albo uzyskania dostępu do wolnych mocy produkcyjnych o bardzo dużej jakości,
- redukcji czasu trwania cykli produkcyjnych,
- lepszego i bardziej efektywnego wykorzystania zasobów,
- dostępu do zasobów, którymi organizacja nie dysponuje,
- dostępu do rynku globalnego,
- obniżenia ryzyka prowadzenia działalności oraz pozyskania kapitału,
- standaryzacji procedur i możliwości realizacji funkcji trudnych do wykonania w warunkach, którymi dysponuje organizacja,
- możliwości prowadzenia szczegółowej kontroli wszystkich wydatków związanych z prowadzoną działalnością,
- poprawy jakości wytwarzanych wyrobów.

T. Gołębiwski [2003, s. 166–167] natomiast zaznacza, że do głównych motywów (korzyści) związanych z budową związków kooperacyjnych należy:

- możliwość wejścia na nowe rynki i zdobycie, poprawa bądź utrzymanie określonej pozycji rynkowej (np. zawarcie aliansu strategicznego z firmą rodzimą na rynku zagranicznym pozwala na lepsze rozpoznanie potrzeb tego rynku, wykorzystanie lokalnych kanałów dystrybucji, obejście barier prawnych i administracyjnych, a także zmniejszenie ryzyka ekonomicznego i politycznego),
- uatrakcyjnienie własnej oferty produktowej,
- przyspieszenie szybkości działania m.in. przez wzrost innowacyjności (np. wspólne prace badawczo-rozwojowe, opracowanie nowych produktów, nowych technologii wytwarzania itp.),

⁵⁰ Podobny poglądy można znaleźć w wielu publikacjach zob.: [Charles, Gay i Essinger 2002, s. 16–17].

- zwiększenie efektywności wykorzystania zasobów (np. obniżenie kosztów produkcji wynikające z korzyści skali i zmniejszenie kosztów marketingowych, łatwiejszy dostęp do zasobów deficytowych, szybsza relokacja zasobów, obniżenie kosztów pozyskiwania zasobów, np. przez konsolidację zakupów,
- kształtowanie struktury branży (np. ustanawianie nowych standardów technicznych, tworzenie nowych kanałów dystrybucji, tworzenie nowych barier wejścia),
- redukcja niepewności oraz potencjalnego zagrożenia ze strony konkurentów,
- pozyskiwanie nowych umiejętności oraz informacji, zdobywanie doświadczenia.

J. Witkowska [1996, s. 55–58] w kontekście międzynarodowej współpracy wskazuje, że do czynników motywujących inwestorów do podjęcia bezpośrednich inwestycji zagranicznych należą:

- motywy rynkowe – zarówno ofensywne, jak i defensywne,
- motywy kosztowe (determinowane względami produkcyjnymi lub racjonalizacją produkcji),
- motywy związane z zaopatrzeniem (np. dążenie do zapewnienia niezawodnych dostaw, w tym przede wszystkim surowców),
- motywy związane z klimatem inwestycyjnym, czyli szeroko rozumianej działalności państwa goszczącego i macierzystego w zakresie zachęt i korzyści (lub działań zniechęcających) dla potencjalnych inwestorów.

Natomiast M. Pańkowska [1998, s. 14] wskazuje, że do istotnych przyczyn nawiązywania współpracy należą:

- konieczność podniesienia wydajności pracy,
- potrzeba pozyskania nowych zasobów, w tym finansowych,
- chęć i sposobność wykorzystania dodatkowych mocy wytwórczych, w tym również dzięki inwestycjom w działalność zleconą,
- pozytywne opinie i zachęta ze strony firm, które rozpoczęły już proces kooperacji (efekt sceny i efekt owczego pędu),
- sposobność redukcji niepewności i trudności w planowaniu usług ośrodka,
- sposobność wyeliminowania kłopotliwych funkcji, z którymi przedsiębiorstwo sobie nie radzi,
- sposobność podniesienia prestiżu zarządu przedsiębiorstwa, które wykazuje, że jest w stanie nadzorować i kontrolować kooperację,
- motyw kosztowy (determinowany względami produkcyjnymi lub racjonalizacją produkcji).

Współdziałanie przedsiębiorstw w procesie tworzenia dóbr i usług jest zjawiskiem coraz popularniejszym. Przynosi wymierne korzyści wszystkim, którzy w nim uczestniczą głównie przez skupianie się na tych funkcjach, które wykonują najlepiej, w których posiadają silną pozycję konkurencyjną ulegającą wzmocnieniu w związku z coraz głębszą specjalizacją działalności.

Rosnące znaczenie kooperacji związane jest z walką organizacji z turbulentnym otoczeniem, agresywną konkurencją i wyzwaniem dzisiejszego świata. Przez współpracę i współdziałanie konkurujące podmioty mogą się wzajemnie uzupełniać i doskonalić swoje działalności na różnych płaszczyznach funkcjonowania przedsiębiorstwa zarówno w zakresie produkcji, opracowywania i wprowadzania nowych produktów, jak i wchodzenia na nowe rynki. Poziom i zakres kooperacji związane są z jej konstrukcją i stanowią alternatywę dla prostych form współpracy opartych na zwykłych transakcjach kupna – sprzedaży. Na wybór formy wpływa wiele czynników o charakterze subiektywnym i obiektywnym, które zarówno stymulują, jak i hamują rozwój powiązań kooperacyjnych. Identyfikację i ich zrozumienie traktować można jako warunek wstępny i konieczny budowy przewagi konkurencyjnej opartej na współpracy.

Klasyczne ujęcie determinant międzyorganizacyjnej kooperacji szeroko dyskutowane w światowej i krajowej literaturze prezentuje J.R. Schermerhorn [1975, s. 848], według którego:

- istnieje zestaw istotnych czynników, które motywują wyodrębnione organizacje do zaangażowania się we wspólne kooperujące działania⁵¹,
- kooperacja między organizacjami jest potencjalnie związana z „zestawem kosztów”, które mogą być ponoszone przez podmioty uczestniczące w relacji.

Wychodząc z powyższych założeń, autor wskazuje, że pobudki skłaniające przedsiębiorstwa do nawiązywania międzyorganizacyjnej kooperacji wywodzą się z potencjalnych korzyści i kosztów, które są związane z tego rodzaju działaniami. Na podstawie prowadzonych badań autor wyeksponował szereg istotnych motywów, które zwiększają skłonność przedsiębiorstw do poszukiwania kontrahentów i aktywnej kooperacji.

Organizacje dążą do nawiązania relacji kooperacyjnych ze względu na sytuację rzadkości zasobów lub zagrożenia ich działalności. Założenie o rzadkości zasobów zmusza przedsiębiorstwo do podejmowania działań mających na celu

⁵¹ Przez motywację rozumieć można stan gotowości istoty rozumnej do podjęcia określonego działania. Motywacja daje zachowaniu energię. Jest to wzbudzony potrzebą zespół procesów zarówno psychicznych, jak i fizjologicznych określających podłoże zachowań i ich zmian. To wewnętrzny stan człowieka mający wymiar atrybutowy. Motywacja przybierać może charakter nieświadomej, rozłącznej, spójnej, wewnętrznej lub zewnętrznej działalności. Analizując istotę motywacji, podkreślić należy, że związana jest ona z procesem, ukierunkowującym zachowanie jednostki na osiągnięcie określonych, istotnych dla niej stanów rzeczy kierujących wykonywaniem pewnych czynności tak, aby prowadziły do zamierzonych wyników (zmiana warunków zewnętrznych, zmiana we własnej osobie, zmiana własnego położenia). Jeśli człowiek jest świadomy wyniku wykonywanych czynności, wówczas ten wynik będzie nazywany celem. Proces motywacyjny składa się z zespołu pojedynczych motywów. Motywem nazwać można przeżycie pobudzające człowieka do działania lub powstrzymujące go, albo przeszkadzające jego wykonaniu. W innym znaczeniu motyw to racjonalizacja, usprawiedliwienie lub wymówka, jaką jednostka podaje jako powód swojego zachowania [Reber i Reber 2005, s. 404; Szweczyk 1998, s. 263].

nawiązanie kooperacji z innymi podmiotami funkcjonującymi na rynku. Pożądanym partnerem jest ten, który charakteryzuje się dobrą kondycją ekonomiczną, posiada odpowiednią pozycję rynkową, fundusze oraz wykwalifikowaną siłę roboczą a przede wszystkim dysponuje zasobami rzadkimi⁵². Brak lub niedostatek takich zasobów, jak: odpowiednie i nowoczesne urządzenia, doświadczenie i umiejętności zarówno pracowników produkcyjnych, jak i zarządu, wysoki poziom świadczonych usług, informacja i zdywersyfikowany portfel klientów uważane są za najbardziej istotne czynniki skłaniające do nawiązania relacji międzyorganizacyjnych. Należy również podkreślić, że ich brak lub niedobór przyczyniają się do wzrostu kosztów działalności [Nogalski i Ronkowski, 2007, s. 77–88].

Tabela 15. Przykładowe zasoby i funkcje menedżerskie

Umiejętności charakteryzujące menedżera sukcesu	Kluczowe funkcje menedżerskie
Zdolność (inteligencja)	Planowanie
Umiejętności conceptualne	Organizowanie
Kreatywność	Nadzorowanie
Dyplomatyczność i taktyczność	Koordynacja
Komunikatywność	Kontrola
Zdolności administracyjne (organizacyjne)	Komunikacja
Przekonujący	Analiza
Umiejętności społeczne i towarzyskie	Podjęcie decyzji

Źródło: R. P. Castanias, C. E. Helfat, 1991, *Managerial Resources and Rents*, Journal of Management, Vol. 17, No. 1, s. 160.

Posiadanie w dyspozycji rzadkich zasobów stanowi kluczową kompetencję dla przedsiębiorstwa i jest źródłem jego trwałej przewagi konkurencyjnej. Zasoby te dzieli się na aktywa autonomiczne (rozłączne) oraz nierozłączne, czyli trwale powiązane z firmą. Aktywa autonomiczne są przeważnie zbywalne i podlegają transferowi z jednej organizacji do drugiej oraz z jednego poziomu agregacji firmy na inny poziom, podczas gdy zasoby nierozdzielalne nie podlegają przemieszczaniu.

Tworzenie powiązań kooperacyjnych spowodowane może być również reakcją przedsiębiorstwa na kryzysy, łatwiej bowiem przetrwać zawirowania rynkowe wspólnie niż pojedynczo, zwłaszcza w aspekcie podziału ryzyka i odpowiedzialności [Nowak 2008 d, s. 282–295].

Do innych motywów skłaniających do wspólnego działania należy możliwość potencjalnego wykorzystania wizerunku i tożsamości partnerów, zwłaszcza tych o wysokiej marce i ugruntowanej pozycji rynkowej. Wskazuje się również, że

⁵² Rzadkość zasobów jest jedną z najczęściej podawanych przyczyn nawiązywania relacji kooperacyjnych [Barney 1991, s. 99–120; Butler i Sohod 1995, s. 159–175; Castanias i Helfat 1991, s. 155–171; Fahy i Smithem 1999, s. 2–21; Tsang 1998, s. 207–221].

kooperacja pomiędzy przedsiębiorstwami może być wynikiem presji środowiska. Poza tym organizacja może apróbować kooperację, w przypadku gdy dąży do: uzyskania dostępu do nieosiągalnych inną drogą zasobów, alternatywnego wykorzystania niezagospodarowanych zasobów wewnętrznych, oraz bardziej efektywnego zagospodarowania posiadanych środków.

Tabela 16. Przykłady potencjalnych zasobów na różnych poziomach agregacji

Aktywa autonomiczne	Aktywa trwale powiązane z firmą	Poziom
Skodyfikowana wiedza	Wiedza i umiejętności taktyczne Kontakty personalne Reputacja Motywacja/postawy Charakter	Indywidualny
Surowce naturalne	Technologiczne i organizacyjne <i>know-how</i> Reputacja organizacji Kultura organizacji Założenia i standardy Siła przetargowa Mandat publiczny	Organizacyjny
Produkty		
Kapitał finansowy		
Patenty	Zaufanie Podział celów i zadań Standardy i mechanizmy zarządzania Kultura sieci	Sieciowy
Siła robocza	Kierowanie i zarządzanie	
Marka	Technologiczna zgodność Technologiczne oczekiwania Specyfika technologicznych standardów Specyfika regulacji	Systemowy
Czas	Kultura Wartości społeczne (system prawny, system edukacji)	Makro

Źródło: J. Markard, H. Worch, 2009, *Technological innovation systems and the resource based view – resource at the firm, network and system level*, Paper presented at the DIME Workshop on Environmental Innovation, Industrial Dynamics and Entrepreneurship, Utrecht University, s. 16.

Istotnym argumentem skłaniającym przedsiębiorstwa do współpracy jest zdaniem J. R. Schermerhorn [1975, s. 849] założenie, że działania oparte na kooperacji same w sobie przynoszą i stanowią pozytywną wartość. Można przyjąć, że perspektywa uzyskania „dodatkowej wartości” tworzy klimat kooperacyjny przez traktowanie jej jako „dobrej rzeczy do zrobienia”. Podkreśla się, że powodem przemawiającym za współdziałaniem może być redukcja funkcji, które zachodzą

na siebie w 2 lub większej liczbie organizacji. W takim przypadku jedna firma przejmuje zobowiązania i działania drugiej, a następnie pracuje w kierunku uzyskania wymiernego wspólnego pożytku. Możliwość uzyskania „dodatkowego pożytku” oraz przeświadczenie o znaczeniu kooperacji jako „rzeczy z natury dobrej” stanowi drugi czynnik, który motywować może organizację do posunięć w kierunku kooperacji międzyorganizacyjnej.

Ostatnim motywatorem skłaniającym przedsiębiorstwa do nawiązywania relacji z innymi podmiotami rynku jest założenie o „wpływie sił zewnętrznych”. W tym kontekście podkreśla się jednak niezależność, swobodę i autonomię decyzji podejmowanych przez poszczególne organizacje. Wskazuje się, że do potencjalnych podmiotów nakłaniających organizacje do nawiązywania relacji kooperacyjnych należą lokalne lub regionalne władze, instytucje, organizacje trzecie, a także wymogi zewnętrznego środowiska.

Biorąc pod uwagę drugi aspekt podawany przez J.R. Schermerhorna [1975, s. 849], a mianowicie koszty związane z kooperacją międzyorganizacyjną, wskazać można 3 ujęcia dotyczące tego problemu:

- pierwszy związany jest z możliwością utraty autonomii w procesie podejmowania decyzji w przypadku, gdy organizacja uczestnicząca w relacji kooperacyjnej wchodzi w bliskie, wzajemnie powiązane związki z innym podmiotem. Taka interrelacja działalności ograniczać może autonomię, dowodzi się bowiem, że kooperacja wymaga „zobowiązania do wspólnego podejmowania decyzji odnośnie przyszłych postępowań i z tego powodu ograniczania jednostronnych lub samowolnych decyzji”. Podstawą tego założenia jest przekonanie, że kooperacja stanowi obligatoryjne zobowiązanie lub umowę wobec innego podmiotu. Ograniczenie samodzielności, u podstaw której leży ścisły związek relacyjny, jest potencjalnym kosztem międzyorganizacyjnej relacji,
- uczestnictwo w międzyorganizacyjnej kooperacji przyczynić się może do niekorzystnych implikacji wizerunku lub tożsamości organizacji. Międzyorganizacyjna działalność kooperacyjna może niekorzystnie oddziaływać na prestiż przedsiębiorstwa, jego tożsamość lub strategiczną pozycję. W szczególności dotyczy to sytuacji, kiedy zachowanie i pozycja partnera negatywnie oddziałują na przedsiębiorstwo. W takiej sytuacji organizacja może mieć problemy z nawiązywaniem współpracy z innymi podmiotami funkcjonującymi na rynku. Podkreśla się, że wysokie zaangażowanie w działalność kooperacyjną z takim partnerem staje się potencjalnym kosztem działalności kooperacyjnej,
- ostatnie ujęcie związane jest z przekonaniem, że uczestnictwo w międzyorganizacyjnej kooperacji może angażować dodatkowe koszty poprzez wymagania związane z koniecznością wydatkowania swoich rzadkich zasobów. Wydatki te związane są z rosnącymi wymaganiami dotyczącymi

wewnętrznej organizacyjnej koordynacji z komunikacją i transportem oraz zapotrzebowaniem na czas, zasoby i fundusze. Wszystkie koszty związane są z poszukiwaniami, nawiązywaniem i ustanowieniem (utrzymaniem) międzyorganizacyjnej kooperacji. W tym kontekście podkreśla się, że organizacje posiadające najlepsze (lub rzadkie zasoby) są najbardziej poszukiwanym partnerem. Dlatego też, organizacja może ponosić trudne do oszacowania koszty związane z wydatkowaniem nadwyżki zasobów, realizując korzyści kooperacji międzyorganizacyjnej.

J.R. Schermerhorn [1975, s. 851] wskazuje, że do dodatkowych czynników skorelowanych z międzyorganizacyjną kooperacją należą:

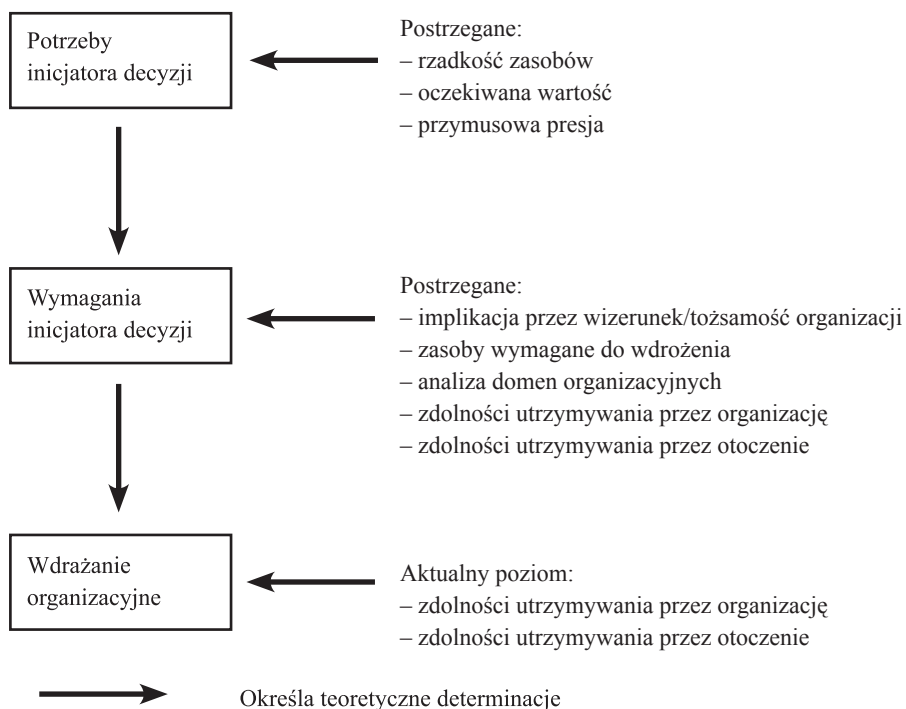
- przenikalność granic organizacji,
- zbieżne cele organizacyjne,
- rzeczywiste korzyści z kooperacji.

Granice organizacji są otwarte i przepuszczalne wobec zewnętrznego otoczenia, co przyczynia się do wzrostu prawdopodobieństwa nawiązania i rozwoju kooperacji międzyorganizacyjnej. Podkreśla się, że wartość kooperacji pomiędzy organizacjami traktować można jak funkcję przenikania ich granic i pól działalności. Funkcja ta wiąże się z 2 poziomami analizy: na poziomie wewnątrzorganizacyjnym i komparatywnym. W zakresie poziomu wewnętrznego wskazuje się na cechy strukturalne ułatwiające relacje, odgrywaną rolę w ramach granic oraz badanie rozpiętości i głębokości otoczenia. W zakresie poziomu komparatywnego zwraca się uwagę na rzeczywistą działalność w ramach granic, zachodzenie na siebie funkcji oraz wzajemną przenikalność. W tym kontekście traktuje się je jako czynniki ułatwiające organizacyjną współzależność.

Prawdopodobieństwo rozwoju kooperacji międzyorganizacyjnej pomiędzy 2 lub większą liczbą podmiotów rośnie również w przypadku, gdy przedsiębiorstwa dochodzą do przekonania, że ich cele oraz domeny działalności są zgodne lub komplementarne. Mimo, że cele traktuje się jako ważny czynnik skorelowany z kooperacją międzyorganizacyjną często pojawiają się sprzeczności i rozbieżności co do wspólnego działania. Należy bowiem zaznaczyć, że w przypadku gdy realizacja celów pociąga za sobą zapotrzebowania na podobne zasoby, zgodność ta wywołać może przeciwne zjawisko do kooperacji – rywalizację.

Trzeci zestaw elementów związany z międzyorganizacyjną kooperacją odnosi się do rzeczywistych korzyści, które zwiększają skłonność kooperacyjną przedsiębiorstwa, a które funkcjonują pomiędzy organizacją i jej zewnętrznym otoczeniem. Wskazuje się, że mogą one mieć zarówno charakter czynników normatywnych, jak i materialnych. Organizacja może być pod wpływem swoich zdolności do ustalania kooperacyjnych relacji przez stopień, który zachęca do ustalania tych relacji i usankcjonowanie przez zewnętrzne środowisko. Można zatem podkreślić, że prawdopodobieństwo nawiązania relacji kooperacyjnych rośnie w przypadku, gdy normatywne zasady organizacji oraz jej zewnętrzne środowisko przychylne

są temu procesowi. W zakresie warunków fizycznych wskazuje się na geograficzną bliskość potencjalnych partnerów lub dużą ilość generalnie rozpatrywanych korzyści. Dodatkowo ważnym elementem są wewnętrzne zdolności organizacji do budowy i utrzymywania działalności kooperacyjnej. Znaczący jest również istniejący poziom dotychczasowej działalności kooperacyjnej oraz nadwyżka zasobów, które wykorzystać można do budowy i rozwoju wspólnych przedsięwzięć.



Rysunek 27. Determinanty kooperacji międzyorganizacyjnej

Źródło: J. R. Schermerhorn, 1975, *Determinants of Interorganizational Cooperation*, Academy of Management Journal, Vol. 18, No. 4, s. 854.

Inne ujęcie determinant kooperacji prezentuje A.J. Campbell [1998, s. 22], która uważa, że w celu efektywnego konkurowania przedsiębiorstwa podejmujące działalność na globalnych rynkach muszą rozwijać zdolność do tworzenia wysokiej wartości dodanej oraz ściśle ukierunkować swoje wysiłki marketingowe. Wymaga to bliższych powiązań w układzie wertykalnym pomiędzy dostawcami i nabywcami. Bliskość powiązań sprzyja nawiązywaniu relacji partnerskich, które są podstawą wspólnego podejścia do problemów i przyczyniają się do redukcji kosztów i poprawy jakości [Turner i inni, 2000, s. 17]. W rezultacie współuczestniczenie w układzie nabywca – dostawca zastępuje tradycyj-

ne, relacje oparte na cenie. Kluczową koncepcją, która prowadzi do celowej kooperacji pomiędzy niezależnymi firmami jest przekazanie nabywcy wartości w celu tworzenia strategicznej przewagi. Firmy z taką orientacją rozpoznają wspólny potencjał i możliwości wykorzystania efektu synergii. Zakłada się, że optymalizacja następować może na każdym etapie utworzonego łańcucha poprzez dodawanie wartości [Porter 2010, s. 355–358]. Osiągnięcie tego założenia jest możliwe przez wertykalne współdziałanie, w którym poszczególne firmy rozpoznają, że ich działanie zależy od szeregu czynników leżących zarówno po stronie nabywców, jak i dostawców, od których pozyskuje się zasoby⁵³. Dodatkowo każdy uczestnik danego łańcucha dostaw zależy od działalności innych podmiotów tego łańcucha, co przyczynia się do narastania istotnych problemów związanych z zarządzaniem współzależnością przez koordynację wspólnych działań.

Wychodząc z powyższego założenia wskazać można 3 czynniki, które determinują wertykalną kooperację: zaufanie, bariery wyjścia, i strategię firmy. Szczególnie istotne są zaufanie i bariery wyjścia, które wpływają na zachowanie firmy i jednocześnie stanowią sedno teorii wymiany, która podkreśla ważność współpracy interpersonalnej w relacji i konieczność ochrony inwestycji każdej firmy⁵⁴.

Analizując pierwszy czynnik, podkreślić należy, że budowa związku kooperacyjnego pomiędzy dostawcą i odbiorcą oparta jest na kompromisie i bezwzględnej szczerości wobec partnera [Ciesielski 2004, s. 2]. Musi cechować się wysokim poziomem zaufania, które wpływa na rodzaj transakcji zawieranych pomiędzy firmami. W tym kontekście zaufanie traktowane jest jako czynnik krytyczny w relacjach kooperacyjnych pomiędzy nabywcą i sprzedawcą. Przez zaufanie rozumieć należy „(...) przekonanie i wiarę firmy, że inne przedsiębiorstwa, podmioty czy organizacje będą wykonywać swoją działalność, w taki sposób, że rezultaty będą miały pozytywne oddziaływanie na jej funkcjonowanie, jak również, że nie będą podejmowały nieoczekiwanych działań, których skutek mógłby mieć negatywny wpływ na firmę” [Anderson i Narus 1990, s. 42]. Można je również zdefiniować jako skłonność do polegania na partnerze, co do którego mamy przekonanie o jego uczciwości. Zaufanie promuje satysfakcję pomiędzy członkami związku oraz propaguje kooperację, redukuje konflikt oraz przyczynia się do wzrostu zaangażowania. Uważane jest za główną konstrukcję budowy i utrzymania relacji pomiędzy współpracującymi organizacjami [Mor-

⁵³ Integracja wertykalna (pionowa) polega na powiązaniu 2 lub większej liczby faz produkcyjnych w jednym przedsiębiorstwie. Jest ona charakterystyczna dla wszystkich przedsiębiorstw, które zawsze integrują pewną liczbę faz produkcji lub dystrybucji [Czupiał 2000 b, s. 158–160].

⁵⁴ Zaufanie uważane jest za podstawową determinantę kooperacji przez wielu autorów zarówno polskich, jak i zagranicznych, zob.: [Smith, Carroll i Ashford 1995, s.17; Ring i Van de Ven 1992, s. 488; Ganesan 1994, s. 1; Koch, Kautonen i Grunhagen 2006, s. 63].

gan i Hunt 1994, s. 23]. Schindler i Thomas [1993, s. 563] wskazują, że istotę zaufania można scharakteryzować za pomocą 5 elementów:

- przeświadczenie o uczciwości, prawości i etyczności działania,
- wiarę w umiejętności, doświadczenie i kompetencje techniczne i społeczne,
- wzajemną uczciwość i lojalność,
- konsekwencję w działaniu, rzetelność, odpowiedzialność i słuszność postępowania w określonych realiach,
- bezpośredniość działań w zakresie podziału informacji, pomysłów i inicjatyw.

Podkreśla się również, że tworząc relacje oparte na zaufaniu, przedsiębiorstwa chcą osiągnąć pewne cele, do których zalicza się [Grudzewski i inni 2007, s. 132]:

- zmniejszenie subiektywnej i obiektywnej niepewności oraz ryzyka związanego z dokonaniem aktem zakupu danego produktu,
- przekonanie potencjalnego klienta do zakupu określonych produktów wytwarzanych przez dane przedsiębiorstwo,
- zwiększenie lojalności już zdobytych klientów,
- pogłębienie relacji z klientami,
- poprawę zadowolenia klientów,
- zbieranie danych celem pogłębienia relacji z klientami.

Prezentowane cele rozpatrywać można w kontekście poszukiwania i przekonywania potencjalnego nabywcy do zakupu wytworzonych dóbr lub usług przez przedsiębiorstwo lub w kontekście pogłębiania relacji z już istniejącymi klientami.

Wskazuje się, że fundamentalnym warunkiem zaufania jest założenie o braku jego nadużycia ze strony jednego lub większej liczby partnerów. Podstawą jest przekonanie o prawidłowym doborze partnerów, ponieważ wybór ten, a w konsekwencji obdarzenie kooperanta zaufaniem powodują, że przedsiębiorstwo staje się bezbronne. Z zaufaniem zatem nieodłącznie wiąże się ryzyko zależne od następstw działania innego przedsiębiorstwa.

Zdaniem P. Ring oraz A. Van de Ven [1992, s. 487] w literaturze dominują 2 ujęcia dotyczące zaufania. Pierwsze oznacza przeświadczenie jednej strony o dobrej woli drugiej w procesie transakcji, drugie natomiast oznacza wiarę partnerów we wzajemną przewidywalność działań. Podkreślają, że zaufanie jest elementem każdej transakcji, jest potężnym i skutecznym narzędziem dla wspólnych działań organizacji i wspólnych wysiłków. Współpraca jest bardziej owocna w wypadku, gdy organizacje mogą na sobie polegać, zwłaszcza w sytuacji, gdy jednoczesne osiągnięcie korzyści z transakcji dla obu stron jest nieosiągalne. F. Byłok [2008, s. 518] podkreśla, że organizacje, które otrzymują „kredyt zaufania”, uzyskują szersze możliwości działania, np. w zakresie opracowywania i wdrażania innowacji ze względu na brak permanentnych kontroli ze strony współpracujących kontrahentów. Zaufanie powoduje również, że członkowie organizacji stają się bardziej odporni na stres i wykazują większą zdolność przystosowywania się do warunków oto-

czenia [Ring i Van de Ven 1992, s. 488]. Stanowi zatem konstrukcję tworzenia partnerskich związków, które są podstawą długofalowej współpracy i budowy pozycji konkurencyjnej [Izquierdo i Cillan 2004, s. 975]. Zaufanie obejmuje zarówno służbowe, jak i osobiste przekonania oraz oczekiwania co do ciągłości współpracy. Należy podkreślić, że siła tego przekonania doprowadzić może do takiej sytuacji, w wyniku, której nastąpi osłabienie pozycji konkurencyjnej, zwłaszcza w przypadku, gdy działania partnera pozostają poza kontrolą. Można, zatem przyjąć, że zaufanie składa się z wiary, czyli przekonania pokładającego zaufanie i zobowiązania dotyczącego podmiotu, w którym pokładane jest zaufanie [Kozłowski 2005, s. 144]. Dodatkowo wiara ta przyczynia się do redukcji prawdopodobieństwa oportunistycznego zachowania drugiego podmiotu i stanowi alternatywę dla mechanizmów kontroli. Dzieje się tak dlatego, że dzięki zaufaniu partnerzy rozwijają ufność w długoterminową rzetelną współpracę, gdzie niesprawiedliwość, strata i nieuczciwość będą skorygowane i naprawione [Campbell 1998, s. 23].

Analizując zaufanie pomiędzy polskimi przedsiębiorstwami, D. Nowak [2009 c, s. 247–258] wskazuje, że istnieją czynniki zarówno wzmacniające, jak i osłabiające proces współpracy. Do istotnych czynników wzmacniających zaufanie pomiędzy partnerami należą:

- współuczestnictwo przy podejmowaniu decyzji,
- utrzymywanie skutecznej komunikacji,
- wzajemne wspieranie się w działalności rynkowej,
- satysfakcja z wcześniejszych wyników współpracy,
- dotychczasowa skuteczność współpracy,
- gotowość partnera do kontynuowania współpracy w przyszłości,
- oraz skłonność partnera do inwestowania.

Natomiast do czynników negatywnie wpływających na zaufanie zalicza:

- niepewność otoczenia charakteryzowana przez jego niestabilność i różnorodność,
- wykorzystywanie własnej siły przetargowej,
- wykorzystywanie siły przetargowej przez partnera,
- asymetria współzależności,
- istnienie alternatywnych rynków, na których prowadzić można taką samą lub podobną działalność.

Możliwość szybkiej zmiany profilu produkcji, łatwość przechodzenia z jednych obszarów do innych świadczy z jednej strony o dużej elastyczności podmiotu, z drugiej jednak budzi obawy o trwałość powiązań i wywiązanie się z przyjętych kontraktów.

Kolejnym elementem determinującym i wspierającym rozwój związków kooperacyjnych są wysokie bariery wyjścia. W ich ramach A.J. Campbell [1998, s. 24] wskazuje na niepewność i nieprzewidywalność rynku, specyficzne warunki in-

westycyjne oraz uzależnienie od partnera handlowego. Podkreśla również, że niepewność rynku wpływa pozytywnie na ewolucję relacji, podczas gdy specyficzne warunki inwestycyjne mają charakter przeciwny.

Niepewność rynku może być barierą, która będzie zniechęcała partnera do opuszczenia danego segmentu w przypadku braku możliwości nawiązania współpracy z alternatywnymi kontrahentami z powodu ich nieosiągalności lub nieprzewidywalności działań. Wychodzi się bowiem z założenia, że lepiej współpracować na określonych i pewnych warunkach niż zrezygnować i poszukiwać nowych kontrahentów, co do których nie ma się przekonania, czy istnieją. Można zatem stwierdzić, że kooperacja z nabywcą wykazuje tendencję rosnącą dla dostawcy, który dostrzega wysoką niepewność rynku. Należy również podkreślić, że przedsiębiorstwa wchodzące na nowe rynki oczekują odpowiednich działań motywujących, które zapewnią im stabilność i trwałość współpracy.

Specyficzne warunki inwestycyjne tworzone są w konkretnym celu i stanowią unikatowe rozwiązania, które można zastosować tylko w określonym typie relacji. Firmy tworząc je, skłaniają kontrahentów do współpracy, w ramach których wdrożyć należy szereg rozwiązań, których nie będzie można zastosować w innych relacjach. Podjęte wspólne działania dotyczyć mogą procesów związanych z kompatybilnością procesów produkcyjnych, inwestycji w nowe technologie wytwarzania czy dopasowanie struktur podmiotów wchodzących w układ relacyjny. Podkreśla się, że w krótkich okresach transfer lub próba wycofania idiosynkratycznych inwestycji napotkać może znaczne trudności. Niezwykle istotnym warunkiem efektywności tego rodzaju współdziałania jest prawidłowy dobór partnerów, którzy charakteryzować powinni się podobną siłą ekonomiczną i poziomem technicznym, nierównowaga może bowiem prowadzić do zdominowania tego partnera, który charakteryzuje się słabszym potencjałem [Sudoł 2002, s. 258]. Problem specyficznych warunków inwestycyjnych porusza J. Czupiał [2000 c, s. 49], który wskazuje, że nawiązanie kooperacji pomiędzy przedsiębiorstwami przyczynić może się do konieczności zastosowania nowoczesnej, wysoko wydajnej i specjalistycznej technologii u niezależnego dostawcy. Dokonanie tego rodzaju inwestycji wiąże się z osłabieniem pozycji wobec odbiorcy, który wywierając presję, zmusza przedsiębiorstwo do redukcji ceny półproduktów, których jest jedynym nabywcą. Przyczynia się to do stopniowego ograniczania samodzielności podmiotu, który nie posiada odpowiednio silnej pozycji przetargowej. Proces ten zazwyczaj ma charakter ewolucyjny, w wyniku którego przedsiębiorstwo traci zdolność do możliwości kształtowania cen swoich wyrobów, dyktowania swoich warunków dostaw, wprowadzania własnych rozwiązań technologicznych, a nawet wyboru własnych kooperantów. Podjęcie tego rodzaju inwestycji stanowi istotną barierę zniechęcającą przedsiębiorstwa do wycofania się z określonej relacji.

Ostatnią barierą wyjścia omawianą przez Campbell jest relatywna zależność pomiędzy partnerami handlowymi. Zależność ta jest bezpośrednio proporcjonalna do poziomu trudności, które napotyka przedsiębiorstwo w dostępie do alternatyw-

nych źródeł zaopatrzenia. Relatywną zależność definiować można jako postrzeganie przez strony układu różnic odnośnie wzajemnych stosunków w partnerstwie. Percepcja ta determinuje stopień, w jakim firmy wzajemnie na siebie oddziałują. Relatywna zależność stanowi ważną barierę wyjścia dla dostawcy, ponieważ firmy pomiędzy którymi istnieje wysokie sprzężenie relacyjne są bardziej zainteresowane w utrzymaniu współpracy. Dlatego też zaznaczyć można, że relatywna współzależność wspiera kooperację zarówno po stronie nabywcy, jak i dostawcy.

Trzecią determinantą kooperacji według A.J. Campbell jest strategia firmy. Uznaje, że sukces oraz znaczącą pozycję konkurencyjną osiągnąć można przez rozwój wiedzy i jej transfer w postaci produktów i usług na rynek. U podstaw tego założenia leży przekonanie, że szybkie i skuteczne innowacje umożliwiają akumulację korzyści pochodzących ze zmieniającego się rynku. Dostarczanie ich nabywcy w szybszym czasie niż czynią to konkurenci przyczynia się do rozwoju źródeł przewagi konkurencyjnej. Strategia dotycząca szybkich innowacji związana jest z kooperacją wertykalną zarówno z dostawcami, jak i nabywcami. Racjonalnym uzasadnieniem takiego podejścia jest potrzeba elastyczności w zakresie koordynacji działalności firmy zarówno w dół, jak i w górę łańcucha wartości. Przyjęcie strategii szybkich innowacji oznacza zmiany w procesach produkcyjnych, które wymagają bliższej współpracy z dostawcami w celu utrzymania właściwego poziomu zapasów. Podkreśla się również, że przedsiębiorstwo musi zrozumieć przyszłe potrzeby nabywcy, w celu dokonania właściwych zmian, które zapewnią ciągłość strumienia nowych innowacji.

Smith i inni [1995, s. 15] analizując istotę kooperacji, rozróżniają jej strukturalne i psychologiczne determinanty. Psychologiczne zawierają w sobie takie elementy, jak: podobieństwo uznawanych wartości, dostrzegany statut i zasadność partnerstwa, zgodność procedur i działań. Determinanty strukturalne kooperacji dotyczą ilości zaangażowanych podmiotów w układ relacyjny oraz zakresu i zasięgu ich wcześniejszych powiązań, które pozwalają ocenić ich solidność i przewidywalność.

Zupełnie inne ujęcie prezentują T. Fiedler i C. Deegan [2007, s. 419–420], którzy analizując bodźce i przyczyny skłaniające organizacje do współdziałania, wskazują na 5 determinant kooperacji: asymetrię, wzajemność, trwałość, wydajność i zasadność. Podobny pogląd prezentowany był przez C. Olivera [1990, s. 242], który ekspozował 6 fundamentalnych przyczyn formowania międzyorganizacyjnych relacji kooperacyjnych: konieczność, asymetrię, wzajemność, wydajność, stabilność oraz legitymację. Wymienione przyczyny stanowią bodźce, które skłaniają bądź motywują organizację do ustanawiania współpracy i wyjaśniają powody wyboru jednego podmiotu przez drugi. Wskazane determinanty rozpatrywane mogą być oddzielnie, podkreśla się jednak, że wzajemnie na siebie oddziałują, przenikają i wchodzą w różnego rodzaju interakcje.

Asymetria wiąże się z czynnikiem, który skłania organizację do nawiązania relacji ze względu na jej pragnienie wywierania wpływu na inny podmiot lub

chęci kontroli jego zasobów. Współcześnie każde przedsiębiorstwo prowadząc działalność gospodarczą zmuszone jest pozyskiwać określone zasoby, które determinują jej przetrwanie w długim horyzoncie czasu. Ze względu na uwarunkowania środowiskowe żaden podmiot nie ma możliwości ich kontroli, co przyczynia się do narastania problemów z ich pozyskaniem. Poszukuje się i nawiązuje relacje z tymi podmiotami, które mają w dyspozycji lub sprawują kontrolę nad określonym zaopatrzeniem. Powstaje układ, którego celem jest zapewnienie ciągłości dostaw potrzebnych do realizacji wyznaczonych zadań. W praktyce jednak siły rozłożone są nierównomiernie, co może przyczynić się do rozwoju pewnej formy dominacji jednego podmiotu nad drugim. Dominacja ta może mieć pozytywny wpływ na słabszy podmiot (np. gdy dominujące przedsiębiorstwo dba o interesy słabszego) lub negatywny (gdy następuje rabunkowe wykorzystanie słabszego podmiotu). U podstaw determinanty asymetrii leżą założenia ekonomii politycznej i teorii zależności od zasobów [Oliver 1990, s. 241–265].

Drugą determinantą jest wzajemność, która często traktowana jest jako kontrast asymetrii. W zasadzie tej podkreśla się współpracę, współdziałanie i koordynację pomiędzy organizacjami w przeciwieństwie do dominacji, siły i kontroli, które opisują asymetrię. U podstaw determinanty leżą różnego rodzaju bodźce skłaniające podmioty do zgodnej współpracy w celu realizacji własnych lub wspólnych zamierzeń i interesów. Istotnym stymulatorem jest wymiana, która traktowana jest jako środek osiągnięcia celów. Podkreśla się jednak, że w przypadku gdy wymiana dotyczy zasobów ogólnodostępnych, determinanta wzajemności jest nieistotna, ponieważ zasoby te mogą być nabyte na rynku na podobnych warunkach od innych jednostek. Z wzajemnością związane są aspekty zachowania reakcyjnego. Wskazuje się, że zachowanie jednostki w grupie jest wynikiem przeciętnego zachowania innych uczestników w okresach przeszłych. Problem ten tłumaczony jest na gruncie *Dylematu więźnia*, kiedy podmioty indywidualne dążą do wzajemności kooperacji z kooperacją i wrogości z wrogością [Keser i von Winden 2000, s. 33].

Kolejną determinantę kooperacji stanowi stabilność. W literaturze dotyczące współpracy wskazuje się, że jest ona formowana jako adaptacyjna odpowiedź na niepewność otoczenia. Wyjaśnia się, że nieprzewidywalność środowiska wywoływana jest przez rzadkość zasobów oraz brak wiedzy odnośnie ich fluktuacji i dostępności alternatywnych partnerów, którzy mogliby zaspokoić pojawiające się zapotrzebowanie. Celem radzenia sobie z tą niepewnością organizacje mogą być skłaniane (motywowane) do współdziałania, które „zapobiega, prognozuje lub absorbuje niepewność w celu osiągnięcia uporządkowanego, rzetelnego wzoru przepływu zasobów i wymiany” [Oliver 1990, s. 246]. Współdziałanie łagodzi niepewność i nieprzewidywalność, ponieważ „ryzyko i odpowiedzialność są podzielone a większa ilość umiejętności i wiedzy są zaangażowane do radzenia sobie z tymi problemami” [Oliver 1990, s. 246]. Istota stabilności związana jest zatem

z dążeniem do pozyskiwania specjalistycznej wiedzy, dzięki której nastąpić może redukcja niepewności. Wiedza ta wydaje się być elementem stabilności i może motywować organizacje do współpracy. U podstaw determinanty stabilności leżą założenia teorii zależności od zasobów, według której w sytuacji rzadkości zasobów organizacje charakteryzują się większą skłonnością do współpracy ze względu na chęć zabezpieczenia swojej działalności poprzez pozyskiwanie potrzebnego zaopatrzenia, a tym samym ograniczenia niestabilności wywołanego rzadkością zapasów.

Istotną determinantę kooperacji stanowi również tzw. sprawność ekonomiczna. Analizując to uwarunkowanie, wskazuje się, że organizacja będzie motywowana do formowania współpracy przez jej dążenie do wzrostu ekonomicznego bogactwa. W tym zakresie wybór kooperanta podyktowany będzie kryterium minimalizacji sumy produkcji i kosztów transakcyjnych. U podstaw uwarunkowania leżą założenia teorii kosztów transakcyjnych.

Ostatnią determinantą kooperacji podawaną przez Fiedlera i Deegana [2007, s. 419] jest zasadność, według której współpraca postrzegana powinna być jako legalna, prawidłowa i słuszna. Zauważa się, że w środowisku istnieją pewne siły pochodzące z otoczenia instytucjonalnego, które „(...) motywują organizację do wzrostu zasadności jej pracy w celu ukazania zgodności działania z panującymi normami, standardami lub wiarą i oczekiwaniem zewnętrznych instytucji” [Oliver 1990, s. 246]. U podstaw determinanty leżą założenia teorii instytucjonalnej i tzw. teorii zasadności. Pierwsza podkreśla, że organizacja pod wpływem presji upodabnia się w formie i działaniu do zewnętrznych wymogów, druga sugeruje, że organizacja podejmuje próby znalezienia zgodności pomiędzy postrzeganiem społecznych wartości i norm dotyczących ich działalności (aspekt indywidualny) ze społecznymi wartościami i normami społeczeństwa (aspekt ogólny) – ze względu na zależność od akceptacji działalności przez zewnętrzne środowisko.

Dodatkową determinantą wskazywaną przez Olivera jest obligatoryjność. Przedsiębiorstwo nawiązuje relacje lub dokonuje wymiany z inną organizacją w celu dotrzymania prawnych lub ustawodawczych wymagań. Konieczność może być wynikiem presji władzy lub pojawić się spontanicznie i dobrowolnie. W przypadku presji władzy typowym przykładem jest przymusowe uczestnictwo w różnego rodzaju stowarzyszeniach, natomiast dobrowolne wyjaśniane jest na gruncie teorii zależności od zasobów. Podkreśla się, że w przypadku dobrowolnego uczestnictwa następuje ograniczenie wykorzystania siły przetargowej.

Oliver ilustruje determinanty rozwoju kooperacji w kontekście wybranych 6 typów relacji międzyorganizacyjnej kooperacji: stowarzyszenia handlowe, dobrowolne związki agencyjnej, *joint venture*, wspólne programy, korporacje powiązane finansowo i sponsorowane powiązania agencyjne. W ich kontekście wskazuje na przyczyny tworzenia relacji kooperacyjnych.

Reasumując, stwierdzić można, że organizacje u podstaw kooperacji kładą rzeczywiste a nie iluzoryczne przyczyny.

Tabela 17. Kluczowe możliwości – przyczyny tworzenia różnych typów relacji

Typ relacji	Determinanty				
	Asymetria	Wzajemność	Efektywność	Stabilność	Zasadność
Stowarzyszenie handlowe	Regulacje państwowe	Promocja wspólnych rzeczy (np. wspólne wystawy)	Uzyskiwanie korzyści ekonomicznych	Zmniejszanie niepewności ustawodawczej (np. standaryzacja produktów)	Wzmacnianie wizerunku uczestników
Związek dobrowolny	Zwiększanie wspólnej siły	Koordinacja działalności sieci	Osiągnięcie korzyści ekonomicznych w procesie dystrybucji i pozyskiwaniu dotacji	Stabilizacja przepływów dotacji do uczestników	Wzrost znaczenia wspólnoty i ich pozycji
<i>Joint venture</i>	Wzrost siły przetargowej i barier wejścia	Uzyskanie efektu synergii technologii i podziale, informacji	Wzrost ekonomii skali	Podział ryzyka we wchodzeniu na nowe rynki	Wzmocnienie profilu produkcyjnego
Wspólny program	Kontrola w dostępie do zasobów	Wymiana udogodnień, klientów i pracowników	Redukcja kosztów usług społecznych	Podział ryzyka w tworzeniu nowych programów	Prezentowanie norm kooperacji
Powiązania finansowo-korporacyjne	Wpływ źródeł kapitału	Podział wiedzy i informacji	Obniżenie kosztów pozyskiwania kapitału	Kooptacja części finansowych	Ukazywanie projektu w aspekcie wykonalności i rentowności
Sponsorowane powiązania agencyjne	Zwiększanie relatywnej siły wobec innych agencji	Wymiana informacji i udogodnień	Racjonalizacja w pozyskiwaniu funduszy	Ograniczanie niepewności w przepływie funduszy	Wzrost akceptacji agencji i jej prestiżu

Źródło: C. Oliver, 1990, *Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions*, Academy of Management Review, Vol. 15, No. 2, s. 249.

3.5. Specjalizacja i dywersyfikacja w kooperacji przemysłowej

Istotną przesłanką skłaniającą przedsiębiorstwa do nawiązywania różnego rodzaju powiązań kooperacyjnych jest rosnąca złożoność technologiczna współczesnych wyrobów, skomplikowany proces ich wytwarzania oraz konieczność skracania cykli produkcyjnych i dostarczania produktów na rynek. Powyższe zmiany doprowadziły do wzrostu znaczenia specjalizacji i koncentracji, dezintegracji łańcucha wartości oraz globalizacji przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach przemysłowych.

Analizując istotę i charakter kooperacji przemysłowej, szczególną uwagę zwrócić się powinno na zagadnienia specjalizacji i dywersyfikacji produkcji, gdyż są one kluczowe dla budowy relacji kooperacyjnych pomiędzy przedsiębiorstwami.

Specjalizację rozpatrywać należy na 2 poziomach: społecznym i technicznym. W ujęciu społecznym utożsamiać ją należy z różnorodnością podejmowanych działań zbiorowych, natomiast w ujęciu technicznym związana jest z wyrobieniem pewnej sprawności działania na skutek ograniczania pewnych prac i ich powtarzania. Szukając istoty, natury i charakteru specjalizacji, ujęcia te rozpatrywać należy łącznie⁵⁵.

Zdaniem J. Lichtarskiego [1992, s. 44] specjalizacja jest to: „(...) forma społecznego podziału pracy, wyrażająca się w technologicznie celowym i ekonomicznie uzasadnionym ograniczaniu różnorodności wytwarzanych wyrobów, części lub faz procesu technologicznego, dobranych według zasady koncentracji produkcji technologicznie jednorodnej lub podobnej ze względu na rodzaj i konstrukcję wyrobów, ich przeznaczenie bądź użyte do ich wytwarzania czynniki produkcji i ich źródła”. Podstawą specjalizacji jest podział pracy, który przejawia się w wyodrębnianiu nowych rodzajów przemysłu, rozdziale funkcji wytwórczych pomiędzy określoną społecznością i przedsiębiorstwami przemysłowymi oraz między fazami produkcji czy stanowiskami pracy. Dodatkowo podział pracy umożliwia głębsze i dokładniejsze opanowanie określonych umiejętności w wąskim zakresie co powoduje wzrost wydajności i poprawę wyników firmy. W wyniku specjalizacji przedsiębiorstwo koncentruje się na tych obszarach działalności, do których jest najlepiej przygotowane zarówno pod względem zasobowym, technologicznym, jak i posiadanych umiejętności [Janasz 2000, s. 159]. W ramach specjalizacji przedsiębiorstwa wyzbywają się obszarów działalności, w których osiągają przeciętne lub niskie wyniki, a skupiają się na tych, w których wyniki są najlepsze.

Specjalizację kojarzyć należy przede wszystkim z pojęciem koncentracji produkcji rozumianej jako stan skupienia czynników wytwórczych. Zgrupowanie

⁵⁵ Istotny wkład w badania nad specjalizacją przedsiębiorstw wnieśli polscy naukowcy Stanisław Smoliński, Jan Wojewnik, Zdzisław Pierścionek i inni [Smoliński 1974; Wojewnik 1976; Pierścionek 1977].

takich samych zadań na stanowisku roboczym powoduje wzrost produkcji partii wyrobów, ich seryjności i zakresu, a w konsekwencji specjalizacji [Smoliński 1974, s. 235]. Podkreśla się również, że proces koncentracji produkcji będący podstawą specjalizacji przyspiesza postępująca normalizacja, typizacja i unifikacja wyrobów oraz ich części składowych (zwłaszcza w przemyśle motoryzacyjnym i maszynowym).

Specjalizacja produkcji rozpoczyna się od najmniejszej komórki w przedsiębiorstwie, jakim jest stanowisko pracy, na którym skupiają się 3 podstawowe czynniki produkcji: środki pracy, przedmioty pracy i siła robocza, a następnie rozszerza na pozostałe jednostki organizacyjno-produkcyjne, typu linie, gniazda, oddziały, wydziały, zakłady. Może dotyczyć różnych poziomów funkcjonowania przedsiębiorstwa począwszy od pojedynczego stanowiska pracy przez oddziały i wydziały produkcyjne, a kończąc na zakładach i całych przedsiębiorstwach. W ten sposób specjalizacja produkcji przejawia się w strukturze produkcyjnej przedsiębiorstwa, czyli w formach, w jakich zgrupowane są i wzajemnie powiązane stanowiska robocze. W rezultacie efekt specjalizacji całego przedsiębiorstwa stanowi sumę efektów pracy poszczególnych stanowisk roboczych. Zatem istotą specjalizacji produkcji przemysłowej stanowi specjalizacja stanowisk roboczych, a w dalszej konsekwencji innych jednostek organizacyjno-produkcyjnych [Smoliński 1974, s. 237]. Do charakterystycznych cech specjalizacji na stanowisku roboczym należy [Smoliński 1982, s. 90]:

- upraszczanie i ograniczanie różnorodności wykonywanych zadań, która przejawia się w stabilizacji detalooperacji,
- zgodność zakresu czynnościowego detalooperacji,
- stopień technicznej trudności wykonywanych zadań,
- częstotliwość wykonywania detalooperacji w jednostce czasu,
- skłonność do systematyczności i stałości wykonywanych zadań.

Poziom specjalizacji, a tym samym stabilności produkcji zależy od ilości, różnorodności i pracochłonności wykonywanych prac na stanowisku roboczym. Wraz z redukcją wykonywanych detalooperacji zwiększa się intensyfikacja działań, która przyczynia się do lepszego i sprawniejszego wykonywania określonych czynności. Istota specjalizacji w kontekście technicznym przejawia się w ekonomiczności działania, które związane jest z wyrobieniem pewnej sprawności na skutek ograniczania pewnych zabiegów i powtarzania innych [Janasz 2006, s. 166]. Wzrost poziomu specjalizacji stanowiska roboczego prowadzi do stabilizacji pracy, a w konsekwencji do wzrostu ekonomiczności. Na stopień specjalizacji wpływa również wielkość wytwarzanej produkcji. Specjalizacja opłaca się tylko w przypadku dużej skali produkcji, przy której koszty stałe rozkładają się na odpowiednią liczbę wytworzonych elementów.

W literaturze naukowej podkreśla się, że u podstaw specjalizacji leży dążenie przedsiębiorstw do poprawy wydajności pracy przy jednoczesnym polepszeniu

jakości i zwiększeniu wolumenu produkcji. Pozwala dokonać obniżki kosztów własnych, polepszyć strukturę wykorzystania majątku i zasobów oraz budować przewagę konkurencyjną i rozwój kluczowych kompetencji. Istotnie przyczynia się również do budowy i rozwoju powiązań kooperacyjnych [Smoliński 1982, s. 88]⁵⁶. Biorąc pod uwagę kryterium produkcyjne, wyróżnia się kilka form specjalizacji, w skład których wchodzi [Wojewnik 1976, s. 73]:

- specjalizacja przedmiotowa, odnosząca się do wyrobów gotowych polegająca na ograniczaniu zakresu produkcji do wąskiej grupy wyrobów (lub jednego wyrobu),
- specjalizacja w zakresie zespołów, podzespołów i części składowych wyrobów gotowych,
- specjalizacja technologiczna (zakłady typu: kuźnie, odlewnie, przedziałnie itp.), związana z wykonaniem poszczególnych faz i operacji procesu technologicznego polegająca na wyeliminowaniu z przedsiębiorstwa wielu etapów technologicznych i skupieniu się na jednym (lub kilku wyselekcjonowanych); w długim horyzoncie czasowym specjalizacja technologiczna ma tendencje do przekształcania się w specjalizację przedmiotową,
- specjalizacja w zakresie usług i produkcji pomocniczej dotyczy wykonywania określonych funkcji przez wyodrębnione zakłady, z którymi nawiązuje się porozumienia kooperacyjne (w skład wchodzi zmiany dokonywane w produkcji przez inne jednostki, dotyczą takich działań, jak: malowanie, galwanizowanie, montaż, lakierowanie, cynkowanie oraz usługi w zakresie remontu parku maszynowego, utrzymania ruchu itp.).

Prezentowane formy specjalizacji występują w zależności od właściwości procesów produkcyjnych, najczęściej równoległe i wzajemnie się warunkują. Pogłębianie i rozszerzanie specjalizacji w jednej formie najczęściej pociąga za sobą konieczność jej pogłębiania w innych.

Specjalizacja z natury rzeczy dotyczy wyrobów o skomplikowanej budowie i strukturze, przy wytwarzaniu których wymagane są złożone i wyspecjalizowane procesy produkcyjne. Koncentracja jednakowych detalooperacji lub wytwarzanie jednakowych wyrobów na stanowisku roboczym sprzyja wytwarzaniu większych partii, co w konsekwencji prowadzi do wzrostu seryjności produkcji i zakresu jej specjalizacji. Wyroby proste powstają najczęściej w wyniku jednego i prostego procesu produkcyjnego. Wysoki stopień specjalizacji osiągnąć można dzięki zastosowaniu specjalistycznego parku maszynowego i zatrudnianiu odpowiedniej kadry wykonawczej i zarządzającej.

⁵⁶ Rozwój powiązań kooperacyjnych następuje przede wszystkim w kooperacji przedmiotowej (polegającej na dostawach poszczególnych części i elementów składowych wyrobów bardziej złożonych) oraz technologicznej (polegającej na wykonywaniu kolejnych procesów w stosunku do tego samego przedmiotu przez poszczególnych kooperujących producentów).

Podkreśla się również, że pożądanym efektem specjalizacji jest obniżenie kosztów jednostkowych produkcji, które osiągnąć można przez:

- przyrost produkcji łącznej i produkcji określonych asortymentów,
- poprawę jakości produkowanych wyrobów,
- wzrost sprawności i szybkości wykonywania zadań przez wykonawców,
- wzrost wydajności pracy i spadek pracochłonności,
- zmniejszenie zużycia surowców i innych materiałów na jednostkę wyrobu,
- skrócenie długości trwania cykli produkcyjnych,
- zwiększenie szybkości rotacji środków obrotowych,
- wzrost produktywności środków trwałych, siły roboczej i wykorzystania zdolności produkcyjnych.

Specjalizacja produkcji jest przejawem rozwoju sił wytwórczych i wiąże się z celowym i świadomym postępowaniem. Dzięki celowej działalności specjalizacja produkcji przemysłowej jest wyrazem wpływu kombinacji czynników wytwórczych na opłacalność produkcji i dywersyfikację asortymentu. Można zatem zaznaczyć, że różny stopień specjalizacji uwarunkowany będzie różnymi kombinacjami czynników wytwórczych.

Zaznacza się jednak, że specjalizacja działalności przedsiębiorstwa nie oznacza automatycznego ograniczania asortymentu produkcji do grupy wyrobów technologicznie podobnych. Ograniczenia asortymentu nie należy utożsamiać również ze wzrostem specjalizacji przedsiębiorstwa, mimo że wraz z jej wzrostem najczęściej następuje redukcja wytwarzanych asortymentów. Nie jest to jednak warunek powszechny i nieodzowny zwiększania specjalizacji. U podstaw takiego ograniczania leżeć może wiele przyczyn, zarówno o charakterze wewnętrznym, jak i zewnętrznym, które mogą nie mieć wiele wspólnego ze specjalizacją [Smoliński 1974, s. 237]. Przedsiębiorstwo może bowiem produkować wyroby zgrupowane w linie asortymentowe, które różnią się takimi elementami, jak, wyposażenie, standard wykonania, stylistyka, opakowanie itp.⁵⁷.

Reasumując, zaznaczyć można, że specjalizacja w ramach danego zakładu pracy przejawia się w specjalizacji stanowisk roboczych, przy nie zawsze występującej tendencji do redukcji wytwarzanego asortymentu, czego efektem może być produkcja jednorodna pod względem technologicznym.

Specjalizacja powoduje, że powstają przedsiębiorstwa wyspecjalizowane, czyli „(...) takie, które wytwarzają jeden rodzaj produktu (lub usługi) lub wiele rodzajów zaspokajających tę samą potrzebę, a więc produkty będące bliskimi substytutami” [Pierścionek 2003, s. 300]. Przedsiębiorstwo wyspecjalizowane powinno również charakteryzować się jednorodną technologią

⁵⁷ Przykładowo przedsiębiorstwa zajmujące się produkcją łożysk tocznych produkty oferują w różnych opakowaniach w zależności od przeznaczenia na rynek części zamiennych (*after market*) lub rynek wyposażenia pierwszego montażu (OEM – *Original Equipment Manufacture*)

wytwarzania. Wychodząc z powyższych założeń, wskazuje się, że istnieją 2 kryteria kwalifikacji przedsiębiorstwa jako wyspecjalizowanego: rodzaj zaspokajanej potrzeby oraz rodzaj stosowanej technologii. Kryteria te służą również do klasyfikacji zdywersyfikowanego przedsiębiorstwa. Za zdywersyfikowane przedsiębiorstwo uznaje się te, które nie spełnia przynajmniej jednego z powyższych kryteriów.

O specjalizacji przedsiębiorstwa decyduje stopień specjalizacji wyodrębniony na podstawie klasyfikacji produktów i/lub rynków zbytu. Przedsiębiorstwo o najwyższym stopniu specjalizacji to firma wytwarzająca tylko jeden produkt lub świadcząca tylko jedną usługę lub grupę produktów albo usług stanowiących bliskie substytuty. Średni poziom specjalizacji występuje w przypadku wytwarzania grupy wielu produktów należących do jednego sektora. Wyróżnia się również specjalizację przedsiębiorstwa według kryterium rynku zbytu:

- przedsiębiorstwo wysoko rynkowo wyspecjalizowane, które swoje produkty sprzedaje tylko w jednym segmencie i w jednym rynku geograficznym,
- przedsiębiorstwo średnio rynkowo wyspecjalizowane, które swoje produkty oferuje na wielu segmentach lub w pełnym zakresie rynku, ale na jednym obszarze geograficznym,
- przedsiębiorstwo niewyspecjalizowane oferujące swoje produkty na wielu rynkach geograficznych.

Specjalizacja i standaryzacja prowadzą do większej efektywności działalności przedsiębiorstwa, grożą jednak usztywnieniem organizacji, zmniejszeniem elastyczności i zwiększeniem kosztów koordynacji funkcjonowania wyspecjalizowanych komórek⁵⁸. Istotne problemy pojawić się mogą również w przypadku gdy działanie wyspecjalizowanej firmy zakłócone zostanie przez nieprzewidziane wydarzenia lub czynniki. Wskazuje się, że do podstawowych zagrożeń związanych z rozwojem przez specjalizację należą [Urbanowska-Sojkin 1998, s. 135]:

- ograniczenie, wahania lub wygaśnięcie popytu związane z wpływem różnego rodzaju czynników (spadek popytu może przyczynić się do trudności ze zbytem wytworzonych części),
- zmiany w postępie technicznym i technologiach wytwarzania oraz konieczność sprostania tym zmianom,
- innowacyjność działania potencjalnych i aktualnych kontrahentów,
- ograniczenia rynkowe w zakresie jego chłonności i pojemności.

⁵⁸ T. Kotarbiński [1975, s. 215] w *Traktacie o dobrej robocie* wskazywał, że nadmierna specjalizacja może być istotnym błędem, proponował podjęcie działań obniżające stopień specjalizacji. Twierdził: „(...) nie formułujmy hasła: robić wiele różnych rzeczy, nie poprzestając na robieniu czegoś jednego, lecz propagujmy hasło: robić wiele różnych rzeczy przez to, że się najlepiej robi coś jednego”.

Do innego istotnego ryzyka może dojść na gruncie:

- problemów z właściwą koordynacją i synchronizacją poszczególnych procesów produkcyjnych, które powstać mogą przy zbyt szerokiej dezintegracji procesu głównego (zbyt wiele faz procesu produkcyjnego),
- wzrostu trudnych do skalkulowania i oszacowania kosztów produkcji,
- problemów z zagospodarowaniem posiadanych zasobów i zdolności produkcyjnych,
- konieczności rozbudowy bazy transportowej i magazynowej,
- możliwości uzależnienia się od partnerów rynkowych, zwłaszcza odbiorców,
- zmniejszania elastyczności w dostosowywaniu się do zmiennego popytu,
- możliwości wpadnięcia w „pułapkę specjalizacji” na skutek zawężania percepcji otoczenia (dążenie przedsiębiorstwa do „specjalizacja dla specjalizacji”).

Przeciwdziałania negatywnym skutkom specjalizacji dokonać można przez tzw. „dynamiczną specjalizację”, pod pojęciem której rozumie się „(...) zaangażowanie w wyeliminowanie zasobów i działalności, które nie wyróżniają firmy spośród innych, i skoncentrowane są na przyspieszeniu wzrostu na podstawie potencjału, który jest rzeczywiście wyjątkowy” [Hagel i Brown 2006, s. 84]. „Dynamiczna specjalizacja” zwiększa motywację działania, wpływa na potencjał przedsiębiorstwa oraz jego szanse w zakresie szybkiego wzrostu przez innowacje. Podkreśla się, że przedsiębiorstwa charakteryzujące się wąską specjalizacją ze względu na małą elastyczność w zakresie możliwości zmiany potencjału wytwórczego są lepiej przygotowane do wykorzystania zidentyfikowanych perspektyw w zakresie innowacji.

Podjęcie decyzji o dezintegracji własnych procesów wytwórczych oraz skupienie się na tych, które przedsiębiorstwo wykonuje najlepiej, a więc decyzja o specjalizacji działalności jest jedną z głównych przyczyn rozwoju powiązań kooperacyjnych. Stopień i zakres współpracy zależą od stopnia i zakresu specjalizacji. Im wyższy stopień, im bardziej firma skoncentrowana na wąskim obszarze działania, tym większa skala współpracy z szerszą gamą kooperantów, świadczących zróżnicowane usługi produkcyjne. Należy zaznaczyć, że zbyt duża rozbudowa układów kooperacyjnych przyczynić się może do wzrostu prawdopodobieństwa wystąpienia zakłóceń w procesie produkcyjnym. Efektem będzie tendencja do utrzymywania wysokiego poziomu zapasów produkcyjnych i innych elementów wykorzystywanych w działalności podstawowej. W przedsiębiorstwach pojawić mogą się funkcje, których nie będzie można wykonać ze względu na brak wykwalifikowanych pracowników, skalę koniecznych działań związanych z jej realizacją czy konieczność ponoszenia wysokich kosztów. Dodatkowo skupianie się na wąskim obszarze działalności stawia pozostałe funkcje poza głównym nurtem zainteresowania przedsiębiorstwa i nadaje im drugorzędną rangę (np. w zakresie przydziału mocy produkcyjnych). Funkcje te zostają wydzielone i przekazane do realizacji podmiotom zewnętrznym, z którymi często nawiązuje się trwałe, długookresowe i formalne umowy o współpracy. Inaczej mówiąc, kooperacja uzasadniona będzie w przy-

padku, kiedy przyczyni się do wzrostu produkcji i pozwoli osiągnąć dodatkowe efekty ekonomiczne. Efekty te przejawiają się we wpływie na specjalizację wydziałów, zakładów czy przedsiębiorstw i lepszym wykorzystaniu posiadanych mocy produkcyjnych. Wąski profil produkcyjny stwarza zagrożenia i niepewność sytuacji, u podstaw których leżą wahania i zmiany w popycie. Przedsiębiorstwa o takim zakresie produkcji potrzebują silnych i szeroko rozbudowanych powiązań kooperacyjnych.

Reasumując, podkreślić należy, że wyspecjalizowane przedsiębiorstwa współpracujące z szeroką gamą kontrahentów budują wysoko elastyczne relacje ze swoimi partnerami. Potrafią dokonywać zmian bez negatywnego wpływu na działania swoich klientów.

Procesem przeciwnym do specjalizacji produkcji jest jej uniwersalizacja, która ma miejsce w przypadku gdy następuje wzrost wykonywania różnorodnych czynności i operacji realizowanych na poszczególnych stanowiskach roboczych. W efekcie najczęściej następuje poszerzenie liczby wytwarzanych asortymentów i realizowanych funkcji. Uniwersalizacja działalności przedsiębiorstwa jest zjawiskiem negatywnym, prowadzi do wzrostu kosztów na skutek dążenia do skupiania wszystkich funkcji w obrębie jednego przedsiębiorstwa.

Krańcowo różna do specjalizacji jest dywersyfikacja⁵⁹, którą utożsamiać należy z rozszerzaniem zakresu przedmiotowego działalności przedsiębiorstwa na wielokierunkowe, często diametralnie od siebie odległe dziedziny, co wiąże się z jego funkcjonowaniem w różnych sektorach [Urbanowska-Sojkin 1998, s. 138]. Jest to świadoma i zamierzona polityka przedsiębiorstwa polegająca na rozszerzaniu programu działalności w celu osiągnięcia wysokiej efektywności i sprawności przy wykorzystaniu posiadanych zasobów i rynków. Prowadzi do powstania nowej jakości w produktowo-rynkowej kombinacji przedsiębiorstwa znacznie wykraczającej poza dotychczasowe procesy obejmowane przez łańcuch wartości [Rajzer 2001, s. 63]. Zdywersyfikowany portfel działalności pozwala efektywniej zarządzać ryzykiem oraz faworyzuje szerszą eksplorację nowych możliwości niż specjalizacja [Hagel i Brown 2006, s. 84]. Może polegać na wprowadzaniu nowych dotychczas nie wytwarzanych produktów lub usług, które zaspokajają nowe potrzeby nabywców. Ich produkcja oparta jest na posiadanej, nowej lub zmodyfikowanej technologii. Oznacza wzrost poziomu różnorodności produkcji przy jednoczesnym wzroście stopnia różnorodności rynku. Dywersyfikacja rynku zbytu związana jest ze wzrostem liczby obsługiwanych rynków i dotyczyć może zarówno wchodzenia na nowe segmenty rynku krajowego, jak i zagranicznego. U podstaw dywersyfikacji leży wiele przesłanek oraz dążenie do [Pierścionek 2001, s. 265; Chwistecka-Dudek 1993, s. 49–50]:

- umacniania pozycji na dotychczasowych rynkach zbytu,
- osiągnięcia równowagi zachwianej pod wpływem oddziaływania konkurencji,

⁵⁹ Szeroką analizę strategii dywersyfikacji prezentuje: H. Chwistecka-Dudek [1993] oraz Rajzer [2001].

- zmniejszenia ryzyka i strat wynikających z wahań koniunkturalnych, strukturalnych i cyklicznych,
- stworzenia lepszych warunków wzrostu i rozwoju,
- lepszego wykorzystania zasobów, zdolności produkcyjnych oraz poprawy wyników i rentowności działania,
- zwiększenia bezpieczeństwa finansowego,
- osiągnięcia obniżki niektórych kosztów pośrednich na skutek lepszego gospodarowania produkcją pomocniczą, powierzchniami produkcyjnymi czy odpadami⁶⁰.

W literaturze tematu wskazuje się, że dywersyfikacja może przybierać postać [Janasz 2000, s. 160]:

- dywersyfikacji pionowej związanej z rozwojem produkcji zespołów, podzespołów i części potrzebnych do wytworzenia określonego produktu, która oznacza wyeliminowanie specjalizowanej kooperacji; może przybierać charakter dywersyfikacji wstępującej (w przypadku podejmowania działań poprzedzających wykonywane czynności) lub zstępującej (w przypadku podejmowania działań następujących po wykonywanych czynnościach),
- dywersyfikacji poziomej polegającej na wprowadzaniu do produkcji nowych wyrobów, przy jednoczesnym wykorzystaniu posiadanej technologii i rynków zbytu,
- dywersyfikacji koncentrycznej polegającej na rozszerzaniu produkcji i wychodzeniu poza dotychczasowy przemysł przy zachowaniu więzi z dotychczasową działalnością, co stanowi ekspansję w kierunku przemysłów o podobnej problematyce badawczej, technologicznej, rynkowej, organizacyjnej itp.: dywersyfikacja koncentryczna umożliwi osiągnięcie efektu synergii rynkowej, oznacza bowiem oferowanie nowych produktów i usług dotychczasowym klientom przy wykorzystaniu posiadanych kanałów dystrybucji i metod sprzedaży,
- dywersyfikacji równoległej (konglomeratowej) dotyczącej wytwarzania całkowicie odmiennych rodzajów wyrobów przy jednoczesnej zmianie struktury produkcyjnej i rynkowej przedsiębiorstwa.

Dywersyfikacja przybierać może również charakter dywersyfikacji pokrewnej i niepokrewnej, u podstaw których znajduje się tzw. „rdzeń umiejętności”, czyli zdolność przedsiębiorstwa do sprawnego i efektywnego łączenia wiedzy o rynku oraz technologii w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej [Pierścionek 2001, s. 270]. Pokrewna oznacza rozszerzanie produkcji o nowe wyroby znajdujące się

⁶⁰ Szczegółową klasyfikację celów i przesłanek działań dywersyfikacyjnych wraz z przykładami prezentuje T.A. Staudt [1965, s. 198–202], który wyróżnił 43 motywy pogrupowane w 6 kategorii: potrzeby przetrwania, potrzeby stabilizacji, konieczność produkcyjnej użycia zasobów, przystosowanie do zmiennych potrzeb odbiorców, umożliwienie rozwoju oraz pozostałe przyczyny.

jednak w zakresie „rdzenia”, niepokrewna dotyczy nowych produktów, których wytwarzanie znajduje się poza „rdzeniem”. Podkreśla się, że dywersyfikacja pokrewna pozwala uzyskać i wykorzystać efekt synergii rynkowej i/lub technologicznej, a niepokrewna maksymalizuje synergię finansową.

Opracowanie i implementacja strategii dywersyfikacji pozwala przynieść szereg korzyści, spośród których warto wskazać na [Rajzer 2001, s. 92]:

- możliwość uzyskania efektu synergii, trudnego do osiągnięcia zwłaszcza w specjalizacji,
- zwiększenie elastyczności działania i mobilności posiadanych zasobów, dywersyfikacja zapobiega powstawaniu zjawiska „pograżania się” lub nietrafnych decyzji (charakterystycznych dla specjalizacji),
- możliwość poprawy i umocnienia pozycji konkurencyjnej na dotychczas obsługiwanych rynkach,
- osiągnięcie równowagi zachwianej przez nowych konkurentów wchodzących w dany segment rynku.

Reasumując rozważania na temat dywersyfikacji, wskazać należy, że do podstawowych wad tej strategii zalicza się możliwość utracenia specjalizacji przedsiębiorstwa, która stanowi o jego wizerunku, tożsamości i renomie, trudności związane z zarządzaniem zdywersyfikowaną firmą, utracenie korzyści produkcji wielkiej skali oraz specjalizacji produkcji, sprzedaży i serwisu [Pierścionek 2001, s. 285].

3.6. Konflikt w kooperacji i jego przyczyny

Przegląd literatury sugeruje, że termin kooperacja często zestawiany jest z pojęciem konfliktu⁶¹, który traktowany jest jako typowe zjawisko występujące w przypadku podejmowania wspólnych działań [Payan 2007, s. 225; Plank i Newell 2005, s. 59]. Podkreśla się, że w relacjach pomiędzy podmiotami, w których występuje funkcjonalna współzależność jest on wszechobecny i praktycznie nieunikniony. Stanowi dominującą formę współdziałania pomiędzy elementami pewnego zbioru i traktowany jest jako istotny problem oddziałujący na działalność organizacji [Duarte i Davies 2003, s. 93; Dyer i Song 1998, s. 505; Gobeli, Koenig i Bechinger 1998, s. 423]. Konflikt występować może w układzie wertykalnym pomiędzy organizacjami tego samego łańcucha wartości, horyzontalnym pomiędzy współpracującymi konkurentami, jak i przybierać charakter kompleksowy pomiędzy przedsiębiorstwami powiązanymi zarówno pionowo, jak i poziomo [Webb i Lambe 2007, s. 29–43].

⁶¹ Wyrażenie „konflikt” posiada negatywne konotacje przez łączenie go z takimi wyrażeniami jak: stres, napięcie, niezadowolenie, rozczarowanie, rozgoryczenie, gniew, złość, frustracja, uraz czy żal.

W literaturze, jak i w praktyce życia gospodarczego podkreśla się, że podstawowym warunkiem kooperacji jest zgoda, wzajemne zaufanie i zaangażowanie wszystkich uczestników biorących w niej udział. W przypadku gdy jedna ze stron będzie podejmowała działania oportunistyczne, nieuczciwe, lub wyzyskiwała drugą stronę (i druga strona to dostrzeże) zgoda na współpracę zostanie wycofana, czego następstwem będzie zerwanie i wycofanie się z układu kooperacyjnego. Sytuacja konfliktowa pojawia się jako rezultat różnych praktyk biznesowych, tradycji i przyjętych norm. Może doprowadzić do antagonizmów, frustracji i wrogości z tendencją do „wypchnięcia” podmiotu poza układ, a w konsekwencji do rozpadu relacji [Leonidou, Barnes i Talias 2006, s. 580]. Występuje wtedy, gdy strony (lub przynajmniej jedna z nich) postrzegają, że inni podejmują działania utrudniające osiągnięcie jej celów i wyznaczonych zadań. Konsekwencją takiego zachowania może być:

- dywersja energii polegająca na zmianie przeznaczenia czasu pracy i osiągniętych efektów na wygranie konfliktu (a nie na osiągnięcie celów organizacji),
- zmiana opinii, winę zazwyczaj przypisuje się oponentom, unika się uznania własnych błędów i niedociągnięć, nie docenia się opinii konkurentów,
- stracony efekt, dąży się do zawężania zakresu współpracy, zniekształceniu ulegają fakty dotyczące rzeczywistych strat, celem staje się poszukiwanie winnych (nawet wewnątrz własnej organizacji),
- słaba koordynacja przejawiająca się w unikaniu kontaktów między partnerami, brakiem wymiany informacji czy brakiem koordynacji działań i kompromisu.

Należy jednak podkreślić, że konflikt niekoniecznie jest zły, a rezultaty mogą mieć zarówno charakter konstruktywny, jak i destrukcyjny [Zhou, Zhuang i Yip 2007, s. 311; Skarmeas 2006, s. 567]. Kreatywna innowacja, adaptacja czy twórcze dopasowywanie się, często są wynikiem stresu, pasji i napięcia, a unikanie konfliktu prowadzić może do niepokoju, strachu, braku zdecydowania czy bezwładu. Można zaznaczyć, że w przypadku gdy nieporozumienie jest związane z orientacją na zadania i skupia się na krytyce różnych sposobów osiągania wspólnych celów konflikt jest funkcjonalny, ponieważ uzyskana synteza jest wynikiem różnych, wolnych od uprzedzeń zarówno indywidualnych, jak i zbiorowych perspektyw. Taki typ konfliktu przyczynia się do wzrostu efektywności relacji przez poprawę sposobu podejmowania decyzji, redukcję prawdopodobieństwa przyszłych destrukcyjnych konfliktów, większą satysfakcję z uzyskanych rezultatów, większe korzyści z wzajemnych rozwiązań i wyższy stopień realizacji celów [Skarmeas 2006, s. 568].

Istotnym problemem związanym z analizą konfliktu jest próba jego zdefiniowania. Najprościej pojęcie to tłumaczy się jako nieporozumienie lub rozbieżności działania pomiędzy dwoma podmiotami. Należy traktować go jako natural-

ny element zachowania występujący w różnych sytuacjach, takich jak konflikt pomiędzy państwami, organizacjami, ludźmi, ideami, partiami itp. [Pondy 1967, s. 299]. Konflikt w relacjach międzyorganizacyjnych odnosi się do wzajemnego oddziaływania i procesów wymiany, które mają miejsce pomiędzy współpracującymi podmiotami. Można przez niego rozumieć sytuację, w której co najmniej jeden z kilku lub kilkunastu uczestników połączonych we wspólnym układzie, lub realizujących wspólne przedsięwzięcie postrzegany jest jako niekompatybilny z innymi. Oznacza to, że jego zasoby, umiejętności, doświadczenie czy kluczowe kompetencje nie pasują do zawartego przymierza. Podstawą braku kompatybilności mogą być różnice w zakresie ról, celów, kultury i wierzeń, które utrudniają właściwą komunikację i koordynację działań. W tym kontekście podkreśla się negatywny wymiar konfliktu, który w miarę możliwości powinien być szybko i skutecznie rozwiązany [Tidstrom 2009, s. 507]. Jego likwidacja wymaga poważnych wysiłków i zazwyczaj długiego czasu, który niekorzystnie oddziałuje na różnego rodzaju koszty. Dodatkowo rezultaty konfliktu wpływają zarówno na jakość produktu i usługi, nieproduktywne zachowania, jak i niezdrowe relacje kooperacyjne [Skarmeas 2006, s. 568]. Można zatem podkreślić, że jest to zjawisko, którego należałoby unikać w relacjach zachodzących między przedsiębiorstwami.

Konflikt zdaniem Welcha i Wilkinsona [2005, s. 206] określić można jako intensywną próbę ingerowania, zakłócania lub wtrącania się jednego podmiotu w realizację zadań drugiego. Charakteryzuje się go przez rozmiar, zasięg i natężenie intensywności nieporozumienia, które pojawia się pomiędzy kontrahentami. Dysharmonia ta ma swoje źródło w różnych przyczynach począwszy od rozbieżności celów, różnego postrzegania rzeczywistości, braku zgodności w zakresie domen, a kończąc na trudnościach w komunikacji i różnicy zdań. Podkreślają również, że istotną przyczyną konfliktu jest zróżnicowanie kulturowe, które zwiększa prawdopodobieństwo jego eskalacji. Dodatkowym aspektem, który uniemożliwia nawiązanie partnerskich relacji kooperacyjnych, zwłaszcza pomiędzy konkurującymi rywalami jest daleko idąca podejrzliwość odnośnie intencji i zamiarów działań przeciwnika. Z sytuacją taką należy walczyć, konflikt zdaniem Planka i Newella [2005, s. 60] ograniczany może być przez wzrost zaufania, zaangażowanie, długość trwania relacji, zrównoważenie sił i orientację na wspólne działanie.

Payan [2007, s. 225] wskazuje, że konflikt analizowany może być w zakresie od funkcjonalnego do dysfunkcjonalnego (patologicznego) dysonansu, podczas gdy zachowania w relacji przybierać mogą charakter kooperacyjny lub niekooperacyjny. Można zatem podkreślić, że pomiędzy przedsiębiorstwami dochodzić może do różnych typów konfliktu (funkcjonalny i dysfunkcjonalny), które jednak nie wykluczają możliwości współpracy w innych wspólnych obszarach zainteresowań.

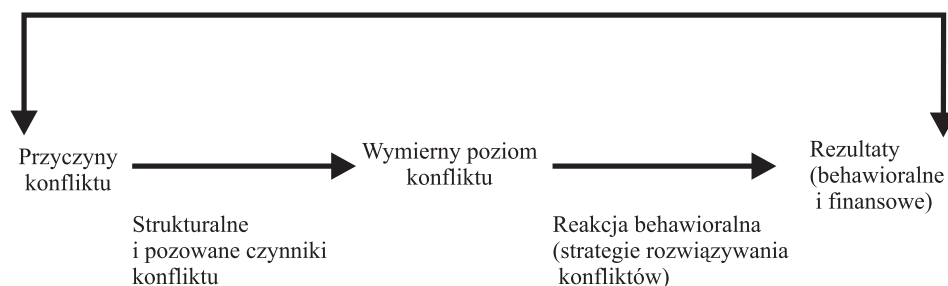
Relacje pomiędzy przedsiębiorstwami różnią się zakresem, rangą i siłą oddziaływania, a także charakterem panujących stosunków. Mogą one przybierać formę działań zarówno przychylnych i życzliwych, jak i nieprzyjaznych i wrogich. Moż-

na zatem stwierdzić, że nie wszystkie relacje występujące pomiędzy firmami będą miały charakter kooperacyjny, w ścisłym tego słowa znaczeniu. Przedsiębiorstwa współpracować będą w formie i zakresie, w którym muszą wykonywać wspólnie określone zadania, nie dbając jednocześnie o realizację celów partnera. Skupiać się będą na wykonywaniu własnych zadań, umiejętnie wykorzystując swoją siłę przetargową, działając oportunistycznie i konformistycznie. Syntetyzując, wskazać można, że tak rozumiany konflikt zawiera w sobie [Duarte i Davies 2003, s. 93]:

- przyczyny wstępne (np. rzadkość zasobów),
- stany emocjonalne członków kanału (np. wrogość, niechęć),
- postrzeganie lub świadomość konfliktu,
- faktyczne zachowanie, w zakresie od pasywnego sprzeciwu do jawnej agresji.

Sednem konfliktu zdaniem Vaalanda i Hakanssona [2003, s. 128] jest sytuacja, w której jeden podmiot w pełni rozumie oczekiwania wobec niego, ale odrzuca metody postępowania i zachowania drugiego podmiotu. Podkreślają, że konflikt istnieje, kiedy pojawiają się niekompatybilne i niesynchronizowane działania.

Niektórzy autorzy traktują konflikt jako proces [Rosenberg i Stern 1971, s. 437], który zaczyna się w momencie, kiedy jedna strona zauważa, że inna oddziałuje negatywnie na coś, co jest jej przedmiotem dbałości i troski. Jest to zatem sytuacja, w której jedna strona postrzega, że zachowanie innej strony tego samego związku kooperacyjnego uniemożliwia, hamuje bądź opóźnia osiągnięcie jej celów [Duarte i Davies 2003, s. 93; Chang i Gotcher 2010, s. 287; Skarmas 2006, s. 568; Webb i Lambe 2007, s. 31].



Rysunek 28. Konflikt jako proces

Źródło: L.J. Rosenberg&L.W. Stern, 1971, *Conflict Measurement In the Distribution Channel*, Journal of Marketing Research, Vol. VIII, s. 438.

Edgar [1979, s. 61–78] konflikt definiuje jako sytuację, w której osiągnięcie celów przez strony zawartego układu lub efektywne i wydajne działanie według własnych norm, wzorów i procedur jest utrudniane i zakłócanie przez innych.

Traktuje go jako sekwencję zdarzeń, która ma początek w „ukrytych warunkach” i koniec w „uzyskanych rezultatach”. Wychodząc z takiego założenia, buduje 4-fazowy model, który składa się z:

- fazy wyłaniania się przyczyn konfliktu jako rezultatu rozwoju poznawczego,
- fazy konfliktu emocjonalnego, który prowadzi do
- fazy manifestacji, w której jawnie ukazuje się stosunek do drugiej strony,
- oraz fazy określanej jako następstwo zachowań.

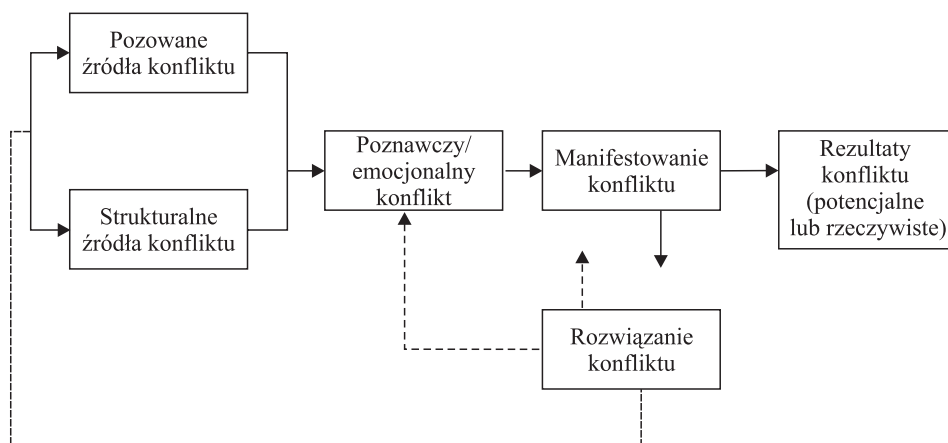
Podobnie konflikt analizują Pondy [1967, s. 296] oraz Leonidou i inni [2006, s. 580], którzy traktują go jako stopniowalną eskalację destabilizacji stanów zachowań składającą się z 5 stadiów:

- konflikt ukryty, który swoje źródło może mieć w rywalizacji o rzadkie zasoby, próbach ograniczania autonomii czy zróżnicowaniu celów,
- świadomość konfliktu (dostrzeżenie), która wypływać może z fazy wcześniejszej lub wynikać z braku wzajemnego zrozumienia i trudności bądź niechęci do komunikacji i wymiany informacji,
- poczucie konfliktu związane jest z personalizacją i silnym indywidualnym odczuciem, które wywołać można np. presją, próbą wpływu i oddziaływania,
- manifestacja konfliktu, odnosi się do zachowania, które udaremnia realizację celów innych uczestników,
- następstwa konfliktu, które wyrażają się w kombinacji efektów powyższych epizodów.

Tak postrzegany konflikt przybierać może zarówno charakter jawny, jak i ukryty. Jawny odnosi się do sytuacji bezpośredniej konfrontacji, wrogich ruchów czy działań zaczepnych, ukryty natomiast do niejawnych i skrytych czynności podejmowanych przez niezadowolonego partnera, którego zachowania nie można zmienić.

Konflikt w kooperacji łączony jest zwykle z sytuacją „wygrany – przegrany”, w efekcie której po jednej stronie układu pojawia się rozczarowanie, agresja a nawet destrukcja. Jednocześnie pojawiająca się dysharmonia może mieć bardzo istotny wpływ na lojalność w relacji [Plank i Newell 2005, s. 64]. Konflikt rozpatrywany może być bowiem jako nieodłączny behawioralny aspekt działania we wszystkich społecznych systemach, w tym w łańcuchu wartości.

W literaturze wskazuje się, że konflikt nie zawsze prowadzi do niekorzystnej sytuacji. Z jednej strony doprowadzić może współpracujące strony do destrukcji, wyniszczenia lub udaremnienia realizacji celów, z drugiej natomiast stymuluje uczestników układu do podejmowania działań przystosowawczych, wzrostu i podatności na pojawiające się nowe możliwości. Dowodzi się, że konflikt poznawczy opierający się na twórczej dyskusji skutkuje modyfikacją działań, z pożytkiem zarówno dla dostawcy, jak i nabywcy, i wpływa pozytywnie na lojalność w relacji [Jehn i Mannix 2001, s. 238–251].



Rysunek 29. Model procesu konfliktu wewnątrz sieciowego

Źródło: M. Etgar, 1979, *Sources and types of interchannel conflict*, *Journal of Retailing*, Vol. 55, No. 1, s. 66.

Podobne poglądy reprezentują Vaaland i Hakansson [2003, s. 127–138], którzy wskazują na różne źródła pochodzenia konfliktu i rozpatrują go zarówno w ujęciu funkcjonalnym, jak i dysfunkcyjnym. Sugerują również, że konflikt powinien rozpatrywany być w kontekście stopnia formalizacji zarządzania, którego celem jest utrzymanie jego odpowiedniego poziomu. Efektem konfliktu dysfunkcyjnego jest nieadekwatna komunikacja, błędne zrozumienie, spadek zaufania i zaangażowania, a w konsekwencji wycofanie się ze wspólnych prac. Zawiera w sobie nieufność, sceptycyzm, niezadowolenie, dystans, podejrzliwość, a także ogranicza zaangażowanie i rozwój relacji. Powyższe rozbieżności i nieporozumienia przyczyniają się do tworzenia [Leonidou, Barnes i Talias 2006, s. 580]:

- wrażenia, że partner w wymianie blokuje osiągnięcie celów,
- dezaprobaty istniejącego porozumienia dotyczącego relacji,
- niejednoznaczności oczekiwań w zakresie ekonomicznych i nieekonomicznych celów wynikających z relacji.

Rezultaty funkcjonalne natomiast stymulują innowacje i kreatywność, wpływają na jakość procesu podejmowania decyzji oraz twórczą inwencję. Konflikt jest funkcjonalny, kiedy strony przyjmują orientację skierowaną na realizację zadań i skupiają się na krytycznej analizie dróg osiągnięcia celów [Amason 1996, s. 123–148]. Można go definiować jako „(...) wartościującą weryfikację rezultatów i wysiłków związanych z rozwiązaniem nieporozumienia” [Anderson i Narus 1990, s. 45]. Ten rodzaj konfliktu często rozpatrywany jest jako konflikt poznawczy wpływający na sposób podejmowania decyzji. Jest konse-

kwencją efektywnego wykorzystania informacji pozyskiwanych z różnych obszarów otoczenia. Odnosi się to do sytuacji, w której następstwem konfliktu są długoterminowe korzyści dla wszystkich partnerów uczestniczących w wymianie [Hunt 1995, s. 418]. W literaturze wskazuje się również na ujęcie, które traktuje konflikt funkcjonalny z perspektywy pozyskiwania wiedzy [Chang i Gotcher 2010, s. 288].

Reasumując rozważania dotyczące konfliktu, wskazać można, że wolno go opisać za pomocą pewnych atrybutów [Pondy 1967, s. 298]:

- konflikt składa się z zazębiających się sekwencji, które stanowią epizody wpływające na całość,
- konflikt jest blisko powiązany ze stabilnością organizacji, stanowi nie tylko zagrożenie jej działalności, ale traktuje się go również jako złożony model zachowania organizacji,
- konflikt przybierać może zarówno charakter funkcjonalny (pozytywny), jak i dysfunkcjonalny (negatywny).

Przeprowadzona analiza wskazuje, że konflikt jest nierozzerwalnie związany z każdą działalnością, w której 2 lub większa liczba przedsiębiorstw pragnie wspólnie wykonywać określone funkcje.

3.7. Źródła konfliktu w kooperacji międzyorganizacyjnej

W literaturze dotyczącej relacji pomiędzy przedsiębiorstwami dużo miejsca poświęca się źródłom konfliktu [Emiliani 2003; Vaaland i Hakansson 2003; Durate i Davies 2003; Etgar 1979]. Do podstawowych przyczyn należą niekompatybilność celów, brak zgodności i związku pomiędzy rolami, jakie pełnią poszczególne podmioty w relacji, zróżnicowanie w postrzeganiu rzeczywistości (np. w zakresie potrzeb rynku), heterogeniczne oczekiwania, niezgodność domen i sposobów podejmowania decyzji, trudności w komunikacji, percepcyjna niezgodność oraz przeciwstawne poglądy [Leonidou, Barnes i Talias 2006, s. 580]. Nieporozumienia te blokują zdolność do pozyskiwania zasobów oraz przeprowadzania działalności potrzebnej do rozwoju każdego z uczestników.

Istnieją również zagrożenia prowadzenia działalności przez podmioty kooperujące, zwłaszcza w momencie braku wizji docelowej współpracy. Podkreśla się, że w wypadku współpracy dotyczącej materiałów mających podstawowe znaczenie dla przedsiębiorstw, konieczne jest spojrzenie długofalowe, wybiegające w przyszłość, uwzględniające cały obszar potencjalnej współpracy. Ma to zasadniczy wpływ na stopień zainteresowania danego dostawcy współpracą, poziomem jego zaangażowania, skłonności do akceptacji określonych warunków cenowych, warunków płatności oraz wszystkiego, co mieści się

w pojęciu obsługi dostawczej. Dostawca, widząc perspektywę długoterminowej, szerokiej współpracy, inaczej będzie się również odnosił do takich kwestii, jak konieczność kosztownych modyfikacji [Zielonka 1998 a]⁶².

Prezentowane źródła konfliktu przybierają zarówno charakter poznawczy, jak i niepoznawczy. Pierwszy odnosi się do technicznych i fachowych przekonań, które prowadzą do polepszenia procesu podejmowania decyzji. Drugi wiąże się z nieokreśloną i niejasną rolą, jaką pełnią poszczególne podmioty, niewłaściwą lub niekompletną wymianą informacji, brakiem zaufania i niewłaściwą specyfikacją produktów. Czynniki te prowadzą do konfliktu, który wymaga znacznego wysiłku, zaangażowania i czasu w celu rozwiązania pojawiających się problemów.

Wskazuje się, że najbardziej istotnym źródłem konfliktu jest różnica celów. Pojawia się, kiedy współpracujące organizacje mają znacząco różniące się cele i chcą je za wszelką cenę osiągnąć, nawet kosztem pogorszenia stosunków w relacji. Niekompatybilność celów nie wynika jedynie z ich różnorodności, ale raczej z sytuacji, w której nie można ich osiągnąć jednocześnie [Nowak 2011 a, s.135–138]. Przykładowo wskazać można na różne strategie wzrostu kooperujących podmiotów zwłaszcza w zakresie posiadanych zdolności wytwórczych. Podmiot zamierzający realizować strategię szybkiego wzrostu ma do wyboru 2 opcje. Może wykorzystać posiadaną siłę i zmusić partnera do równoległego wzrostu lub poszukać innych dostawców, którzy zaspokoją jego rosnące zapotrzebowanie. Niekompatybilność celów związana może być z działalnością na różnych rynkach. Podkreśla się, że konflikt celów prowadzić może do negatywnych konsekwencji, które mogą mieć wpływ na tempo wzrostu, wielkość dochodów i zysków oraz właściwy podział rynku [Shaw, Shaw i Enke 2003, s. 490; Webb i Lambe 2007, s. 32].

Kaufmann [1995, s. 27] wskazuje, że konflikt spowodowany może być przez różnice w domenach poszczególnych uczestników sieci. Domenę definiuje się jako zbiór oczekiwań członków organizacji, jak i innych podmiotów, na których ta organizacja oddziałuje. Dostarcza wyobrażenia o roli organizacji w systemie i stanowi wskazówkę co do kierunków jej działania. Domeny te składają się z 4 kluczowych elementów:

- obsługiwanych segmentów rynku,
- obsługiwanych obszarów rynku,
- roli, funkcji i wykonywanych obowiązków,
- obszarów oddziaływania marketingowego.

Podkreśla się, że elementy te są silnie skorelowane z podziałem wpływu na rynek poszczególnych uczestników relacji.

⁶² Należy podkreślić, że modyfikacja ta związana z konkurencyjnymi warunkami działania, przebiega w 3 obszarach: marketingu strategicznego, zarządzania relacjami z klientem oraz zarządzania procesami [Surówka-Marszałek 2006]. Każdy z partnerów w łańcuchach dostaw angażuje swój wysiłek, swoje zasoby i umiejętności oraz przedstawia swoje szczególne warunki uczestnictwa, które mają mu przynieść określone korzyści. Elementy te podzielić można na elementy o małej i dużej sile oddziaływania i wpływają one na kierunki działania przedsiębiorstw w celu pełnego skorzystania z podjętych wysiłków kooperacyjnych [Holweg i inni 2005].

Istotną przyczyną konfliktu jest również rozbieżne postrzeganie rzeczywistości, które związane jest z wykorzystywaniem przez współpracujące podmioty odmiennych instrumentów działania w takich samych sytuacjach lub warunkach⁶³. Dodatkowo instrumenty te są deprecjonowane i lekceważone przez innych uczestników. Na różnice w postrzeganiu rzeczywistości wpływ przede wszystkim ma dostęp do informacji, brak komunikacji we właściwym miejscu i czasie oraz predyspozycje do podejmowania decyzji [Morgan i Hunt 1994, s. 25]. Zdaniem Webba i Lambe [2007, s. 35] w kwestii tej bardzo istotny jest brak komunikacji. Badania wskazują, że osoby odpowiedzialne za kooperację z innymi podmiotami często nie są w stanie zakomunikować wizję i korzyści, które płynęłyby z zawartego układu. Problem ten może łatwo rozwiązany być przez zastosowanie odpowiednich narzędzi ułatwiających przepływ informacji pomiędzy stronami. Często, istotna i aktualna komunikacja może ochronić przed niechcianym i niepotrzebnym konfliktem poprzez wyrównywanie percepcji obu stron odnośnie zaistniałych zdarzeń. Zwraca się bowiem uwagę na fakt, że postrzeganie tych samych przyczyn konfliktu przez poszczególne podmioty może być różnie interpretowane. Dodatkowo właściwa wymiana informacji pozytywnie wpływa na koordynację pracy wszystkich uczestników kanału.

Z rozbieżnym postrzeganiem rzeczywistości łączy się kolejna przyczyna konfliktu określana jako współzależność lub asymetria sił. Współzależność uważana jest za źródło konfliktu w relacjach międzyorganizacyjnych, ponieważ istnieje duże prawdopodobieństwo wzrostu świadomości organizacji odnośnie ukrytego antagonizmu partnera. Współzależność doprowadzić może do przeciwstawiania się rozbieżnościom funkcji i celów, co może skutkować rozluźnieniem więzi współpracy. Spadek współzależności może również doprowadzić do łagodzenia konfliktów przez redukcję zapotrzebowania na pracę wykonywaną ściśle według wymagań partnera [Monar i Rogers 1979, s. 407].

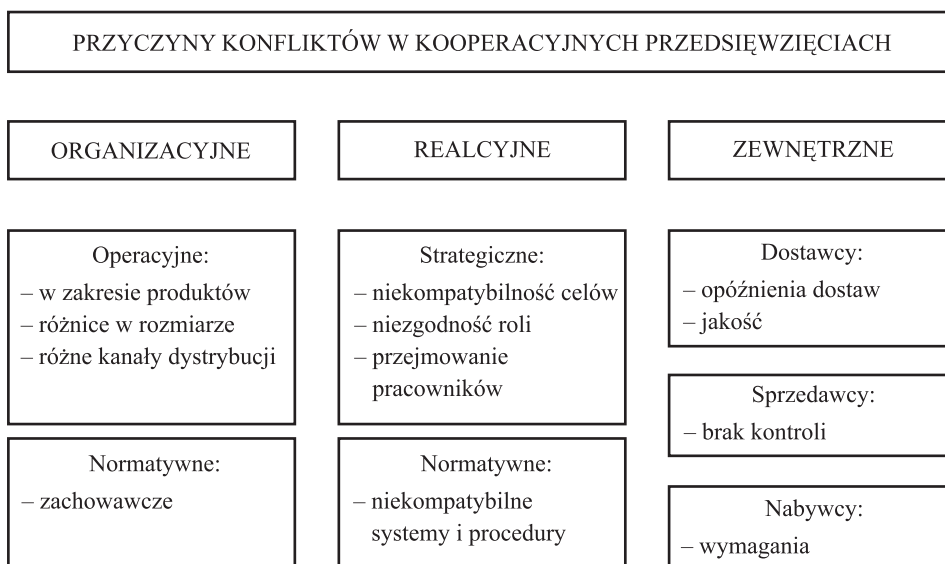
Istotną przyczyną konfliktu jest również jego przedmiot, który przybierać może charakter:

- rywalizacji o rzadkie zasoby,
- dążenia do niezależności,
- niezgodności celów,
- rozbieżności percepcyjnej.

⁶³ Przykładowo, rozpatrując zachowanie dwóch współpracujących przedsiębiorstw wskazać można, że jedno będzie uważało, że jego zależność od drugiego jest niska, bądź takiej zależności nie ma, podczas gdy drugi jest przekonany, że działalność pierwszego zależy od niego w szerokim zakresie. Podmiot pierwszy nie spodziewa się żadnych reakcji i prób oddziaływania na swoje zachowanie ze strony drugiego, podczas gdy drugi wykorzystuje swoją pozycję i próbuje wpływać na działania pierwszego. Pierwszy podmiot ze względu na swoje przekonania może zbyt reagować gwałtownie na próby presji ze strony podmiotu drugiego. Konsekwencją różnego postrzegania zależności będzie konflikt, który uniemożliwi realizację przyjętych celów. Badania wskazują, że różnice w postrzeganiu współzależności przez współpracujące podmioty przyczyniają się do narastania konfliktu.

Natomiast A. Tidstrom [2009, s. 508] upatruje przyczyn konfliktu pomiędzy kooperującymi przedsiębiorstwami w 3 przyczynach: organizacyjnych, relacyjnych i zewnętrznych.

Zdaniem autorki w każdym obszarze można wskazać szereg empirycznych uwarunkowań, specyficznych dla swojego obszaru (tab. 18).



Rysunek 30. Przyczyny konfliktów w przedsięwzięciach kooperacyjnych

Źródło: A. Tidstrom, 2009, *Causes of conflict in intercompetitor cooperation*, Journal of Business&Industrial Marketing, Vol. 24, No. 7, s. 514.

Kolejną grupę przyczyn konfliktu upatrywać można w różnicy wielkości poszczególnych podmiotów i zakresie ich działalności [Redondo i Ferrero 2007, s. 236–248]. Konflikty wywołane sytuacją nierówności rozmiaru podmiotów związane są ze wzajemną wymianą. Mniejsze podmioty nie mają możliwości obniżania cen, tak jak to mogą zrobić podmioty większe, które specjalizują się i dzięki temu mogą wykorzystać efekt skali. Duża ilość wytwarzanych dóbr na ogół wymaga mniejszego zwrotu z jednostki w porównaniu z mniejszą ilością, która wymaga wyższego zwrotu z jednostki (np. z powodu kosztów produkcji). Rozmiar jednostki związany jest również z wyborem i wykorzystaniem różnych strategii. Badania wskazują, że nawet w przypadku gdy mały podmiot funkcjonuje prawidłowo, oferuje porównywalne produkty, w porównywalnej cenie i czasie jest bardziej zależny i może być wykorzystany. Problem ten powiązany jest z wcześniejszymi badaniami, które wskazują na wykorzystanie siły, która jest zarzewiem konfliktu [Bocklin i Sengupta 1993, s. 32–46]. Można zatem podkreślić, że duże podmioty na ogół mają większą siłę oddziaływania i tym samym uzależniają mniejsze podmioty od swoich decyzji.

Tabela 18. Organizacyjne, relacyjne i zewnętrzne przyczyny konfliktów kooperujących przedsiębiorstw

Przyczyna konfliktu	Charakterystyka
Przyczyny organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> – dążenie przedsiębiorstw do faworyzowania własnej metody wykonywania produktów, zwłaszcza w przypadku metod historycznych wypracowanych w długim okresie, – nieadekwatną i nieodpowiednią komunikację pomiędzy współpracującymi podmiotami, zwłaszcza w zakresie prezentacji wizji i korzyści płynących z relacji, – skupianie się podmiotów na poszukiwaniu niszy i realizacji działań mających na celu zaspokojenie ich potrzeb bez udziału osób trzecich, – różnice w wielkości współpracujących podmiotów i zakresie ich działalności (wielkości produkcji), – stosowanie strategii opartych na kopiowaniu rozwiązań innych uczestników układu, zwłaszcza w przypadku podobnych domen działalności (przy jednoczesnym zaprzeczaniu podejmowania takiej działalności), – niespójne postrzeganie rynku w zakresie jego liberalizacji i wprowadzania produktów na rynek, – zróżnicowane w kanałach dystrybucji i dążenie do preferowania i faworyzowania własnych kanałów, – dążenie do zajęcia lepszej pozycji w układzie poprzez działania podstępne i przebiegłe, kosztem innych podmiotów uczestniczących w relacji, – dążenie do zachowania i rozwoju własnej pozycji, czyli skupianie się na indywidualizmie (własnej autonomii) kosztem wspólnoty.
Przyczyny relacyjne	<ul style="list-style-type: none"> – niekompatybilność lub niezgodność celów realizowanych przez poszczególnych uczestników przedsięwzięcia kooperacyjnego, – zróżnicowanie lub brak odpowiednich procedur i systemów, które unieumożliwiają właściwą kooperację, – niepewność i nieprzewidywalność postępowania odnośnie poszczególnych uczestników, którzy w inny sposób interpretują ustalenia, mają inne priorytety, preferencje i wymagania, – brak określenia właściwej roli podmiotów uczestniczących w relacji i zakresu ich działalności, – próby pozyskania specjalistycznej wiedzy poprzez nieetyczne przejmowanie doświadczonych pracowników, – skupianie się na realizacji indywidualnych założeń i brak działań dla wspólnych korzyści.
Przyczyny zewnętrzne	<ul style="list-style-type: none"> – wpływ dostawców i nabywców niepowiązanych z siecią na działalność poszczególnych współpracujących podmiotów (wymogi, żądania, próby nacisków), – bariery prawne, np. w zakresie możliwości podziału rynku pomiędzy partnerów (a tym samym oferowanie podobnych produktów na tych samych segmentach rynku),

Czynniki konfliktu	Charakterystyka
	<ul style="list-style-type: none"> – słaba jakość elementów i półproduktów dostarczanych przez organizacje nie będące uczestnikami układu, które jednak determinują jakość finalnego produktu, – dyskredytację działalności i produktów przedsiębiorstwa (negatywne opinie wygłaszane wobec jednostek trzecich), – oddziaływanie władz ogólnych, lokalnych i regionalnych oraz ustawodawstwa UE.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Tidstrom, 2009, *Causes of conflict in intercompetitor cooperation*, Journal of Business&Industrial Marketing, Vol. 24, No. 7, s. 510–513.

Zarzewie dysonansu wiązać się może również z systemami produkcyjnymi i procedurami, lub brakiem/różnicami właściwych systemów i procedur działania. Przykładowo jeden podmiot może mieć pewien system i procedury, które będą niezgodne z systemem i procedurami partnera. Zdarza się również, że systemy i procedury są według drugiej strony niewłaściwe. Według Portera [1985] proceduralne zróżnicowanie może prowadzić do tarcia pomiędzy kooperującymi organizacjami.

Przyczyn konfliktów między kooperującymi podmiotami upatrywać można również w oddziaływaniu organizacji, które nie są bezpośrednio zaangażowane w relację. Wskazuje się, że do głównych podmiotów należą zewnętrzni dostawcy i odbiorcy, którzy nie wykonując swoich zobowiązań wobec jednego podmiotu, z którym są bezpośrednio powiązani, wpływają na opóźnienie pracy w całym łańcuchu wartości. Dodatkowo odbiorcy próbują zaopatrywać się z pominięciem poszczególnych ogniw łańcucha mimo istniejących umów i porozumień. Może to doprowadzić do przejęcia klientów jednego z uczestników sieci przez innych.

Wymienione czynniki wpływają na konflikt pomiędzy kooperującymi przedsiębiorstwami, pogrupować je można według źródeł powstawania na: pozowane (sztuczne) i strukturalne. Pozowane źródła konfliktu wpływają z różnic w sposobie, w jaki poszczególni uczestnicy absorbują i przetwarzają informację dotyczącą zarówno kanału, jak i środowiska zawierającego takie elementy, jak: rozbieżność odnośnie pełnionej roli, oczekiwania, postrzeganie rzeczywistości oraz sposoby komunikacji. Strukturalne źródła konfliktu praktycznie związane są z rozbieżnością celów, ograniczaniem autonomii, a także z rywalizacją w dostępie do rzadkich zasobów.

Tabela 19. Czynniki pozowane i strukturalne konfliktu

Czynniki pozowane	Charakterystyka	Czynniki strukturalne	Charakterystyka
Pełniona rola	Rola stanowi zbiór zaleceń i sugestii dotyczących zachowania i pozycji członka relacji. Determinuje to oczekiwaną działalność każdego uczestnika w zakresie zarówno obowiązków, jak i praw. Konflikt wyłonić może się w przypadku: <ul style="list-style-type: none"> – gdy uczestnicy odbiegają od ustalonej roli i nie działają tak jak jest to oczekiwane odnośnie ich pozycji ze strony innych firm – rola nie jest prawidłowo zdefiniowana dla wszystkich uczestników relacji. 	Rozbieżność celów	Rozbieżność celów stanowi główne źródło konfliktu, zwłaszcza w przypadku kiedy dwie strony muszą współpracować lub wykonywać wspólne przedsięwzięcie i nie są w stanie osiągnąć konsensusu we wspólnym działaniu i kiedy próbują realizować inne lub sprzeczne cele. Typowym przykładem jest dążenie jednej strony do realizacji profitów, podczas gdy druga strona za cel przyjmuje przetrwanie i minimalizację ryzyka.
Oczekiwania	Różnice w dostępności do informacji, zdolności do ich przetwarzania oraz doświadczenie generować mogą różne oczekiwania podmiotów uczestniczących w relacji odnośnie potencjalnych stanów otoczenia, prawdopodobieństwa ich wystąpienia, oraz oczekiwanym rezultatom wdrożonych specyficznych strategii.	Ograniczenie autonomii	Ograniczanie autonomii oznacza, że jedna strona poszukuje narzędzi kontroli nad działalnością drugiego podmiotu, który je wykonuje według własnych możliwości i umiejętności. Próby dominacji, skupianie się na kontroli decyzji i ingerencja w procesy doprowadzają do konfliktu i walki.
Postrzeżenie	Strony mogą również różnić się w zakresie swojej percepcji odnośnie relacji, jak i otoczenia. Odbiorca postrzeżać może rywalizację w sieci oraz wymagania rynku przez pryzmat lokalny, bez zwracania uwagi na warunki funkcjonowania innych rynków, na których nie prowadzi	Rywalizacja o rzadkie zasoby	Rywalizacja o rzadkie zasoby rozwija się, kiedy popyt na nie przekracza możliwości zaopatrzenia. Uczestnicy łańcucha wartości dążyć mogą do uzyskania wyłączności w zakresie niektórych praw.

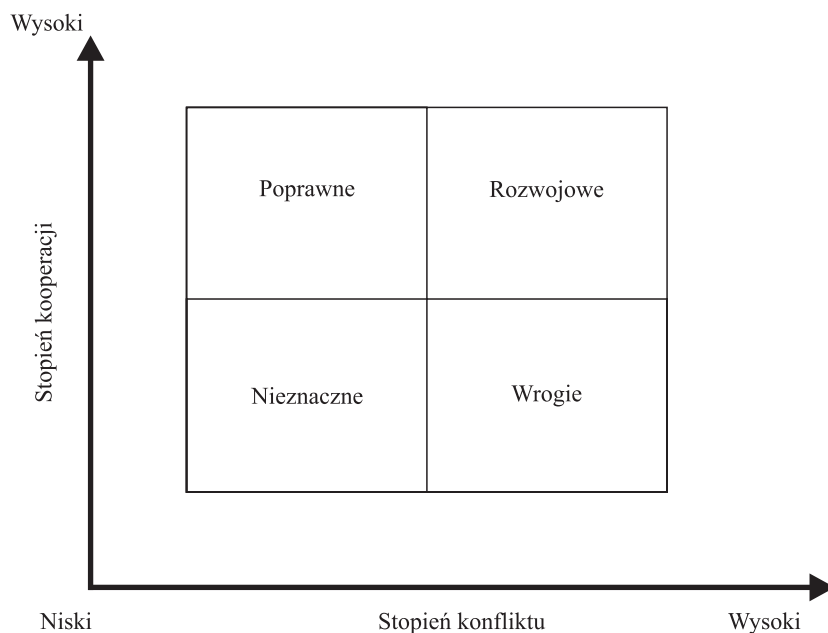
Czynniki pozowane	Charakterystyka	Czynniki strukturalne	Charakterystyka
	działalności. Dostawca-producent może natomiast podkreślać szerokie znaczenie konkurencji i wymagań. Wzajemnie mogą również mieć różne zdanie odnośnie swoich kompetencji, zdolności i relacji.		
Komunikacja	W układach relacyjnych komunikacja pomiędzy jej elementami ma charakter ciągły. Dostawca – producent dokonywać musi nieustannego transferu wiedzy w kierunku odbiorcy odnośnie nowych produktów (i ich korzyści) prowadzonych kampanii promocyjnych, innowacji technicznych itd. Odbiorca musi przekazywać informację zwrotną dotyczącą warunków rynkowych, strategii rywalizacji i prowadzonych kampanii oraz opinii klientów dotyczących dostarczanych produktów i polityki cen. Nieefektywna komunikacja często prowadzi do braku zrozumienia, wdrażania niewłaściwych strategii, a w efekcie do obustronnej frustracji. Wykorzystanie nieznanych symboli, koncepcji i idei, pragnienie zachowania tajemnic, brak motywacji do transferu wiedzy oraz standardowe procedury przesyłania informacji mogą również przyczyniać się do braku efektywności komunikacji w łańcuchu wartości.		

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Etgar, 1979, *Sources and types of interchannel conflict*, Journal of Retailing, Vol. 55, No. 1, s. 64–65.

Z perspektywy powiązań międzyorganizacyjnych konflikt zawarty jest w modelu wzajemnego oddziaływania, który stanowi jeden z podstawowych modeli podejścia sieciowego [Tidstrom 2009, s. 507]. W tym kontekście konflikt stanowi tylko jeden z elementów wpływających na relacje biznesowe pomiędzy partnerami i może być rozpatrywany z 2 różnych perspektyw [Vaaland i Hakansson 2003, s. 129].

Pierwsza traktuje konflikt jako zaburzenie w relacjach wymiany z destrukcyjnymi, rozdzielającymi i dysfunkcjonalnymi konsekwencjami. Zadaniem organizacji jest podejmowanie działań mających na celu uniknięcie tego rodzaju konfliktu lub przynajmniej redukcję jego skutków. Zbyt małe zaangażowanie w rozwiązanie konfliktu doprowadza do destrukcji i rozpadu relacji. Wskazuje się, że konfliktowi można zapobiec przez wysoki poziom szczegółowości kontraktu. Do podstawowych instrumentów przeciwdziałania konfliktowi, wykorzystywanych przez organizacje należą mechanizmy cenowe oraz wzory instytucjonalnego zachowania, a także wypracowane normy relacyjne.

Druga perspektywa skupia się na ujęciu wieloznacznym związanym zarówno z kosztami, jak i korzyściami międzyorganizacyjnego konfliktu, który rozpatrywać można, biorąc pod uwagę poziom kooperacji z jednej strony i poziom rywalizacji (konfliktu) z drugiej. Traktując je jako 2 przeciwstawne wymiary, które



Rysunek 31. Zachowanie przedsiębiorstw w kontekście stopnia konfliktu i kooperacji

Źródło: T. Vaaland, H. Hakansson, 2003, *Exploring interorganizational conflict in complex projects*, *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, No. 2, s. 129.

mogą przybierać charakter wysoki i niski można zidentyfikować 4 kombinacje wpływu jednego podmiotu na drugi: nieznaczny, poprawny, rozwojowy i wrogi. Szczególnego znaczenia nabiera sytuacja, w której zarówno konflikt, jak i kooperacja są wysokie. Sytuacja taka sprzyja indywidualnemu i grupowemu rozwojowi nabywcy i dostawcy, stanowi jednocześnie implikator innowacji i poprawy pozycji konkurencyjnej. Podkreśla się, że efektywna i wydajna działalność wymaga równowagi pomiędzy kooperacją i konfliktem.

Podczas analizy poziomu i zakresu konfliktu w przedsięwzięciach kooperacyjnych, bardzo istotnego znaczenia nabiera stopień współpracy, na który wpływa wiele elementów, takich jak: technologiczna złożoność, silna współzależność działań, próby ingerencji innych podmiotów, presja czasu na wykonanie zadania itp. Racjonalnym wydaje się zatem dążenie do minimalizacji konfliktu i ustalenia równowagi i harmonii pomiędzy współpracą i konfliktem. Redukcja konfliktu przyczynić się może do ograniczenia zarówno kosztów ogólnych, jak i produkcji, a także przyspieszyć może realizację przedsięwzięcia. W literaturze podkreśla się jednak, że konflikt należy akceptować jako interaktywne narzędzie pozwalające poprawić działalność i wpływające na jej innowacyjność. Dowodzi się, że rozwój i kreatywność stymulowane są przez nierównowagę i problemy. Reasumując, zaznaczyć można, że w przedsięwzięciach kooperacyjnych muszą występować kooperacja i konflikt. Analizując istotę i charakter konfliktu, zaznaczyć należy, że współpracujące przedsiębiorstwa mogą go dość łatwo uniknąć, jeśli w procesie ustalania relacji każdy z podmiotów „zrezygnuje z czegoś w celu uzyskania czegoś” [Tidstrom 2009, s. 507].

3.8. Ocena i pomiar kooperacji przemysłowej pomiędzy przedsiębiorstwami

Jednym z najbardziej istotnych problemów związanych z kooperacją przemysłową pomiędzy partnerami realizującymi wspólnych łańcuch produkcyjny jest ustanowienie dobrze zorganizowanych i działających relacji. Każda firma realizująca swoje cele w danym łańcuchu wartości zależna jest od działań i zachowania innych firm aktywnie uczestniczących również w tym łańcuchu. Działania te mogą mieć skutek pozytywny, wzmacniający wzajemne relacje, jak i negatywny, osłabiający lub wręcz uniemożliwiający uzyskanie zamierzonych rezultatów. W celu przeciwdziałania negatywnym skutkom należy układem kooperacyjnym odpowiednio zarządzać, kształtować jego cele i wpływać na relacje zachodzące pomiędzy poszczególnymi uczestnikami. Podkreśla się, że efektywność takiego układu związana jest z zarządzaniem współzależnością przez właściwą koordynację wspólnych prac, których celem jest uzyskanie efektu synergii [Larson, Poist i Hal-

Idórssson 2007, s. 1–24; Kalvani i Narayandas 1995, s. 1–16]. Istotnym problemem rozważanych kwestii jest próba obserwacji i wyznaczenia wskaźników szacujących i oceniających poziom, zakres i wymiar współpracy. Dodatkowo podkreślić należy, że próby wyznaczenia mierników kooperacji wiążą się z 2 ograniczeniami:

- pierwsze podkreślające, że analizie podlega pojedyncza, wyodrębniona i niezależna jednostka a nie relacja pomiędzy firmami,
- drugie dotyczące traktowania kooperacji jako koncepcji jednowymiarowej.

Wyżej wymienione ograniczenia wypływają z pojęcia kooperacji podanego przez Andersona i Narusa zaadaptowanego przez szereg badaczy. Uznają, że kooperacja, jak wspomniano wcześniej, jest podobną lub uzupełniającą koordynacją działań podejmowaną przez współzależne jednostki w celu uzyskania wzajemnych lub indywidualnych rezultatów z jednoczesnym oczekiwaniem na wzajemność w określonym okresie czasu. Z takiego pojęcia wypływają 3 wnioski:

- podejście do kooperacji na poziomie jednostki wynika z filozofii przyjętej przez zatrudnionych (lub kadry wyższego szczebla),
- kooperacja jest procesem, działaniem permanentnym w czasie,
- kooperacja jest zaangażowaniem jednego przedsiębiorstwa w działanie drugiego.

Aspekty te podkreślają i koncentrują się raczej na indywidualnych doznaniach i oczekiwaniach jednostki niż na relacji traktowanej jako związek czy współzależny układ. Dodatkowo, prowadząc badania, niezmiernie trudno zebrać materiał analityczny dotyczący wspólnych powiązań relacyjnych firm niż opinii i doznań indywidualnych podmiotów. Stanowi to wyzwanie dla przyszłych badaczy i podstawę szeroko zakrojonych badań związanych z lepszym zrozumieniem struktury kooperacji i poziomu międzyorganizacyjnych relacji⁶⁴. Reasumując, podkreślić można, że w literaturze nie ma zgodności i spójności co do sposobu mierzenia i analizy kooperacji. Prezentowane poniżej różne ujęcia angażują wiele zmiennych, dotyczących różnych poziomów, różnego zaangażowania czy aktywności relacyjnej.

Próby pomiaru kooperacji zostały podjęte przez Metcalfa, Freara i Krishnana, którzy kooperację traktują jako produkt wymiany zachodzący pomiędzy producentem a jego dostawcą. Odnosi się ona do rozmiaru, czy raczej obszaru,

⁶⁴ W badaniach naukowych podejmuje się próby łączenia różnych zmiennych w jeden obszar, którego celem jest pełny opis danego zjawiska. Przykładowo Larson i Kulchitsky [1999, s. 88–102] łączą takie zmienne jak: ustalenie celów, koordynację, komunikację, wzajemny szacunek, wzajemne zaufanie, pracę zespołową, jedność celów w zmienną, którą określają jako relacja kooperacyjna. Podobnie Mehta i inni [1996, s. 32–59] uznają: wsparcie od dostawcy, oczekiwania, rozpoznanie wysiłku i zaangażowania za jedną zmienną kooperacja w kanale. Należy jednak zaznaczyć, że ze względu na niski poziom kooperacji pomiędzy podmiotami polskimi badania takie napotkają szereg trudności i przeszkód, które znacznie zaciemniają uzyskane rezultaty. W trakcie prowadzonych wywiadów z przedsiębiorcami nierzadko spotykano się z opinią, że kooperanci (zarówno biorcy jak i dawcy) to inaczej konkurenci, z którymi współpracować należy tylko w minimalnym zakresie pozwalającym zrealizować własne cele.

w którym praca pomiędzy partnerami jest koordynowana. Koordynacji podlega świadome poszukiwanie wspólnych celów, która wyraża się przez skłonności do zaangażowania się w utrzymanie wzajemnie korzystnej relacji. Wychodząc z takiej definicji, wskazują, że miarą kooperacji może być odpowiedź na następujące kwestie [Metcalf, Frear i Krishnan 1992, s. 32–59]:

- czy pracownicy działów zaopatrzenia, marketingu, dostawcy oraz odbiorcy ściśle współpracują z naszą firmą,
- czy pracownicy działu zaopatrzenia i/lub sprzedaży, dostawcy i/lub odbiorcy często kontaktują się z nami,
- czy pracownicy działu zaopatrzenia i/lub sprzedaży szybko odpowiadają na nasze wymagania i wezwania,
- czy nabywcy i dostawcy są szczególnie zainteresowani sposobem, w jaki wykorzystywane są dostarczone produkty.

Wyżej wymienione zmienne podlegały kategoryzacji według 5-stopniowej skali Likerta, począwszy od totalnej zgody i kończąc na totalnej niezgodzie.

Morgan oraz Hunt podkreślając proaktywny aspekt kooperacji, uznają, że oceny tej można dokonać poprzez odpowiedź na pytanie: w jaki sposób wasza firma mogłaby scharakteryzować kooperację pomiędzy wami a waszym dostawcą według niżej wymienionych działalności [Morgan i Hunt 1994, s. 35]:

- lokalne lub regionalne zaangażowanie w kampanię kooperacyjną oraz
- poziom zapasów (dostaw) realizowany od dostawcy.

Skala odpowiedzi kształtowała się w zakresie 7-punktowej skali począwszy od całkowitego braku chęci do kooperacji, aż do partnera bardzo chętnego do kooperacji.

Interesujące rozwiązanie zostało zaproponowane również przez Gardnera, Coopera oraz Noordewiera [1994, s. 121–143], którzy kooperację traktują jako wolę zaangażowania partnerów w relację, akceptację krótkoterminowych trudności i problemów z jednoczesnym oczekiwaniem, że strona przeciwna postępować będzie w ten sam sposób. Uważają, że kooperacja oceniona może zostać na podstawie 5 parametrów (w skład których wchodzi 12 warunków):

- rozszerzalność (oceniana poprzez wysokie oczekiwania z długoterminowej relacji i wysokiej lojalności do partnerów),
- wymiana informacji na poziomie operacyjnym (oceniana poprzez liczbę bezpośrednich połączeń komputerowych z kontrahentem, wykorzystywanie oprogramowania kompatybilnego z systemem partnerów),
- kontrola operacyjna (oceniana na podstawie wymagań partnerów odnośnie przesyłek produktów – śledzenie przesyłki, wymagań partnerów odnośnie częstotliwości ukazywania pozycji floty)⁶⁵,

⁶⁵ Wiele z tych zmiennych straciło na znaczeniu, przykładowo śledzenie przesyłki w transporcie, ze względu na rozwój komunikacji satelitarnej jest obecnie standardową usługą oferowaną nawet przez niezbyt duże firmy transportowe.

- dzielenie się korzyściami i obowiązkami (wyrażające się przez zdolność i chęć partnera do pomocy w trudnych sytuacjach, podział ryzyka, wysoką zdolność do pokonywania trudności poprzez negocjacje),
- planowanie (wyrażające się przez wiele wspólnych instytucji i komórek o układzie zadaniowym, wysoki poziom wymiany informacji technicznej, regularne studiowanie przez partnera działań operacyjnych drugiej strony).

Problemem pomiaru kooperacji zajmował się również Larson [1994, s. 4–10], który zaproponował ocenę tego zjawiska przez pryzmat odczuć nabywcy w stosunku do dostawcy. Podkreśla, że dzięki kooperacji współpracujące przedsiębiorstwa mogą poprawić jakość, produktywność oraz dokonać redukcji całkowitych kosztów działalności. Wpływa to na sumę całkowitych odczuć producenta odnośnie relacji z dostawcą. Ewaluacji kooperacji zamierza dokonać przez wskazanie stopnia odczuć odnośnie relacji z dostawcą w 6-stopniowej skali, począwszy od poziomu bardzo niskiego do bardzo wysokiego. Ocenie podlega: wspólnota i jedność celów, wzajemny szacunek i poważanie, koordynacja wysiłku, wzajemne zaufanie, poziom komunikacji oraz praca zespołowa.

W późniejszych latach zaproponował kolejną skalę opartą na zagadnieniu dotyczącym siły odczuć producenta odnośnie jego dostawców w zakresie szeregu formuł, takich jak [Larson i Kulchitsky 1999, s. 94]:

- wspólne ustalanie celów,
- koordynacja działań funkcjonalnych,
- poziom i szczegółowość komunikacji,
- wzajemny szacunek i poważanie,
- wzajemne zaufanie,
- praca zespołowa,
- jedność celów.

Ocena przeprowadzona powinna być w 6-stopniowej skali począwszy od braku zgody do zdecydowanej i głębokiej zgody.

Oceny kooperacji dokonać można również przez wykorzystanie modelu zaproponowanego przez Mehta, Larsena i Rosenbloom [1996, s. 32–59], którzy traktują kooperację pomiędzy producentem określonych dóbr a jego odbiorcami jako gotowość zarówno kooperantów biernych, jak i czynnych do koordynacji własnej działalności i wysiłków mających na celu pomoc wszystkim jednostkom powstałego układu w realizacji ich nadrzędnych zamierzeń. W tym kontekście proponują oszacowanie poziomu kooperacji poprzez pryzmat 6 obszarów pozostających pod wpływem i mających wpływ na współpracę. Kwestionariusz zawiera następujące stwierdzenia:

- nie uważamy, żebyśmy mogli liczyć na jakąkolwiek pomoc ze strony głównego dostawcy (np. w zakresie działalności marketingowej i promocyjnej),
- uważamy, że jeżeli będziemy uczestniczyć w poprawie działalności dostawcy w przyszłości, będzie on dbał o nasze interesy,

- uważamy, że przyszłe relacje z naszym głównym dostawcą są obiecujące i korzystne dla obydwu stron,
- wierzymy, że nasz główny dostawca dostrzeże nasz wysiłek, który wkładamy w rozwój i sprzedaż jego produktów i udzieli nam wsparcia,
- uważamy, że nasz główny dostawca działa „wokół nas”, a nie „z nami” w zakresie realizacji wyznaczonych celów,
- uważamy, że prawdopodobnie odnieśliśmybyśmy większy sukces, współpracując z innymi producentami niż z naszym dotychczasowym.

Zaproponowane wytyczne przedsiębiorstwa powinny ocenić w skali Likerta, począwszy od pełnego braku zgody do pełnej zgody ze stwierdzeniem. Badaniu podlegają relacje pomiędzy producentem określonych dóbr (np. samochodów) a jego dystrybutorami. W relacjach takich zawsze powstają sytuacje konfliktowe mające związek z walką o rynek i poziom cen, które według odbiorców zawsze powinien rozstrzygać główny producent. Istotnym problemem jest również asymetryczne rozłożenie sił, większy producent zawsze będzie dyktował swoje warunki i wymuszał ich realizację na podmiotach o mniejszej sile oddziaływania.

Niektórzy autorzy kooperację traktują jak partnerstwo, które rozumieją jako długoterminowe zaangażowanie w relacje z dostawcami i odbiorcami we wspólnym łańcuchu wartości. Partnerstwo mierzyć można za pomocą siedmiostopniowej skali klasyfikującej porozumienie według oświadczenia odnoszącego się do międzyorganizacyjnych relacji z kluczowymi nabywcami. W ramach skali wskazuje się na następujące stwierdzenia [Stank, Crum i Arango 1999, s. 21–41]:

- kiedy zostajemy wybrani przez nabywcę oczekujemy budowy długofalowej relacji z nim,
- nasza firma i nasi odbiorcy są zaangażowani w doskonalenie i poprawę działań, które mogą oddziaływać w korzystny sposób na relację traktowaną jako całość, a nie tylko na poszczególne, indywidualne strony,
- nasza firma i nasi odbiorcy świadczą sobie nawzajem przysługi,
- problemy i trudności powstające w miarę rozwoju relacji traktowane są przez strony jako raczej wspólne niż indywidualne i jednostronne komplikacje,
- ogólnie jesteśmy zadowoleni z poziomu kooperacji pomiędzy naszą firmą a naszymi klientami,
- w relacji z naszymi nabywcami oczekuje się, że wszyscy są w stanie podjąć działania dostosowawcze i regulacyjne w dynamicznym procesie kooperacji w celu radzenia sobie ze zmianami zachodzącymi w otoczeniu,
- w przypadku, kiedy pojawiają się nieprzewidywalne sytuacje, nasza firma i nasi klienci raczej dążą do opracowania nowego porozumienia, a nie realizacji poprzednich warunków.

Wskazane stwierdzenia powinny być zdaniem Stanka, Cruma i Arango szacowane wg 7-stopniowej skali Likerta począwszy od silnej zgody ze stwierdzeniem a na silnym braku zgody kończąc.

Kolejne mierniki zaproponowane przez Stanka, Kellera i Daughertego [2001] odnoszą się do współpracy i współdziałania zewnętrznego, które pojmują jako proces podejmowania decyzji pomiędzy partnerami w wymianie w łańcuchu wartości. Podmioty uczestniczące w relacji są połączone wspólnymi decyzjami i odpowiedzialnością za uzyskane rezultaty. W tym kontekście wskazują, że miarą współpracy może być odpowiedź na następujące stwierdzenia:

- nasza firma efektywnie i faktycznie dzieli się informacją z wybranymi dostawcami i odbiorcami,
- nasza firma rozwija środki działania, które rozciągają się wzdłuż wszystkich relacji utworzonego łańcucha wartości,
- doświadczenia naszej firmy poprawiają działalność przez integrację operacji partnerów w łańcuchu wartości,
- nasza firma zawarła porozumienie w łańcuchu dostaw z dostawcami i odbiorcami, tak że działa zgodnie z zasadami podziału korzyści i ryzyka,
- nasza firma wzmacnia elastyczność operacyjną przez współdziałanie w łańcuchu dostaw,
- nasza firma testuje i wdraża najlepsze praktyki i procesy, a następnie dzieli się rezultatami z dostawcami.

Powyższe stwierdzenia powinny być mierzone w 5-punktowej skali zawierającej się w przedziale od silnego braku zgody do silnej zgody. Wymienione obszary badawcze skupiają się na samoocenie, którą bardzo trudno ocenić obiektywnie. Zaproponowana skala nie oddaje odczuć i wrażeń poszczególnych podmiotów uczestniczących w łańcuchu wartości, które mogą diametralnie różnić się od własnego postrzegania.

Reasumując rozważania dotyczące miary i oceny kooperacji, warto zwrócić uwagę na ujęcie zaproponowane przez Deepena i innych [2008, s. 78], którzy podkreślają proaktywny aspekt kooperacji w przeciwieństwie do wymuszonych działań mających miejsce we współzależnych działaniach. Oceny kooperacji próbują dokonać przez dopasowanie dwóch skal. Pierwsza związana jest z ważnością i wysokim poziomem zawartego porozumienia oraz kompatybilnością celów, druga dotyczy szeroko rozumianego zachowania opartego na szacunku i wzajemnym poważaniu oraz wspólnotcie celów. Proponują dokonanie oceny przy wykorzystaniu 4 wymiarów:

- nasze podejście do działania w biznesie lub realizacji projektów jest podobne do naszych dostawców usług logistycznych,
- w relacjach z naszymi dostawcami usług logistycznych zawsze kierujemy się i podejmujemy działania w tym samym kierunku,
- kiedy pojawiają się problemy we wspólnych projektach podejmujemy decyzje łącznie z naszymi dostawcami usług logistycznych w celu uzyskania najbardziej adekwatnego rozwiązania,
- w naszych relacjach biznesowych wszyscy partnerzy w pełni szanują i poważają siebie nawzajem.

Rozwiązania powyższych kwestii proponują dokonać w 7-punktowej skali Likerta począwszy od silnego barku zgody do silnej zgody ze stwierdzeniem.

Analizując powyższe ujęcia, podkreślić należy, że zarówno w praktyce, jak i w teorii nie ma jednej uniwersalnej miary, która pozwoliłaby ocenić i zmierzyć międzyorganizacyjne relacje kooperacyjne. Jednocześnie trudno zaproponować kompleksowe mierniki, które pozwoliłyby obiektywnie ocenić związek 2 podmiotów, będą one bowiem zawsze zależały od kontekstu i zakresu współpracy, jej obszarów, kultury organizacyjnej, wizerunku i reputacji, poziomu transakcji, istotności dostarczanych usług lub produktów w procesach drugiej strony itp. Prezentowane powyżej ujęcia różnych autorów kładą duży nacisk na wybrane aspekty relacji, takie jak np. koordynacja i synchronizacja działalności, zaufanie, odczucia, zaangażowanie, poziom inwestycji itp. Można zaznaczyć, że każde z nich dotyczy określonych kwestii dotyczących współpracy, o zróżnicowanym znaczeniu w bezpośrednich kontaktach pomiędzy kontrahentami.

Dodatkowym problemem dotyczącym oceny i miary relacji kooperacyjnych jest jej subiektywny charakter. Odczucia dotyczące relacji kooperacyjnych mogą zostać zakłócone przez incydentalne i przypadkowe wydarzenia, zarówno poprawiające, jak i pogarszające relacje. Należy podkreślić, że nawet mało istotne nieporozumienia mogą znacząco zakłócić obraz kooperacji pomiędzy przedsiębiorstwami. Próba przeciwdziałaniu wypaczaniu oceny powinna polegać na jej permanentnym charakterze, co pozwoli w pewnym okresie czasu określić wypadkową i wyeliminować przypadkowe zdarzenia. Ocena powinna również być dokonywana przez komórkę, która odpowiedzialna jest za współpracę. Ewaluacja prowadzona przez inne komórki, nawet powiązane pośrednio, nie odda istoty współpracy, ponieważ dokonana będzie na podstawie ograniczonej ilości informacji.

Jak podkreślano wcześniej, natura relacji kooperacyjnych ma charakter skomplikowany, co powoduje, że wymaga złożonych i wielopłaszczyznowych mierników. Próby ich wyznaczenia podjęto na podstawie badań literaturowych oraz empirycznych prowadzonych przez autora. Zasadnicza kwestia wiązała się z odpowiedzią respondentów na zagadnienia dotyczące poziomu i jakości współpracy.

Zdaniem badanych podmiotów na relacje kooperacyjne wpływa wiele czynników, które przybierać mogą charakter specyficznych inwestycji, koniunkturalnych zachowań, wcześniejszych satysfakcji, a także być wynikiem reputacji przedsiębiorstwa i jego wizerunku, komunikacji, zaangażowania i zaufania (np. będącego wynikiem wcześniejszych relacji) itp. Miara relacji kooperacyjnych według respondentów przybierać może charakter ilościowy, jakościowy bądź pośredni łączący w sobie cechy dwóch skrajnych.

Wskazuje się, że wskaźniki ilościowe mogą dotyczyć takich kwestii jak długość okresu współpracy, liczba obszarów, w ramach których przedsiębiorstwa współdziałają, ilość spotkań o charakterze strategicznym czy operacyjnym, wartość dostaw z kooperacji w ogólnej wartości wszystkich dostaw itp. Zdaniem ba-

danych jednostek szczególnie istotne są 2 pierwsze zmienne dotyczące okresu i obszarów współpracy. Słusznie zauważono, że długi okres wspólnego wykonywania działań musi świadczyć o poprawnych relacjach, żadna bowiem organizacja nie będzie współdziałać z partnerem, który postępuje nieuczciwie i nieetycznie lub nie wykonuje swoich zdań wobec partnera w sposób prawidłowy. Wskazywano, że współpraca może mieć charakter doraźny, dotyczący konkretnego przedsięwzięcia, krótkoterminowy, długoterminowy i bezterminowy. W kontekście czasu trwania współpracy warto również zwrócić uwagę na wartość wzajemnych obrotów, zwłaszcza w zakresie jego wzrostu, spadku bądź utrzymywania się na niezmiennym poziomie. Wzrost wzajemnych obrotów świadczyć będzie o pozytywnych relacjach, spadek ma charakter odwrotny. Podobna sytuacja dotyczy drugiej zmiennej, związanej z liczbą obszarów, w ramach których podmioty kooperują. Rozszerzanie zakresu współpracy musi świadczyć o poprawnych relacjach, żadne bowiem przedsiębiorstwo nie będzie zwiększało zakresu współpracy z kontrahentem, który nie wykonuje należycie swoich zadań.

Jednym z najbardziej typowych mierników relacji kooperacyjnych, szeroko dyskutowanym w literaturze i praktyce gospodarczej jest zaufanie i zaangażowanie. O zaufaniu do partnera decyduje wiele zmiennych takich jak: niepewność otoczenia, struktura decyzyjna w kanale, szablony decyzyjne, wzorce zależności, działania, odczucia i wyniki [Geyskens, Steenkamp i Kumar 1998]. Każdy z nich opisany jest przez kilka zmiennych, które mogą charakteryzować relacje kooperacyjne. Należy podkreślić, że w warunkach polskich, w niektórych przypadkach w układach dostawca – nabywca zaufanie przybiera charakter ograniczonego zaufania, które często przejawia się w aspekcie wartościowym. Oznacza to, że przedsiębiorstwo realizować może kontrakt do określonej sumy, powyżej której następuje blokada współpracy. „Kredyt zaufania” jest wypadkową funkcji dotychczasowej współpracy, jej poziomu (wartości) i rzetelnego wywiązywania się ze zobowiązań (zwłaszcza finansowych). Inaczej rzecz biorąc, zaufanie wiąże się z poziomem ryzyka, jakie jest w stanie zaakceptować przedsiębiorstwo lub akceptacją poziomu start. Zaangażowanie można również mierzyć różnymi sposobami, zarówno o charakterze jakościowym, jak i ilościowym. Typowym kryterium zaangażowania jest liczba spotkań pomiędzy partnerami i liczba spraw, które podlegają negocjacji w określonym przedziale czasu. Kooperacja wymaga bezpośrednich kontaktów i spotkań, w ramach których rozwiązuje się najbardziej istotne problemy warunkujące dalsze współdziałanie. Spotkania takie odbywać się powinny na różnych szczeblach zarządzania przedsiębiorstwa w zależności od problematyki i poruszanych kwestii. Można zatem podkreślić, że liczba spotkań znacząco decyduje o relacji i stanowi jej miarę. Zaangażowanie mierzyć można również jakościowo przez problematykę rozwiązywanych kwestii mających wpływ na wspólną realizację celów. Kwestie te mogą przybierać charakter strategiczny, taktyczny, a nawet operacyjny.

Kolejnym miernikiem, znajdującym swoje odzwierciedlenie w teoretycznych rozważaniach jest przestrzeganie warunków umowy zarówno tej, która ma charakter formalny, jak i tej, która ma mniej formalny wymiar. Istotną kwestią związaną z tym problemem jest zidentyfikowanie tych wymagań, które napotykać najczęściej trudności w realizacji. Ich prawidłowe określenie umożliwi rozwiązanie problemu w drodze negocjacji i kompromisu. W warunkach polskich kwestie te dotyczą przede wszystkim terminowego regulowania zobowiązań za wykonaną pracę.

Istotnym miernikiem relacji kooperacyjnych może być również liczba konfliktów o znaczeniu strategicznym. W tym kontekście należy ściśle zdefiniować pojęcie konfliktu i odróżnić je od typowych nieporozumień, które powstają na szczeblu organizacyjnym związanym z codzienną działalnością. Takie spory powinny być rozstrzygane doraźnie i nie powinny mieć wpływu na całokształt współpracy. Konflikt natomiast dotyczy sytuacji strategicznych, o istotnym znaczeniu dla funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zawsze powinien rozstrzygany być w drodze kompromisu i negocjacji. Liczba konfliktów o wymiarze strategicznym, a zwłaszcza jej wzrost, świadczy o jakości relacji kooperacyjnej i przyczynić się może do jej rozpadu.

Prócz wskazanych aspektów warto zwrócić uwagę, na wybrane kwestie poruszane przez przedsiębiorców w trakcie bezpośrednich spotkań. Mają one charakter jednostkowy i wybiórczy, wskazują jednak na indywidualne odczucia dotyczące jakości relacji kooperacyjnych. Wskazano, że miarą relacji może być:

- poziom dokonywanych inwestycji związanych z kooperacją z konkretnym partnerem,
- osobiste, bezpośrednie i otwarte relacje pomiędzy pracownikami kooperujących przedsiębiorstw,
- uprzejmości i grzeczności świadczone sobie wzajemnie np. z okazji różnego rodzaju uroczystości czy świąt,
- elastyczność i gotowość do zmiany warunków umowy,
- szybkość i sprawność załatwiania reklamacji (i kwestii spornych związanych z codzienną współpracą),
- dodatkowe korzyści (typu zaproszenia na różnego rodzaju wydarzenia i okazje, wręczanie gadżetów i upominków itp.).

Powyższe rozważania nie wyczerpują wszystkich kwestii związanych z jakością i poziomem współpracy, a także wskazują, że próby pomiaru relacji kooperacyjnych stanowią istotne wyzwanie zarówno dla przedsiębiorców, jak i teoretyków nauki. Kończąc rozważania na temat miar relacji kooperacyjnych, warto zwrócić uwagę na działania podejmowane przez coraz większą grupę przedsiębiorstw, które nie nawiązują ścisłych relacji, a dostawy realizują na podstawie sformalizowanych kontraktów, które regulują wszystkie aspekty współpracy. W określonych odstępach czasu firmy takie ogłaszają przetargi, w których uczestniczyć

mogą dostawcy spełniający ściśle określone kryteria, spośród których wybiera się kilku, którzy będą realizowali dostawy. Takie działania prowadzą jednak do rozwoju antagonistycznych form współpracy i są zaprzeczeniem idei partnerstwa, zrozumienia i akceptacji. Nie mogą zatem być podstawą budowy przewagi konkurencyjnej.

3.9. Podsumowanie

Treści prezentowane w niniejszym rozdziale dotyczą szerokiego spektrum elementów będących pod wpływem i wpływających na kooperację przemysłową. Rozważania rozpoczęto od przedstawienia faz i stadiów procesu kooperacji według różnych koncepcji i teoretycznych podejść. W procesie tym identyfikuje się od 3 do 5 faz, w ramach których kształtowane są relacje pomiędzy stronami o różnym stopniu zależności. Szczególnie istotna jest faza związana z doбором partnerów, gdyż prawidłowo prowadzona klasyfikacja umożliwi wspólną realizację celów na odpowiednio wysokim poziomie. Błędny lub nieprawidłowy wybór może mieć skutek negatywny i przyczynić się do wzrostu kosztów działalności, osłabienia pozycji konkurencyjnej i konieczności powtórnego przeprowadzenia procedur wyboru kooperanta. Istotną część podrozdziału stanowią również kwestie dotyczące rozpadu powiązań kooperacyjnych, których tematyka nie znalazła szerszego opracowania w dyskursie naukowym.

Nawiązując relacje kooperacyjne, strony spodziewają się odnieść konkretne korzyści zarówno o charakterze materialnym, jak i niematerialnym. Mimo często pozytywnego nastawienia przedsiębiorstw do wspólnego wykonywania zadań wiele przedsięwzięć kończy się niepowodzeniem lub klęską. Problematyka ta jest przedmiotem zainteresowania drugiego podrozdziału, w którym skupiono się na tych czynnikach, które gwarantują osiągnięcie sukcesu. Jest on zależny od przyjętej formy kooperacji, jej zakresu i zasięgu, charakteru i kultury podmiotów, siły wzajemnego oddziaływania, wizerunku i reputacji, posiadanych zasobów i wielu innych.

Problematyka współzależności pomiędzy stronami znajduje się w gestii zainteresowań kolejnych części pracy. Każda współpraca, wspólne wykonywanie zadań i podejmowanie decyzji, każda wymiana powodują powstawanie określonych zależności pomiędzy stronami realizującymi określone przedsięwzięcie. Istota problemu sprowadza się do kwestii równomierności rozłożenia sił, współzależność może bowiem mieć charakter asymetrii lub symetrii. Pomędzy skrajnymi założeniami znajduje się wiele rozwiązań pośrednich o różnym stopniu natężenia.

Kolejna część rozdziału traktuje o czynnikach kształtujących proces kooperacji. Przedstawiono w niej szerokie ujęcie przyczyn i motywów skłaniających

podmioty do tworzenia i rozwoju powiązań kooperacyjnych. Szczególnie istotna jest część ukazująca klasyczne ujęcie determinant, które dzielą się na motywacyjne i kosztowe.

W procesach kooperacji szczególnego znaczenia nabierają zagadnienia specjalizacji i dywersyfikacji. Uważa się, że mają one znaczenie kluczowe w budowie długofalowych powiązań kooperacyjnych. Specjalizacja przyczynia się do wzrostu wydajności pracy, poprawy jakości tworzonych wyrobów i świadczonych usług, co w konsekwencji umożliwi rozwój kluczowych kompetencji. Dywersyfikacja natomiast umożliwi osiągnięcie wysokiej efektywności i sprawności działania przy wykorzystaniu posiadanych zasobów oraz niwelację ryzyka, które rozkłada się na wiele domen działania przedsiębiorstwa.

Tematem dwóch następnych podrozdziałów jest konflikt i jego źródła. Uważa się, że spory i zatargi pomiędzy stronami porozumienia kooperacyjnego są zjawiskiem typowym i nieuniknionym w tego rodzaju relacjach. Podkreśla się, że konflikt może być przyczyną zarówno destrukcji i antagonizmów, jak i źródłem inspiracji innowacyjnego rozwoju. Umiejętne rozwiązywanie sytuacji konfliktowych prowadzi do zwiększenia elastyczności przedsiębiorstw oraz wdrażania zmian zgodnych z kierunkami wyznaczanymi przez otoczenie.

W ostatniej części omawianego rozdziału przedstawiono różne ujęcia kwestii pomiaru i oceny powiązań kooperacyjnych. Zwrócono uwagę na trudności związane z tą oceną ze względu na brak uniwersalnych mierników oraz subiektywne odczucia podmiotów opiniujący relację. W końcowych akapitach przedstawiono krytyczny komentarz do prezentowanych rozwiązań.

SKŁONNOŚĆ KOOPERACYJNA PRZEDSIĘBIORSTW PRZEMYSŁOWYCH W ŚWIETLE BADAŃ EMPIRYCZNYCH

4.1. Dobór próby badanej i metody badań

Prowadzenie badań empirycznych w Polsce uwarunkowane jest wieloma barierami i ograniczeniami. Powszechnie znana jest niechęć przedsiębiorstw do wypełniania różnego rodzaju ankiet, kwestionariuszy czy udziału w sondażach i wywiadach. Dodatkowo podmioty gospodarcze decydujące się na udział w różnego rodzaju eksperymentach naukowych często wybiórczo traktują problemy badawcze, udzielając odpowiedzi na wybrane zagadnienia, co znacznie zaciemnia obraz i ogranicza analizę wyników.

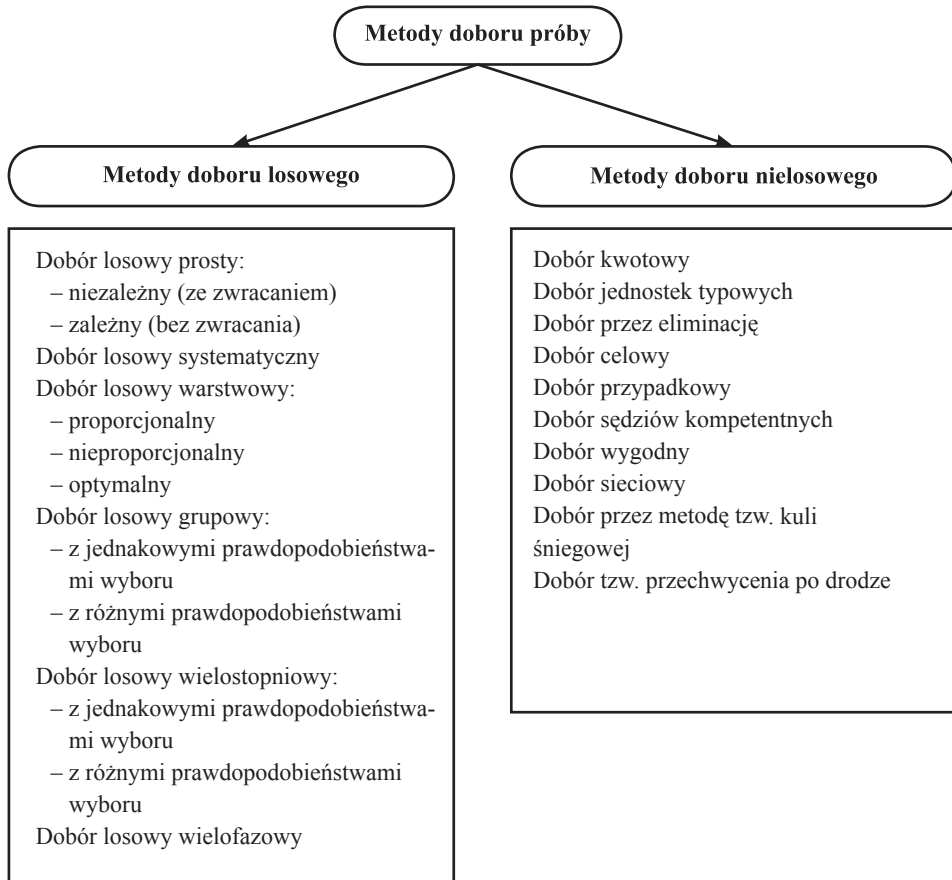
Istotne są również obawy przedsiębiorstw związane z udostępnianiem zbyt szczegółowych danych dotyczących wielu aspektów działalności, w tym przede wszystkim informacji na temat kondycji finansowej, wielkości przychodów i zysków, obsługiwanych rynków zbytu, kluczowych klientów, głównych dostawców itp. U podstaw takiego stanu leżą uwarunkowania kulturowe i środowiskowe wynikające z obawy o nieetyczne wykorzystanie pozyskanych informacji. Częstym problemem jest również brak zgody organów zwierzchnich na udział w badaniach oraz obawa o zbyt dużą pracochłonność.

Wychodząc z powyższych trudności i problemów, na etapie projektowania kwestionariusza podjęto decyzję o jego uproszczeniu, zwłaszcza w zakresie pytań otwartych, które wymagałyby znacznego zaangażowania ze strony ankietowanej osoby. Zrezygnowano również z pytań dotyczących konkretnych wielkości liczbowych, skupiając się na zmiennych mierzalnych w skalach: porządkowej i nominalnej.

W tym kontekście dużego znaczenia nabiera dobór próby badawczej, który składa się z 5 po sobie następujących faz: zdefiniowania populacji, określenia operatu losowania, określenia jednostek losowania, wybór metod doboru próby oraz określenie liczebności próby [Mynarski 2000, s. 20–22].

W literaturze wskazuje się, że metody doboru próby przybierać mogą charakter subiektywny (nielosowy) oraz wyboru losowego [Starzyńska 2000, s. 25]. W metodach losowych dobór ma charakter przypadkowy, można jednak określić prawdopodobieństwo, że dany podmiot czy jednostka

znajdzie się w próbie. W metodach nielosowych prawdopodobieństwa tego nie można określić. Przegląd metod losowego i nielosowego doboru jednostek do próby prezentuje rysunek 32.



Rysunek 32. Metody doboru próby

Źródło: S. Mynarski, 2000, *Praktyczne metody analizy danych*, Zamykacze, Kraków, s. 23.

Badania dotyczące uwarunkowań, charakteru i ograniczeń rozwoju kooperacji przemysłowej w Polsce oparto na metodzie doboru nielosowego celowego jednostek typowych. Za podstawowe kryterium kwalifikacji przyjęto rodzaj prowadzonej działalności związany z produkcją lub świadczeniem szeroko rozumianych usług produkcyjnych na polskim rynku dóbr przemysłowych oraz występowanie zarówno w roli kooperanta biernego, zajmującego się produkcją lub świadczeniem usług dla innych przedsiębiorstw, jak i kooperanta czynnego dokonującego aktywnego rozpoznania rynku w celu realizacji własnych procesów produkcyjnych. Głównym kryterium była przynależność do jednej z grup

sekcji przetwórstwa przemysłowego. Przedsiębiorstwo takie stanowi ogniwo typowego porterowskiego łańcucha wartości. Doprecyzowując próbę, wykluczono przedsiębiorstwa mikro, wychodząc z założenia, że skala i niewielki zakres ich działalności znacznie zaciemnia obraz kooperacji w Polsce oraz przedsiębiorstwa świadczące usługi dla innych jednostek, jednak nie mające charakteru *stricte* produkcyjnego (np. usługi księgowo, prawne, kadrowe czy finansowe świadczone przez banki lub inne instytucjonalne podmioty).

Należy również podkreślić, że badanie relacji kooperacyjnych pomiędzy dwoma podmiotami wymaga współpracy i wzajemnego oddziaływania w długim okresie. Tylko ciągłość współpracy pozwoli bowiem wyrobić opinię przedsiębiorcom na temat kooperacji, wzajemnych interakcji czy pojawiających się problemów. Wychodząc z tego założenia, z badań wykluczono podmioty o niezgruntowanym poziomie współpracy lub takie, które funkcjonowały na rynku krócej niż 3 lata. Uznano, że okres 3 lat jest wystarczający do budowy trwałych, stabilnych i ciągłych relacji.

Badania prowadzone były wieloetapowo. Pierwszym zadaniem było przeprowadzenie badań sondażowych na próbie dwudziestu kilku przedsiębiorstw w pierwszej połowie 2008 r. przy wykorzystaniu bazy danych Kaliskiego Inkubatora Przedsiębiorczości. Uzyskane wyniki, komentarze i opinie uczestników zweryfikować pozwoliły kwestionariusz badawczy oraz wyeliminować wiele nieścisłości, nieprecyzyjnych sformułowań oraz z punktu widzenia przedsiębiorców kwestii kontrowersyjnych (w tym aspektów dotyczących wielkości przychodów i zysków, kluczowych klientów i dostawców, wartości pochodzącej z kooperacji itp.).

Po doprecyzowaniu kwestionariusza badawczego w latach 2008–2009 przeprowadzono badania właściwe, wykorzystując przeszkolonych ankietatorów rekrutujących się spośród studentów, pracowników naukowych oraz innych osób. Szereg wywiadów i badań kwestionariuszowych prowadził również autor pracy.

Źródłem wyboru podmiotów do badań były zróżnicowane bazy danych, w tym między innymi baza Kaliskiego Inkubatora Przedsiębiorczości, Wielkopolskiej Izby Przemysłowo-Handlowej oraz przedsiębiorstw działających na rynku ogólnopolskim zajmujących się działalnością usługową i produkcyjną w zakresie wytwarzania, modyfikacji i dostosowywania wyrobów do potrzeb klientów. W badaniach wykorzystano również metodę „kuli śniegowej” polegającą na wykorzystywaniu prywatnych kontaktów, znajomości oraz relacji biznesowych ankietowanych przedsiębiorstw. Należy podkreślić, że wcześniejsze próby prowadzenia badań przy wykorzystaniu różnego rodzaju zewnętrznych baz danych (np. wykorzystując niektóre katalogi targowe, panoramy firm, książki telefoniczne, bazę Dun&Bradstreet itp.) nie przyniosły spodziewanych rezultatów, zgodę na udział wyrażał mniej niż 1% respondentów.

Prośba o udział w badaniach kierowana była do kierownictwa wybranych podmiotów drogą elektroniczną, telefoniczną i w niektórych przypadkach bezpośrednio. Łącznie wystosowano ponad tysiąc zaproszeń, z czego zgodę na udział

w badaniach wyraziły 342 podmioty. Do przedsiębiorstw, które wyraziły zgodę na uczestnictwo w badaniach skierowano kwestionariusz, wykorzystując pocztę internetową, faks oraz osobiste spotkania. Zgodnie z przyjętymi założeniami kwestionariusz ankietowy skierowany został do przedsiębiorstw, które:

- zajmują się działalnością produkcyjną⁶⁶ lub produkcyjno-usługową (świadczenie usług produkcyjnych na rzecz innych przedsiębiorstw),
- korzystają z dostaw kooperacyjnych w zakresie pozyskiwania elementów, materiałów, części, zespołów, podzespołów itp. oraz są odbiorcą usług przemysłowych od innych przedsiębiorstw,
- prowadzą działalność na rynku dóbr przemysłowych,
- reprezentują jedną z sekcji przetwórstwa przemysłowego,
- nie należą do grupy mikroprzedsiębiorstw,
- prowadzą działalność produkcyjną lub usługową minimum 3 lata (w badaniach uwzględniono podmioty, które co prawda podawały krótszy okres funkcjonowania, ale wynikał on z przekształceń formy prawnej prowadzenia działalności),
- przedsiębiorstwo zlokalizowane jest w Polsce.

Postanowiono, że podmiotem badań będą te przedsiębiorstwa, które spełniają łącznie wszystkie powyższe kryteria. Uznano, że inna działalność (np. handlowa, dystrybucyjna, pośrednictwa itp.) nie umożliwi pełnej analizy uwarunkowań kooperacyjnych przedsiębiorstw przemysłowych.

Ostatecznie w badaniu udział wzięło 270 podmiotów (prawie 80% przedsiębiorstw, które wyraziły zgodę na badania), z czego do dalszej analizy zakwalifikowano 226, które stanowiły 83% próby. Ostatecznie 44 ankiety zostały odrzucone ze względu na brak spełnienia kryteriów, w tym 14 należało do przedsiębiorstw mikro, 22 nie prowadziły działalności produkcyjnej lub nie świadczyły usług produkcyjnych (mimo, że we wstępnej deklaracji podawały ten rodzaj działalności), pozostali uczestnicy ankiety wypełnili częściowo lub nierzetelnie.

Biorąc pod uwagę kryterium: pozycja lub stanowisko w przedsiębiorstwie osoby udzielającej odpowiedzi, okazało się, że najliczniejszą grupę, ponad 28% stanowią przedsiębiorstwa, w których odpowiedzi udzielił właściciele. Kolejną grupę (ponad 23%) stanowiły firmy, w których badania ankietowe przeprowadzono z osobami na innych stanowiskach. Reprezentowały one takie działy, jak: handlowy, logistyki, zbytu i zaopatrzenia, marketingu, organizacji produkcji. Do udziału w badaniach ankietowych wskazane zostały przez właścicieli lub osoby zarządzające, jako te, które udzielią odpowiednich odpowiedzi w przedmiotowej

⁶⁶ Należy zaznaczyć, że kryterium przedsiębiorstwa produkcyjnego budzi w literaturze spore wątpliwości. W dobie szybkiej globalizacji i internacjonalizacji przedsiębiorstwa oferują swoim klientom wraz z produktem materialnym cały zestaw dodatkowych korzyści i usług [Morawski 2009, s.50].

sprawie. Z innych osób biorących udział w badaniu wskazać można na grupę dyrektorów i kierowników (ponad 15% każda) oraz głównych księgowych (ponad 10%). Najmniej liczną grupę stanowili prezesi zarządu, którzy udzielili odpowiedzi w zaledwie 7%. Szczegółowe dane prezentuje tabela 20.

Tabela 20. Struktura badanych przedsiębiorstw według stanowiska w przedsiębiorstwie osoby biorącej udział w badaniu

Stanowisko osoby udzielającej odpowiedzi	Liczba wskazań (N = 226)	Udział (w proc.)
Właściciel	64	28,32
Prezes zarządu	16	7,08
Dyrektor	35	15,49
Główny księgowy	23	10,17
Kierownik	35	15,49
Inny pracownik	53	23,45

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Analizując przedsiębiorstwa wybrane do dalszych prac według kryterium rozmieszczenia przestrzennego, ustalono, że reprezentują one 9 województw, przy czym dominujące jest województwo wielkopolskie, w którym jako główną siedzibę wskazały 128 podmioty. W województwie kujawsko-pomorskim działalność prowadzi 38 firm, w dolnośląskim 17, w zachodniopomorskim 14, w mazowieckim 8, śląskim i łódzkim po 6, podlaskim 5 oraz w lubuskim 4. Ze względu na duże i nierównomierne rozproszenie przestrzenne próby badania nie mają charakteru reprezentatywnego, pozwalają jednak na wyciągnięcie szeregu istotnych wniosków.

Badania empiryczne miały charakter pogłębionych prac ankietowych, przeprowadzono je przy wykorzystaniu kilku metod, w tym kwestionariusza ankietowego, wywiadu bezpośredniego oraz obserwacji uczestniczącej. Badania przeprowadzono, wykorzystując wywiad skategoryzowany, którego celem było uchwycenie szerokiego spektrum zachowań kooperacyjnych przedsiębiorstw. Tak uzyskane dane poddane zostały weryfikacji przy wykorzystaniu udostępnionych materiałów z badanych przedsiębiorstw, różnego rodzaju publikacji i sprawozdań oraz informacji zawartych na stronach internetowych ankietowanych podmiotów. Kwestionariusz badawczy zawierał 12 stron i składał się z 3 części zawierających łącznie 31 pytań dotyczących:

- ogólnych informacji o firmie (11 pytań),
- kooperacji przedsiębiorstw z punktu widzenia kooperanta biernego (12 pytań),
- stanu, uwarunkowań i możliwości rozwoju powiązań kooperacyjnych (8 pytań).

Problemy badawcze odnosiły się zarówno do sytuacji bieżącej, przeszłej, jak i perspektyw rozwojowych.

Pierwsza część ogólna stanowiąca tzw. metrykę, zawierała pytania dotyczące okresu i przedmiotu działalności, wielkości zatrudnienia, formy prawnej i statusu właścicielskiego. Szczególne miejsce poświęcono rodzajowi obsługiwanych rynków, które podzielono na lokalne, regionalne, krajowe, międzynarodowe i globalne. Doprecyzowując charakterystykę, poproszono o określenie kluczowych kompetencji oraz rodzaju stosowanej strategii bazowej. Pytania zawarte w tej części pozwoliły na dokonanie pełnej charakterystyki próby.

Kolejna, druga część zawierała pytania dotyczące działania przedsiębiorstwa w roli kooperanta biernego. Celem tej części badań było ustalenie rodzaju, zakresu i charakteru kooperacji podmiotu z dostawcami. Wychodząc z założenia, że na pozycję konkurencyjną i siłę przetargową przedsiębiorstwa istotny wpływ ma odpowiedni sposób zarządzania relacjami kooperacyjnymi, uwaga poświęcona została procesowi doboru dostawców, ich strategicznej klasyfikacji oraz rodzajowi kooperacji, w której uczestniczą.

Trzecia część skupiała się na aspektach związanych z kooperacją, w tym na jej wpływie na wybrane obszary działania przedsiębiorstwa, wspólnych działaniach i przedsięwzięciach, a także mankamentach i barierach rozwoju współpracy. Istotną uwagę zwrócono na formalne i nieformalne aspekty kooperacji.

W końcowej części ankiety badane podmioty wyrazić mogły swoją opinię na temat kooperacji przedsiębiorstwa zarówno w układzie biernym, jak i czynnym.

Zebranie i weryfikacja kwestionariuszy zaliczonych do próby badawczej pozwoliła na zakodowanie podanych przez respondentów odpowiedzi przy wykorzystaniu programu Microsoft Excel. Następnie dokonano szczegółowych obliczeń dotyczących odsetek poszczególnych wskazań respondentów oraz średnich rang dla wskazanych zmiennych. Obliczenia te wykonano zarówno dla całej grupy badawczej, jak i wyodrębnionych segmentów.

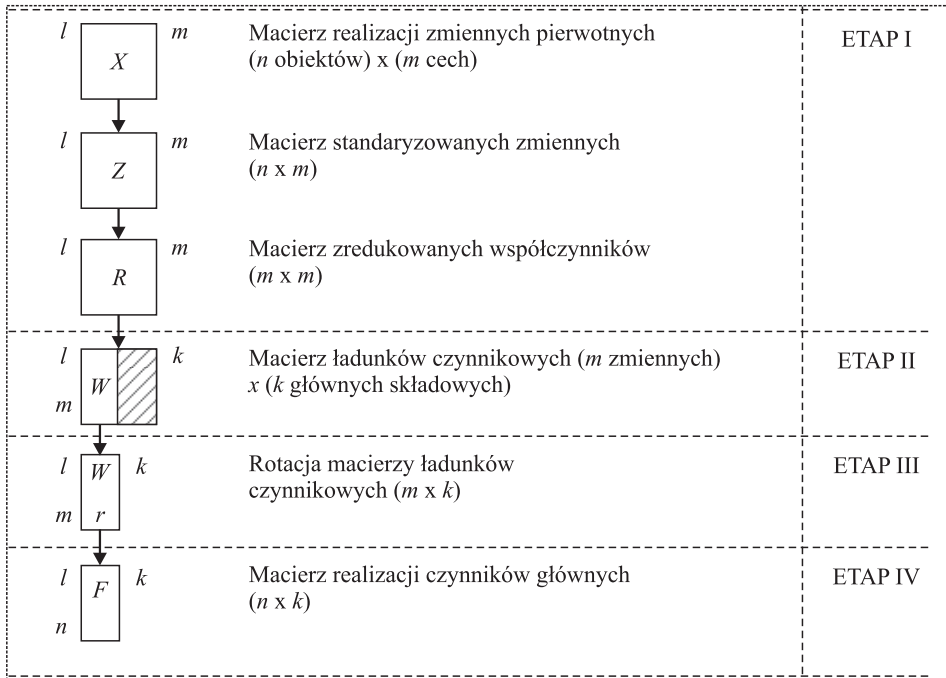
W pogłębionych badaniach jako podstawową procedurę badawczą przyjęto metodę analizy czynnikowej, która umożliwiła wyszukanie pewnych prawidłowości i zależności w analizowanym obszarze. Do wyznaczenia zasobów zmienności wspólnej oraz ładunków czynnikowych wybrano metodę składowych głównych, w ramach której nie bierze się pod uwagę efektów czynnika swoistego. Metoda głównych składowych zakłada, że cała wariancja zbioru danych jest w pewnym zakresie wspólna dla wszystkich zmiennych. Analiza czynnikowa prowadzona jest na pierwotnej macierzy korelacji. Zastosowanie metody składowych głównych pozwala utworzyć macierz ładunków, która jest podstawowym wynikiem procedury analizy czynnikowej. Rotacji wyników pierwotnych dokonano metodą Varimax, która pozwoliła zmaksymalizować wariancje surowych ładunków czynnikowych dla każdego czynnika. Obliczeń dokonano za pomocą programu Statistica.

Analiza czynnikowa stanowi zespół metod, za pomocą których wiele zmiennych pierwotnych sprowadza się do kilku wzajemnie niezależnych czynników głównych. Szczególne zastosowanie metoda ta znajduje w sytuacjach, w których dane zjawisko badane jest za pomocą szeregu zmiennych, pomiędzy którymi zachodzić mogą współzależności. Wysoka korelacja oznacza, że zawarta w nich informacja jest wielokrotnie powielana. Analiza czynnikowa dokonując redukcji wielu zmiennych pierwotnych i sprowadzić je do grupy kilku czynników, które zawierają w sobie syntetyczne informacje pochodzące z czynników wchodzących w skład danej grupy. Powstaje zmienna wyższego rzędu, którą określa się jako megacechę. W czynnikach tych zawarta jest zarówno duża ilość informacji pochodząca ze zmiennych pierwotnych, jak i szereg nowych informacji merytorycznych. Analiza czynnikowa jest zatem metodą polegającą na transformacji wielowymiarowej przestrzeni cech pierwotnych w przestrzeń o znacznie mniejszej liczbie wymiarów przez ortogonalizację i rotację układu współrzędnych. Ortogonalizacja to metoda pozwalająca przekształcić zbiór funkcji liniowo niezależnych w zbiór funkcji ortogonalnych (czyli zbiór funkcji, dla którego iloczyn skalarny dwóch różnych funkcji zawsze wynosi 0). Zastosowanie w badaniach metody analizy czynnikowej pozwala również dokonać eliminacji mało istotnych zmiennych pochodzących z badań pierwotnych, których wagę i znaczenie trudno określić w początkowym okresie prowadzenia badań. Celem analizy czynnikowej jest zidentyfikowanie kluczowych wymiarów opisujących badane zjawiska. Analiza czynnikowa spełnia również funkcje poznawcze umożliwiające stawianie nowych hipotez związanych z naturą ogólnych prawidłowości kształtujących zależności występujące pomiędzy określonymi zjawiskami. Umożliwia również wybór narzędzi pozwalających dokonać weryfikacji prawdziwości tych hipotez.

Można zatem podkreślić, że stosowanie analizy czynnikowej znajduje swoje uzasadnienie w badaniach dotyczących relacji i związków kooperacyjnych, które z natury rzeczy mają wielowymiarowy i wielopłaszczyznowy charakter. Jej zastosowanie pozwala sprowadzić znaczny zasób zmiennych do kilku czynników głównych, które w istotny sposób charakteryzują dane zjawisko.

W literaturze podkreśla się, że wyselekcjonowane megacynniki pozwalają [Mynarski 1992, s. 162]:

- opisać charakteryzowane zjawisko oraz dokonać jego interpretacji biorąc pod uwagę nowe kategorie społeczno-ekonomiczne określone przez megacynniki,
- uporządkować i sklasyfikować obiekty w ortogonalnych przestrzeniach czynnikowych,
- tworzyć ekonometryczne modele przyczynowo-opisowe ukazujące relacje między zmiennymi endogenicznymi a zbiorem wzajemnie niezależnych czynników w roli determinant,
- wyznaczyć rangi poszczególnym zmiennym według hierarchii ważności w trakcie analizy.



Rysunek 33. Etapy analizy czynnikowej

Źródło: S. Mynarski (red.), 1992, *Badania przestrzenne rynki i konsumpcji*, PWN, s. 165.

Wskazuje się, że prowadzenie analizy czynnikowej składa się z szeregu następujących po sobie etapów, które mogą zostać pogrupowane w 4 fazy:

- w fazie pierwszej buduje się macierz realizacji zmiennych pierwotnych [(n obiektów) x (m cech)], która podlega przekształceniu w macierz standaryzowanych zmiennych (n x m), a następnie w zredukowaną macierz współczynników korelacji (m x m),
- w fazie drugiej powstaje macierz ładunków czynnikowych [(m zmiennych) x (k głównych składowych)],
- w fazie trzeciej następuje rotowanie macierzy ładunków czynnikowych (m x k),
- w fazie czwartej buduje się macierz realizacji czynników głównych (n x k).

Graficzną prezentację etapów analizy czynnikowej pokazuje rysunek 33.

Istota problemu badawczego związana z analizą szeroko rozumianych praktyk kooperacyjnych, w tym więzi, relacji i powiązań spowodowała, że mamy do czynienia z badaniem zmiennych jakościowych, do oceny których dodatkowo wykorzystano wielokryteriową analizę porównawczą oraz badania statystyczne korelacji, regresji i testów średnich. Badania prowadzono w układzie dla wszystkich podmiotów łącznie oraz w podziale według: wielkości przedsiębiorstwa (małe, średnie i duże) i domeny działalności (produkcja, usługi produkcyjne i okołoprodukcyjne).

4.2. Charakterystyka próby

Do dalszej analizy zakwalifikowano 226 podmioty, które zgodnie z klasyfikacją EKD zalicza się do grupy przedsiębiorstw przetwórstwa przemysłowego⁶⁷. Przekrój badanej próby był bardzo szeroki, reprezentowany przez liczne branże i rodzaje działalności, co uniemożliwiło stworzenie spójnego i jednolitego portretu. Należy również zaznaczyć, że przynależność branżowa nie oddaje istoty działalności przedsiębiorstwa. Współcześnie w silnie konkurencyjnym środowisku, rzadko który podmiot swoje funkcjonowanie opiera na jednej domenie lub dziedzinie działania. Podlega ona silnej dywersyfikacji zarówno w zakresie wykonywania pokrewnych, jak i całkowicie odmiennych funkcji. Typowym dodatkowym obszarem działania wskazywanym przez ankietowanych był handel i dystrybucja własnych i/lub powierzonych wyrobów, transport oraz magazynowanie, składowanie i przechowywanie towarów, a także świadczenie różnego rodzaju usług, czasami diametralnie odmiennych od głównej domeny działania. Klasyfikując badane firmy, pod uwagę wzięto dominujący obszar działalności.

Tabela 21. Struktura badanych przedsiębiorstw przetwórstwa przemysłowego według grup EKD

Przetwórstwo przemysłowe (15–37)	Liczba wskazań (N = 226)	Udział (w proc.)	Grupa EKD
Produkcja artykułów spożywczych, napojów, wyrobów tytoniowych	46	20,35	15, 16
Włókiennictwo, produkcja odzieży, wyrobów futrzarskich, skór, wyrobów ze skór	20	8,84	17, 18, 19
Produkcja z drewna, wyrobów z drewna, produkcja mebli	31	13,71	20, 36
Produkcja masy włóknistej, papieru oraz wyrobów z papieru	8	3,53	21
Produkcja wyrobów chemicznych, wyrobów gumowych i z tworzyw sztucznych oraz z pozostałych wyrobów niemetalicznych	39	17,26	24, 25, 26
Produkcja metali, metalowych wyrobów gotowych, maszyn i urządzeń, maszyn i aparatury elektrycznej, instrumentów medycznych, precyzyjnych i optycznych	67	29,65	27, 28, 29, 31, 33
Produkcja pojazdów samochodowych, przyczep i naczep oraz pozostałego sprzętu samochodowego	15	6,63	34, 35

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

⁶⁷ Grupy od 15–37 według Europejskiej Klasyfikacji Gospodarczej (EKD).

W badanej próbie 62,8% (142 podmioty) stanowiły przedsiębiorstwa produkcyjne, 29,2% produkcyjno-usługowe (66 podmiotów) oraz 8,0% świadczące usługi okołoprodukcyjne (18 podmiotów). Działalność produkcyjna reprezentowana była przez takie branże⁶⁸ jak: rolno-spożywcza, maszynowa, włókiennicza, odzieżowa, pozyskiwania i przerobu drewna oraz produkcji mebli. Przedsiębiorstwa sklasyfikowane do grupy przedsiębiorstw produkcyjnych świadczyły również różnego rodzaju usługi produkcyjne w ramach posiadanych wolnych mocy wytwórczych. Stanowiło to jednak marginalny procent ich działalności. W ramach drugiego obszaru, którego główną domeną było świadczenie usług produkcyjnych wskazywano na takie usługi, jak wytwarzanie części i elementów na zlecenie kooperanta według jego specyfikacji i wymagań oraz szereg innych typu projektowanie, montaż, kompletacja, malowanie, lakierowanie, rozbiórki, rozkroju, obróbki, toczenia, frezowania itp. Do usług okołoprodukcyjnych zaliczono: usługi transportu, składowania i magazynowania oraz utrzymania ruchu, serwis i naprawy (w dalszej części pracy grupa usług produkcyjnych i okołoprodukcyjnych rozpatrywana jest łącznie).

Mimo zróżnicowanych domen działalności omawianych podmiotów (produkcyjnej, produkcyjno-usługowej i usługowej), różnej wielkości i skali działania oraz generowania przychodów i zysków na różnych rynkach (począwszy od lokalnego, przez regionalny i krajowy, a kończąc na międzynarodowym i globalnym) przedsiębiorstwa te mają wiele cech wspólnych, co umożliwia poddanie ich łącznej analizie. Wszystkie, niezależnie od dziedziny i obszarów działalności pozyskiwać muszą z zewnętrznych źródeł surowce, materiały, półfabrykaty, produkty zaopatrzeniowe, dobra inwestycyjne itp. Żadne z nich nie może bowiem prowadzić działalności bez korzystania z usług innych przedsiębiorstw. Muszą zatem nawiązywać relacje z innymi podmiotami, które zabezpieczą ich procesy produkcyjne i ciągłość produkcji. Relacje te różnią się zakresem, formą i skalą współpracy, ponieważ dostarczane dobra lub świadczone usługi przyjmować mogą różny charakter (o dużym wpływie i dużym ryzyku, o dużym wpływie i małym ryzyku, o małym wpływie i dużym ryzyku, o małym wpływie i małym ryzyku). Relacjami tymi należy odpowiednio zarządzać przy wykorzystaniu zróżnicowanych instrumentów, inne zasady obowiązywać będą bowiem w przypadku dostawców strategicznych, a inne w przypadku realizacji dostaw standardowych produktów. Należy również zaznaczyć, że zasadniczą bazę dostawców standardowych usług i produktów stanowią małe i mikroprzedsiębiorstwa zlokalizowane blisko odbiorcy. Cechą wspólną analizowanych grup przedsiębiorstw jest również

⁶⁸ W niniejszej pracy przez branżę rozumie się grupę przedsiębiorstw reprezentującą pokrewną działalność.

przynależność do jednej z grup przetwórstwa przemysłowego oraz konieczność przewyższania podobnych ograniczeń i niedogodności fiskalnych, prawnych, biurokratycznych itp.

Większość badanych jednostek (74,3%) powstała po roku 1990, a średni okres ich działania wyniósł ponad 12 lat. Przed rokiem 1990 działalność prowadziły 58 przedsiębiorstwa stanowiące 25,7% próby. Podmioty te akcentują swoją długoletnią tradycję, podkreślając związki z rynkiem i ugruntowaną pozycję. W grupie tej znajdują się również przedsiębiorstwa, które działalność prowadziły przed II wojną światową, a w latach 90. ubiegłego wieku nastąpiło ich przekształcenie własnościowe. Podmioty te stanowią jednak margines próby. Długi okres funkcjonowania oznacza, że są to podmioty o ustabilizowanej sytuacji zarówno finansowej, jak i organizacyjnej oraz ukształtowanych relacjach kooperacyjnych z dostawcami i odbiorcami.

Charakteryzując badaną próbę, dokonano również jej klasyfikacji na podstawie liczby zatrudnionych. Należy zaznaczyć, że we wcześniejszych etapach analizy wykluczono podmioty mikro zatrudniające poniżej 9 pracowników. Uznano, że niewielki zakres i skala ich działania mogą znacząco ograniczyć aspekt poznawczy pracy, tym bardziej, że są to podmioty, na które łatwo wpływać i wywierać presję, zwłaszcza w zakresie budowy i utrzymania relacji kooperacyjnych.

Biorąc pod uwagę kryterium wielkości, zidentyfikowano 94 podmioty małe o średnim zatrudnieniu w przedziale 10–49 osób, które stanowią 41,6% próby, 96 podmiotów średnich o zatrudnieniu w przedziale 50–249 osób stanowiące 42,5% próby oraz 36 podmiotów dużych o zatrudnieniu przekraczającym 250 osób stanowiące 15,9% próby.

W grupie przedsiębiorstw małych średnioroczne zatrudnienie kształtowało się na poziomie 21,5 pracowników, w grupie przedsiębiorstw średnich na poziomie 111,7 pracowników, natomiast w grupie przedsiębiorstw dużych 798 pracowników. Należy jednak zaznaczyć, że w każdej grupie rozpiętość zatrudnienia była dość znaczna, reprezentowała skrajne wielkości. Liczba zatrudnionych w badanych przedsiębiorstwach w roku 2008 w stosunku do roku 2004 wzrosła o 5,4%. Ogółem w okresie tym 144 firmy zwiększyły zatrudnienie, 56 zredukowało, a 26 nie zmieniło skali zatrudnienia. Największe wzrosty i spadki dotyczą przedsiębiorstw o największej skali działania.

Badane jednostki nie zamierzają również w najbliższym czasie prowadzić aktywnej działalności w zakresie zwiększania zatrudnienia. Najbardziej optymistyczne założenia zauważa się w grupie przedsiębiorstw małych, gdzie planuje się wzrost zatrudnienia o 15%. W grupie przedsiębiorstw średnich współczynnik ten wynosi 7%, natomiast w przedsiębiorstwach zaklasyfikowanych do dużych podmiotów 5%. Chęć zwiększenia zatrudnienia zgłasza 138 podmiotów, natomiast jego redukcję 46. Pozostałe jednostki nie planują dokonywać zmian.

Tabela 22. Zatrudnienie według domen działalności

Charakterystyka	Średnie zatrudnienie 2004	Udział (w proc.)	Średnie zatrudnienie 2008	Udział (w proc.)	Średnie zatrudnienie 2012 (plan)	Udział (w proc.)
Produkcja	256,23	88,44	258,09	88,39	266,62	84,85
Usługi produkcyjne	64,51	10,47	64,23	10,22	87,44	13,50
Usługi okołoprodukcyjne	28,27	1,09	32,00	1,39	39,22	1,65

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Biorąc pod uwagę charakter i rodzaj działalności, zauważyć można, że w przedsiębiorstwach produkcyjnych w stosunku do roku 2004 średnie zatrudnienie wzrosło o 0,07%, natomiast w przedsiębiorstwach świadczących usługi produkcyjne i okołoprodukcyjne (łącznie) wzrost wyniósł 3,7%⁶⁹. W grupie przedsiębiorstw produkcyjnych wzrost zatrudnienia nastąpił w 79 przypadkach, spadek w 48 i w 14 pozostał bez zmian. Przedsiębiorstwa świadczące usługi produkcyjne i okołoprodukcyjne zwiększyły zatrudnienie w 64 przypadkach, a redukcji dokonały w 10. Prezentowane dane ukazują jedynie ogólne tendencje i nie oddają wizerunku i zakresu działania pojedynczych podmiotów.

Biorąc pod uwagę zamierzenia i perspektywy rozwojowe, stwierdzić można, że w grupie przedsiębiorstw produkcyjnych wzrost zatrudnienia do roku 2012 wyniesie około 3,3%, a w grupie usług produkcyjnych i okołoprodukcyjnych aż o ponad 30%. Zamiar zwiększenia zatrudnienia w grupie przedsiębiorstw produkcyjnych zgłosiło 80 podmiotów, przeciwnie zadeklarowało 38, a 24 nie zamierza dokonać żadnych zmian. W przedsiębiorstwach świadczących usługi produkcyjne i usługi okołoprodukcyjne zamiar zwiększenia zatrudnienia postuluje 27 jednostek, a ograniczenie 6.

Reasumując, należy zaznaczyć, że w badanej próbie zauważyć można znaczne zróżnicowanie w zakresie przyszłościowego jednostkowego kształtowania zatrudnienia. Niektóre podmioty zamierzają dokonać intensywnego zwiększenia zatrudnienia, podczas gdy inne planują jego redukcję. Wzrost zatrudnienia planują przede wszystkim przedsiębiorstwa rozwojowe, proinnowacyjne, przemysłu maszynowego i chemicznego, które znajdują się w fazie wzrostu, a plany przedsiębiorstw o ustabilizowanej fazie dojrzałości raczej nie wykazują tendencji dotyczących większych zmian w strukturze zatrudnienia.

⁶⁹ Przedsiębiorstwa świadczące usługi produkcyjne i usługi okołoprodukcyjne rozpatrywane są łącznie – biorąc pod uwagę wyłącznie przedsiębiorstwa świadczące usługi *stricto* produkcyjne, zauważa się niewielki spadek średniej wielkości zatrudnienia.

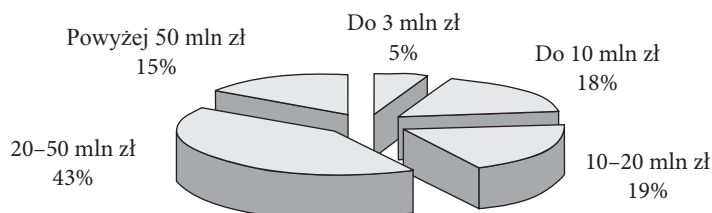
Tabela 23. Struktura badanych przedsiębiorstw ze względu na wielkość przedsiębiorstwa – zmiany wielkości zatrudnienia w czasie

Liczba zatrudnionych	Próba ogółem $N = 226$					
	Rok 2004		Rok 2008		Rok 2012	
	Liczba wskazań	Udział (w proc.)	Liczba wskazań	Udział (w proc.)	Liczba wskazań	Udział (w proc.)
10 – 24	75	33,2	68	30,0	62	27,3
25 – 49	35	15,5	26	11,5	28	12,4
50 – 99	42	18,6	51	22,6	49	21,7
100 – 249	39	17,2	45	19,9	47	20,8
250 – 499	17	7,5	18	8,0	22	9,8
500 – 1000	11	4,9	9	4,0	11	4,9
Powyżej 1000	7	3,1	9	4,0	7	3,1

Legenda: podano wielkość zatrudnienia i ich procentowy udział w próbie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Liczba zatrudnionych pracowników jest tylko jednym z kryteriów decydującym o wielkości przedsiębiorstwa. Chcąc dokonać istotnej charakterystyki, określić należy wielkość uzyskiwanych przychodów. Należy jednak zaznaczyć, że pytanie to budzi u ankietowanych wiele kontrowersji i nieskonkretyzowanych obaw. Zdecydowano zatem, że badanie wielkości przychodu odnosić się będzie do sprecyzowanych przedziałów kwotowych (rysunek 34).

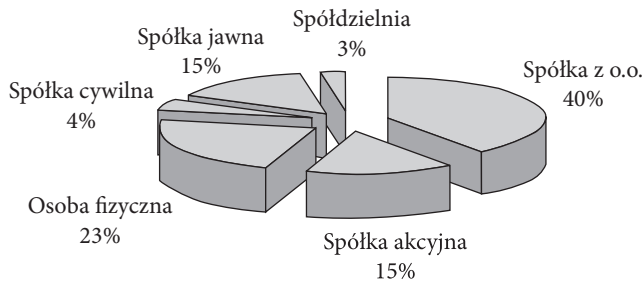


Rysunek 34. Badane przedsiębiorstwa według wielkości przychodów ze sprzedaży w 2008 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Kolejnym względem, pod którym charakteryzowano badane jednostki była struktura własnościowa oraz forma prawna. Dominującą formą były spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (90 przedsiębiorstw), które stanowiły 39,82% próby, a następnie prowadzenie działalności jako osoba fizyczna (52 przedsiębiorstwa), które stanowiły 23,01% próby. Licznie były również reprezentowane

spółki akcyjne (35 podmiotów) oraz spółki jawne (33 podmioty), które stanowiły po około 15% próby. Z innych form występowały spółki cywilne (10 podmiotów) i 6 spółdzielni. Znakomita większość badanych podmiotów prowadzi działalność, wykorzystując kapitał polski (141 podmiotów) oraz kapitał zagraniczny (27 podmiotów). W próbie 6 jednostek prowadziło działalność w formie spółdzielni, pozostałe jednostki nie udzieliły odpowiedzi na to pytanie.



Rysunek 35. Struktura badanych przedsiębiorstw według statusu prawnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Biorąc pod uwagę znaczenie regionów, w których działają analizowane jednostki, podkreślić należy, że w chwili prowadzenia badań rynkiem generującym największe przychody dla całej próby był rynek krajowy reprezentowany przez 42,8% próby badawczej, a następnie rynek międzynarodowy, na którym działalność prowadzi 91 podmiotów, czyli 26,8% próby. Najmniej przedsiębiorstw, bo tylko niespełna 3,3% działa na rynku globalnym.

Przedsiębiorstwa zamierzają również prowadzić aktywne działania na rzecz pozyskiwania nowych rynków. Do końca roku 2012 zmniejszy się zakres obsługiwanych rynków lokalnych z 13,9% do 11,7% i regionalnych z 13,3% do 9,4%, wzrost natomiast nastąpi na rynku krajowym (planowany wzrost o 2%), międzynarodowym (planowany wzrost o 3,6%) i globalnym (planowany wzrost o niecały 1%). Oznacza to, że badane podmioty zamierzają prowadzić i prowadzą aktywne działania mające na celu poszukiwanie nowych, atrakcyjnych rynków zbytu. Zamierzenia mogą jednak napotkać duże trudności w realizacji, zwłaszcza w kontekście ciągle nieustabilizowanej sytuacji gospodarczej, niepokoju społecznego zarówno na arenie krajowej, jak i międzynarodowej oraz rosnących kosztów działalności.

Badając znaczenie regionów ze względu na strukturę wielkości przedsiębiorstw, stwierdzić należy, że małe przedsiębiorstwa działają przede wszystkim na rynku krajowym (44,7% wskazań) oraz w obrębie jednego województwa lub wyodrębnionego obszaru geograficznego (25,5% wskazań). Na uwagę zasługuje również fakt, że aż 18 podmiotów z tej grupy przedsiębiorstw stanowiących 19,2% próby aktywnie prowadzi działalność na arenie międzynarodowej. Przedsiębiorstwa te

Tabela 24. Przedsiębiorstwa według obsługiwanych rynków zbytu

Charakterystyka rynku ¹	2008		2012	
	Liczba wskazań	Udział (w proc.)	Liczba wskazań	Udział (w proc.)
Rynek lokalny	47	13,86	40	11,73
Rynek regionalny (w obrębie jednego województwa lub wyodrębnionego obszaru geograficznego)	45	13,27	32	9,38
Rynek krajowy (działalność prowadzona na terenie całego kraju lub na terenie minimum 5 województw)	145	42,77	151	44,29
Rynek międzynarodowy (10–49% sprzedaży dokonywana jest zarówno na rynkach europejskich, jak i poza nimi)	91	26,85	104	30,50
Rynek globalny (przedsiębiorstwo produkuje i sprzedaje minimum na 3 kontynentach)	11	3,25	14	4,10

Legenda: ¹ Przedsiębiorstwa mogły wskazać więcej niż jeden rynek

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

kooperują z zagranicznymi kontrahentami, konkurując niższymi kosztami pracy, porównywalną jakością tworzonych produktów i świadczonych usług, a przede wszystkim elastycznym podejściem do zmiennych uwarunkowań i wymagań kooperanta. Również korzystnie kształtują się plany rozwoju rynku, zwłaszcza w aspekcie wchodzenia na rynek krajowy i międzynarodowy. W pierwszym przypadku zamiar rozszerzenia działalności o rynek krajowy zgłosiło 7 podmiotów, co oznacza wzrost o 16,7% w stosunku do stanu z roku 2008, w drugim – działalność na arenie międzynarodowej zamierza prowadzić dodatkowych 9 firm, co stanowi wzrost o blisko 50% w stosunku do roku bazowego. Prezentowane dane świadczą o tendencji wzrostowej i dobrych perspektywach rozwojowych pozwalających na podejmowanie strategicznych i długofalowych decyzji odnośnie kierunków zbytu oraz optymistycznym nastawieniu do prowadzonego biznesu.

Przedsiębiorstwa średnie generują przychody głównie na rynku międzynarodowym (51,0% wskazań) oraz rynku krajowym (41,7% wskazań). Pięć podmiotów prowadzi również działalność na rynkach globalnych, poprzez który rozumie się produkcję lub sprzedaż na minimum 3 kontynentach. Przedsiębiorstwa z tej grupy nie zamierzają w najbliższej perspektywie dokonywać istotnych zmian w strukturze obsługiwanych rynków, co świadczy o ustabilizowanej i zrównoważonej sytuacji rozwojowej omawianej grupy.

Kolejny segment, czyli przedsiębiorstwa duże jako podstawowy obszar dzia-

łałości podają rynek międzynarodowy, który generuje przychody dla 24 podmiotów stanowiących 66,7% wskazań oraz rynek krajowy, z którego czerpie korzyści 20 podmiotów stanowiących 50,6% wskazań. Sześć podmiotów (16,7% próby) uzyskuje przychody z rynków globalnych. Zamierzenia rozwojowe dotyczą głównie rynku międzynarodowego, na którym do roku 2012 planuje rozpocząć działalność kolejnych 6 firm. Szczegółowe dane dotyczące struktury działalności przedsiębiorstw oraz perspektyw i zamierzeń rozwojowych według kryterium wielkości firmy prezentuje tabela 25.

Analizując wyniki badań empirycznych według kryterium domeny działalności, stwierdzić należy, że istotnych zmian w zakresie rozwoju rynku zamierzają dokonać głównie przedsiębiorstwa produkcyjne. Aktualnie generują one przychody z rynku krajowego (50% wskazań) oraz międzynarodowego (52,1% wskazań). Do 2012 r. 8 podmiotów zamierza dokonać wejścia na rynki międzynarodowe, co oznacza wzrost o około 10%. Na uwagę zasługuje również fakt generowania przychodów w 2008 r. na rynkach globalnych przez 9 podmiotów (6,3% wskazań). Do 2012 r. kolejne 3 podmioty planują rozwój działalności o te rynki, co zwiększy udział do 8,5%. Niewielki udział przedsiębiorstw generujących swoje przychody na rynkach globalnych świadczy o nieustabilizowanej sytuacji większości firm, niskiej pozycji konkurencyjnej wobec zagranicznych konkurentów oraz znacznych obawach o utrzymanie się na tych rynkach. Ze względu na niewielką próbę badawczą konieczne są dalsze badania dotyczące struktury rynków, na których działają polskie przedsiębiorstwa.

Charakteryzując badaną grupę przedsiębiorstw, zwrócono również uwagę na rodzaj stosowanej strategii bazowej wychodząc z założenia, że ma ona fundamentalne znaczenie w procesie kooperacji. W próbie ogólnej dominujące okazały się 2 strategie: strategia jakościowa, którą skutecznie realizują 153 podmioty stanowiące 67,7% oraz strategia przywództwa kosztowego realizowana przez 114 podmioty stanowiące 50,4% próby⁷⁰. Z pozostałych rodzajów warto zwrócić uwagę na strategię niszy rozumianą jako obsługę ściśle określonego, wyselekcjonowanego i dokładnie sprecyzowanego segmentu rynku. Obsługa takiego rynku, zwłaszcza na rynku dóbr przemysłowych wiąże się z bliskimi, trwałymi i opartymi na wzajemnym zaufaniu relacjami. Ten rodzaj strategii konkretyzowany jest w 46 przypadkach, które stanowią 20,4% wskazań. Biorąc pod uwagę perspektywy rozwoju, respondenci wskazali, że do roku 2012 wzrośnie udział strategii jakościowej (do 71,2%) oraz strategii niszy (do 21,7%), spadnie natomiast udział strategii przywództwa kosztowego (do 47,4%). Niewielkie wahania w zakresie zamierzeń i perspektyw rozwojowych świadczą z jednej strony o stabilnej sytuacji i ugruntowanej pozycji obsługiwanych segmentów, które akceptują realizowaną na nich strategię, z drugiej natomiast – o niskiej skłonności do dywersyfikacji i poszukiwania nowych dróg rozwoju.

⁷⁰ Przedsiębiorstwa wskazywały różne strategie, nadając im odpowiednie rangi.

Tabela 25. Ryunki zbytu oraz kierunki rozwoju rynku według wielkości przedsiębiorstwa

Rynek generujący przychody ¹	Przedsiębiorstwo małe				Przedsiębiorstwo średnie				Przedsiębiorstwo duże			
	Aktualnie (2008)		Kierunki rozwoju 2012		Aktualnie (2008)		Kierunki rozwoju (2012)		Aktualnie (2008)		Kierunki rozwoju (2012)	
	LW	UP	LW	UP	LW	UP	LW	UP	LW	UP	LW	UP
Rynek lokalny	21	22,34	16	17,02	23	23,96	20	20,83	3	8,33	4	11,11
Rynek regionalny (w obrębie jednego województwa lub wyodrębnionego obszaru geograficznego)	24	25,53	17	18,09	18	18,75	13	13,54	3	8,33	2	5,56
Rynek ponadregionalny (w obrębie kilku sąsiadujących województw lub wyodrębnionych obszarów geograficznych)	19	20,21	19	20,21	16	16,67	16	16,67	2	5,56	3	8,33
Rynek krajowy (działalność prowadzona na terenie całego kraju lub na terenie minimum 5 województw)	42	44,68	49	52,13	40	41,67	39	40,63	20	55,56	19	52,78
Rynek międzynarodowy (od 10–49 % sprzedaży dokonywana jest zarówno na rynkach europejskich, jak i poza nimi)	18	19,15	27	28,72	49	51,04	47	48,96	24	66,67	30	83,33
Rynek globalny (przedsiębiorstwo produkuje i sprzedaje minimum na trzech kontynentach)	0	0,00	0	0,00	5	5,21	8	8,33	6	16,67	6	16,67

Legenda: ¹ Przedsiębiorstwa mogły wskazać więcej niż jeden rynek generujący przychody
LW – liczba wskazań, UP – udział procentowy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Tabela 26. Rodzaj stosowanej strategii bazowej oraz kierunki jej zmiany

Rodzaj stosowanej strategii bazowej ¹	2008		2012	
	Liczba wskazań	Udział (w proc.)	Liczba wskazań	Udział (w proc.)
Strategia cenowa (przywództwa kosztowego)	114	50,44	107	47,35
Strategia jakościowa	153	67,70	161	71,24
Strategia niszy	46	20,35	49	21,68
Strategia mieszana (średnia jakość za średnią cenę)	18	7,96	12	5,31
Strategia naśladowcy	6	2,65	5	2,21
Brak wyraźnej strategii	9	3,98	6	2,65
Strategia zróżnicowana – w zależności od obsługiwanych regionów, przedsiębiorstw	39	17,26	41	18,14

Legenda: ¹ Przedsiębiorstwa mogły wskazać więcej niż jedną strategię

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Biorąc pod uwagę kryteria segmentacji przyjęte w pracy, stwierdzić należy, że we wszystkich grupach przedsiębiorstw dominuje realizacja strategii jakościowej oraz przywództwa kosztowego.

4.3. Rodzaj i charakter podejmowanej kooperacji

Analiza zachowań kooperacyjnych przedsiębiorstw nie może się odbyć bez uprzedniego zbadania charakteru i rodzaju kooperacji, w jaką zaangażowane są badane podmioty. Prawidłowa identyfikacja obszarów i dziedzin, w ramach których przedsiębiorstwo pozyskuje różnego rodzaju elementy, części, półfabrykaty lub usługi produkcyjne i okołoprodukcyjne umożliwia opracowanie zestawu narzędzi i instrumentów, za pomocą których będzie mogło zarządzać powstałym międzyorganizacyjnym układem kooperacyjnym. Kooperanci różnią się bowiem pod wieloma względami, dostarczają różne części, surowce, świadczą zróżnicowane usługi. Niektórzy posiadają istotny wpływ na wartość tworzoną u odbiorcy, inni oddziałują tylko pośrednio.

Celem tego badania była identyfikacja i określenie głównych obszarów współpracy w ramach powiązań produkcyjnych pomiędzy producentem określonych dóbr a jego dostawcami. Badaniu poddane zostały obszary współpracy w roku 2008 oraz kierunki i zamierzenia ich rozwoju do roku 2012. Znajomość zakresu i obszarów kooperacji umożliwi określenie poziomu specjalizacji przedsiębior-

stwa oraz jego tendencje i skłonności do współpracy. Większy zakres kooperacji i szersza współpraca świadczą o wysokiej specjalizacji, większej efektywności oraz odpowiednio zdefiniowanych kluczowych kompetencjach. Tendencja przeciwna związana z wykonywaniem szeregu procesów i czynności związanych z produkcją we własnym zakresie świadczy o niskiej skłonności kooperacyjnej, stosunkowo małej efektywności i braku jasno zdefiniowanych kluczowych kompetencji.

W pierwszej części badania podlegały obszary kooperacji analizowane z punktu widzenia dawcy (kooperanta biernego), tj. takiego przedsiębiorstwa, które zleca wykonanie określonych funkcji i działań podmiotom zewnętrznym (kooperantom czynnym), a następnie implikuje rezultaty we własnych procesach. Przedsiębiorstwa takie podejmują decyzje o rozbięciu własnego procesu produkcyjnego na wiele części składowych, które podlegają analizie pod kątem możliwości i kosztów ich wykonania we własnym zakresie, jak i zlecenia ich wykonania podmiotom zewnętrznym. Takie podejście umożliwia producentom skupienie się na tych obszarach, w których się specjalizują, i w których wykorzystać mogą swoje zasoby oraz kluczowe kompetencje.

W ramach prowadzonych badań wskazano, że kooperacja przemysłowa dotyczyć może 3 zająłających się obszarów: produkcyjnego, usług produkcyjnych i usług okołoprodukcyjnych. Kooperacja produkcyjna dotyczy współpracy w zakresie nabywania surowców z przeznaczeniem ich do dalszego przerobu, pozyskiwania różnego rodzaju elementów, detali, części, zespołów z przeznaczeniem do wykorzystania we własnych procesach produkcyjnych, nabywania elementów pierwszego montażu (OEM) i elementów składowych produkowanych wyrobów (kompletacja) itp. Prócz tego wskazuje się, że do jednych z bardziej istotnych i znaczących obszarów kooperacji produkcyjnej należy współpraca w zakresie prac badawczo-rozwojowych dotyczących zarówno nowych technologii, jak i nowych produktów. W ramach usług produkcyjnych wskazano na wykonywanie takich czynności, jak: usługi montażu, malowania, lakierowania, łączenia, toczenia, frezowania, wstępnej obróbki, rozbiórki itp. Są to usługi wykonywane na zlecenie i najczęściej pod nadzorem biernego kooperanta, który aktywnie ingeruje w sposób ich wykonania. Usługi te w procesach produkcyjnych zleciodawcy mają istotne znaczenie, jakiegokolwiek odstępstwa od formalnych wymogów (np. materiałowych, konstrukcyjnych, składowania, przechowywania itp.) przyczynić się mogą do obniżenia jakości, a tym samym wartości tworzonych dóbr. Należy podkreślić, że wadliwe wykonanie usługi rodzi konsekwencje w całym łańcuchu wartości, a nie tylko w kolejnych procesach. Usługi okołoprodukcyjne dotyczą szeregu aspektów świadczenia pracy, które mają pośredni związek z tworzeniem produktów. Z punktu widzenia technologii i procesów pracy zasadniczo wpływają na jakość, terminowość wykonania zadań oraz bezpieczeństwo pracy. W ich skład wchodzi takie usługi, jak: utrzymanie ruchu, serwis i naprawy, usługi remontowe, transportowe oraz dość szeroko rozumiane usługi składu, przechowywania i magazynowania.

W toku prowadzonych badań stwierdzono, że podstawową domeną współpracy w ramach produkcji jest zakup surowców przeznaczonych do dalszego przerobu. Z tego rodzaju kooperacji korzysta ponad 68% badanej próby (154 podmioty). Taka forma dominuje w przedsiębiorstwach przetwórstwa przemysłowego zajmujących się między innymi: produkcją artykułów spożywczych (np. pozyskiwanie mięsa, owoców, warzyw, mleka itp. w celu ich dalszego przerobu), produkcją drewna i wyrobów z drewna oraz produkcją mebli, a także produkcją chemiczną i wyrobów gumowych. Relacje występujące pomiędzy dostawcami a odbiorcami mają różny charakter – począwszy od prostych transakcji opartych na zasadach antagonistycznych przez partnerstwo, a kończąc na aliansach i wspólnych przedsięwzięciach, w których integracji podlegają procesy, technologie i organizacja. W ramach kooperacji w zakresie pozyskiwania surowców nie przewiduje się w najbliższym czasie większych zmian, badania wskazują, że tylko 3 podmioty zamierzają dokonać rozszerzenia własnego łańcucha wartości w kierunku źródeł zasobów. W wywiadzie bezpośrednim wskazano, że integracja z przedsiębiorstwem dostarczającym surowce nastąpi w drodze fuzji.

Istotna współpraca przebiega również w zakresie dostaw materiałów i części zamiennych do posiadanego parku maszyn. Mimo że nie biorą one bezpośredniego udziału w tworzeniu wartości ich znaczenie w przedsiębiorstwie produkcyjnym jest bardzo duże, ponieważ stanowią o bezpieczeństwie i ciągłości pracy. Brak jednego elementu czy części zamiennej o kluczowym znaczeniu w procesie technologicznym może skutecznie wyłączyć określoną linię produkcyjną lub maszynę z ciągu produkcyjnego i negatywnie wpłynąć na planowane rezultaty. Należy podkreślić, że w dobie konieczności skracania cykli produkcyjnych i szybkiego dostarczania wyrobów na rynek zapewnienie bezpieczeństwa i ciągłości pracy może mieć dla przedsiębiorstwa kluczowe znaczenie. Z dostaw materiałów, części i elementów przeznaczonych do utrzymania w dobrej kondycji parku maszyn korzystają 133 podmioty stanowiące 58,8% próby. Sytuacja ta nie ulegnie dużej zmianie, gdyż zaledwie 6 podmiotów zamierza podjąć decyzję o *outsourcingu* i zleceniu prac związanych z bezpieczeństwem i ciągłością pracy podmiotom zewnętrznym, pozostałe w dalszym ciągu zamierzają zajmować się tą działalnością we własnym zakresie. Ukazana tendencja świadczy o niskiej skłonności kooperacyjnej badanej próby, ponieważ wskazany obszar należy do typowych, które powinny zostać zlecone do realizacji podmiotom zewnętrznym. Jednym z istotnych problemów hamujących rozwój tego obszaru kooperacji jest niskie zaufanie, brak prowadzenia kalkulacji kosztów i ich oceny oraz obawa o dopuszczenie podmiotów zewnętrznych do posiadanych technologii, informacji czy nowatorskich rozwiązań, które mogłyby zostać skopiowane lub wykorzystane przez nieuczciwych czy nieetycznie postępujących kontrahentów.

W kooperacji produkcyjnej istotnego znaczenia nabiera również zakup różnego rodzaju części, detali, elementów i podzespołów, które znajdują zastosowanie

w wyrobach wytwarzanych przez dawkę kooperacji. Z tej formy korzysta 45,5% badanych (103 podmioty). Należy podkreślić, że elementy te nie stanowią standardowych produktów wytwarzanych na masową skalę, typu łożyska, pasy, śruby, smary itp. (mimo że dostawy tych elementów również stanowić mogą kooperację produkcyjną, zwłaszcza w ramach zaopatrzenia w wyposażenie pierwszego montażu). Najczęściej produkty te wytwarzane są na podstawie szczegółowej specyfikacji odbiorcy, według jego harmonogramu, wymagań jakościowo-technologicznych oraz kosztowych. Badane jednostki wskazywały, że korzyścią tego rodzaju kooperacji jest możliwość pełnego wykorzystania posiadanych mocy produkcyjnych wraz z ich ewolucyjnym rozwojem, który następuje wraz ze wzrostem zamówień kooperanta biernego. Podobnie jak w poprzedniej grupie przedsiębiorstwa nie zamierzają dokonywać istotnych ruchów i zmian w tej formie kooperacji w ciągu kilku najbliższych lat. Spośród badanych firm tylko 4 planują ograniczenie pozyskiwania tych elementów od swoich kontrahentów i włączenie tej części łańcucha wartości do własnych struktur produkcyjnych. Z tej formy kooperacji korzystają przede wszystkim przedsiębiorstwa przemysłu samochodowego, maszynowego, chemicznego i w dalszej kolejności spożywczego.

Tabela 27. Przykłady kooperacji produkcyjnej wykorzystywanej przez polskie przedsiębiorstwa

Rodzaj kooperacji	Wskazania 2008		Zamierzenia rozwojowe 2012	
	Liczba wskazań	Udział (w proc.)	Liczba wskazań	Udział (w proc.)
Zakup surowców przeznaczonych do dalszego przetworzenia	154	68,14	151	66,81
Zakup materiałów utrzymania ruchu	133	58,85	127	56,19
Zakup części, detali, elementów, podzespołów do montażu	103	45,58	99	43,81
Zakup strategicznych części przeznaczonych do napraw i remontów	90	39,82	87	38,50
Zakup dużych podzespołów lub części składowych produkowanych wyrobów	33	14,60	37	16,37
Prace badawczo-rozwojowe w zakresie nowych technologii	19	8,41	31	13,72
Prace badawczo-rozwojowe w zakresie nowych produktów	21	9,29	35	15,49

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Biorąc pod uwagę kryterium produkcji, zwrócić należy uwagę na fakt, że stosunkowo mało przedsiębiorstw współpracuje w zakresie wspólnych prac badawczo-rozwojowych dotyczących nowych technologii i nowych produktów. W badanej próbie tylko 8,4% przedsiębiorstw (19 podmiotów) prowadzi wspólne prace z kontrahentami dotyczące nowych technologii i 9,3% przedsiębiorstw (21 podmiotów) prowadzi wspólne prace dotyczące opracowywania i wdrażania nowych produktów. Przedsiębiorstwa zdają sobie jednak sprawę, że we współczesnej silnie konkurencyjnej gospodarce samodzielne działanie oparte na zasadzie samofinansowania i samorozwoju skazane jest na niepowodzenie. W tym aspekcie bardzo optymistyczne są założenia dotyczące perspektyw rozwoju współpracy. Wspólne prace badawczo – rozwojowe w zakresie nowych technologii zamierza rozwinąć ze swoimi kooperantami do roku 2012 kolejne 12 firm, co zwiększy udział procentowy do 13,7%, a prace badawczo-rozwojowe w zakresie rozwoju nowych produktów 14 firm, które zwiększą udział procentowy do 15,5%. Istotnym mankamentem, który może w sposób negatywny wpłynąć na rozwój tej formy kooperacji, jest ciągle nieustabilizowana sytuacja gospodarcza, rosnące koszty pracy, wzrost inflacji oraz brak zaufania i próby wykorzystywania własnej siły i pozycji kosztem partnerów.

Kolejnym obszarem kooperacji przemysłowej jest wykorzystywanie w procesie produkcji pracy podmiotów zewnętrznych, które w ramach posiadanych wolnych mocy produkcyjnych świadczą różnego rodzaju usługi. Analiza wszystkich rodzajów świadczonych usług jest niemożliwa ze względu na zbyt rozległe spektrum oraz duże zróżnicowanie branżowe. Można jednak wskazać typowe usługi w ramach kooperacji przemysłowej, do których należą: usługi montażu oraz inne usługi produkcyjne (obróbka skrawaniem, plastyczna, powierzchniowa, ciepła, cięcia, toczenia, lakierowania itp.), utrzymanie ruchu i zarządzanie potencjałem wytwórczym, wynajem maszyn i urządzeń itp.

Z usług montażu na zlecenie w badanej próbie korzysta 50 podmiotów, co stanowi 22% próby, natomiast z szeroko rozumianych usług produkcyjnych korzysta 60 podmiotów, stanowiących 26,5% próby. Podobnie jak w kooperacji produkcyjnej również niekorzystnie kształtują się perspektywy rozwojowe, gdyż zaledwie kilka firm zamierza dokonać dekonstrukcji własnych procesów, przeprowadzić analizę opłacalności i przekazać realizację określonych czynności podmiotom zewnętrznym, które wykorzystując własne kluczowe kompetencje, wykonają je taniej, szybciej i bardziej efektywnie. Analizując wyniki empiryczne, zwrócić należy uwagę na fakt, że świadczenie usług produkcyjnych i montażu zależą zawsze od specyfiki branży, komplikacji procesu produkcyjnego, dostępnych technologii, skali wielkości produkcji i dlatego istotne jest prowadzenie dalszych prac badawczych dotyczące domen i obszarów kooperacji w ramach świadczenia usług przemysłowych.

Tabela 28. Przykłady kooperacji w ramach usług produkcyjnych i okołoprodukcyjnych wykorzystywanej przez polskie przedsiębiorstwa

Rodzaj kooperacji	Wskazania 2008		Zamierzenia rozwojowe 2012	
	Liczba wskazań	Udział (w proc.)	Liczba wskazań	Udział (w proc.)
Usługi transportowe i załadunkowe	123	54,42	117	51,77
Usługi serwisowe i gwarancyjne	87	38,50	84	37,17
Usługi remontowo-naprawcze	82	36,28	76	33,63
Usługi produkcyjne (świadczenie pracy w ramach posiadanych wolnych mocy produkcyjnych)	60	26,55	61	26,99
Usługi montażu	50	22,12	54	23,89
Usługi składu i magazynowania	31	13,72	32	14,16
Wynajem pracowników	31	13,72	32	14,16
Usługi utrzymania ruchu	28	12,39	29	12,83
Wynajem mocy produkcyjnych (w tym maszyn, urządzeń)	22	9,73	20	8,85

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Najszersza współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami następuje w zakresie świadczenia usług okołoprodukcyjnych, w skład których wchodzi takie usługi, jak: transport i załadunek, składu i magazynowania, remontowo-naprawcze, serwisowe i gwarancyjne itp. Istotną cechą tych usług jest ich stosunkowo małe znaczenie w procesach produkcyjnych oraz niewielka wartość, co powoduje, że pomiędzy kontrahentami nie rozwija się jakaś szczególna więź. Podstawowym kryterium doboru wykonawcy określonej usługi jest zazwyczaj jej cena, przy jednoczesnej konieczności spełnienia pewnych warunków brzegowych.

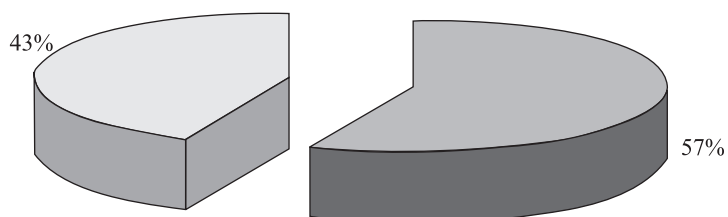
Dodatkowo, analizując uzyskane dane empiryczne, stwierdzić należy, że przedsiębiorstwa rozumieją kooperację przemysłową znacznie szerzej niż wynikałoby to z przyjętej w niniejszej pracy definicji. Wielu ankietowanych wskazywało, że do istotnych obszarów kooperacji należy również współpraca w zakresie:

- świadczenia usług księgowych i finansowych,
- świadczenia usług marketingowych (w tym np. wystawienniczych, promocyjnych, informacyjnych itp.),
- świadczenia usług informatycznych,
- świadczenie usług prawnych,
- prowadzenie różnego rodzaju szkoleń, treningów i warsztatów mających na celu podniesienie umiejętności i kwalifikacji załogi.

Mimo że wymienione powyżej domeny współpracy mają raczej luźny związek z kooperacją przemysłową, wielu badanych w bezpośrednich wywiadach wskazywało, że należą one do istotnych i znaczących obszarów kooperacji, a z podmiotami je świadczącymi nawiązuje się bliskie i partnerskie relacje. Relacje te często są bardziej istotne i znaczące niż relacje z przedsiębiorstwami świadczącymi usługi i dostawy w ramach kooperacji przemysłowej, których realizacja obwarowana jest szeregiem unormowań, w których brak jest miejsca na elastyczność i kompromisowość. Przykładem mogą być usługi prawne oraz księgowo i finansowe, z których korzysta ponad 50% badanych. Konieczność nawiązywania bliskich relacji wynika z ogólnych uwarunkowań prowadzenia biznesu, w tym skomplikowanych i często zmieniających się procedur, przepisów i innych reguł, których pozyskanie, przetworzenie i właściwa interpretacja przekraczają na ogół możliwości przeciętnego przedsiębiorcy⁷¹. Przedsiębiorcy podkreślają, że relacje z różnego rodzaju firmami doradczymi i konsultacyjnymi muszą być oparte na szczególnych rodzajach więzi, w których dominuje zaufanie, szczerłość, rzetelność czy wiarygodność. Tylko bowiem w takim przypadku można wypracować odpowiednie rozwiązania skomplikowanych sytuacji, które pozwolą uniknąć konfliktów z podmiotami instytucjonalnymi (np. różnego rodzaju urzędami państwowymi) oraz innymi podmiotami gospodarczymi, które odmiennie interpretują zawarte porozumienia. Prezentowana sytuacja wskazuje na ewolucyjny rozwój kooperacji, z kierunków produkcyjno-usługowych na informacyjne, finansowe oraz prawne. W przyszłości powiązania produkcyjne będą miały mniejsze znaczenie (zwłaszcza w dobie standaryzacji i unifikacji produkcji, co oznacza, że jakość, cena, terminy i tym podobne uwarunkowania różniły się będą w niewielkim zakresie), natomiast rozwijać się będą powiązania oparte na zależności finansowej, prawnej, właścicielskiej czy przepływie informacji. Należy również podkreślić, że powiązania w ramach kooperacji przemysłowej związane są z wysokim poziomem zależności jednego podmiotu od drugiego, który raczej nie występuje w innych relacjach opartych na odmiennych zasadach.

Badając rodzaj i charakter kooperacji, w którą zaangażowane są polskie przedsiębiorstwa, istotnego znaczenia nabiera próba określenia jej zakresu i wielkości. Pomiaru dokonano na podstawie procentowych wskazań respondentów związanych z wartością pochodzącą z kooperacji. Biorąc pod uwagę całą grupę badawczą, stwierdza się, że wartość prac i usług realizowana przez zewnętrznych dostawców i kontrahentów wynosi 56,6%, a wartość dodana produkcji własnej wynosi odpowiednio 43,4%. Należy podkreślić jednak, że współczynnik ten różni się w zależności od wielkości przedsiębiorstwa, domeny działalności, a nawet w obrębie poszczególnych przedsiębiorstw danego segmentu.

⁷¹ Należy zaznaczyć, że większość przedsiębiorstw dużych i średnich (a w niektórych przypadkach nawet małych) posiada własne działy księgowo-finansowe oraz etatowego prawnika.



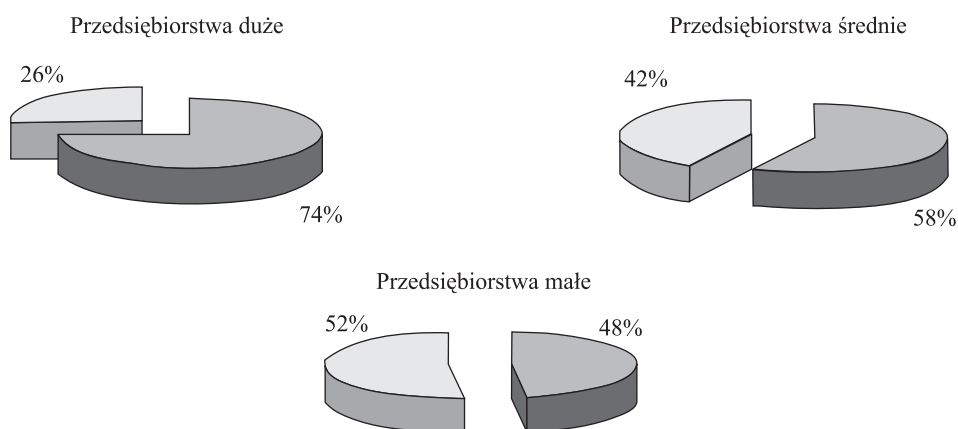
Rysunek 36. Wartość produkcji własnej i pochodzącej z kooperacji dla ogółu przedsiębiorstw

Legenda: ■ Wartość dostaw i usług pochodzących z kooperacji zewnętrznych ■ Wartość produkcji własnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Istotne różnice w wartości kooperacji zauważa się biorąc pod uwagę kryterium wielkości firm. Przedsiębiorstwa klasyfikowane do grupy podmiotów dużych wskazują, że wartość produktów i usług pochodząca od zewnętrznych kontrahentów osiąga 74,3%, w przypadku przedsiębiorstw średnich wartość ta spada do poziomu 57,7%, najniższa występuje w przypadku podmiotów małych, które wskazują na 48% udział.

Analizując uzyskane wyniki według domeny działalności, zaobserwowano stosunkowo zrównoważony podział. W przedsiębiorstwach produkcyjnych wartość pochodząca z kooperacji wynosi 57,4%, natomiast w przedsiębiorstwach świadczących usługi produkcyjne i okołoprodukcyjne 56,2%.



Rysunek 37. Wartość produkcji własnej i pochodzącej z kooperacji według kryterium wielkości firmy

Legenda: ■ Wartość pochodząca z kooperacji ■ Wartość produkcji własnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Prezentowana analiza nie byłaby pełna bez przedstawienia struktury zbytu badanych jednostek. W trakcie prowadzonych badań poproszono respondentów o podanie, jaki procent przychodów generują z formalnej współpracy. W niniejszej pracy za współpracę formalną uznano taką, której podstawą jest skonkretyzowana umowa lub współpraca ma charakter ciągły przynajmniej w okresie 2-letnim. Wskazania zostały udzielone w 5 przedziałach dotyczących:

- braku generowania przychodów ze współpracy ze stałymi kooperantami,
- do 20% przychodu pochodzi ze współpracy ze stałymi kooperantami,
- od 21 do 50% przychodu pochodzi ze współpracy ze stałymi kooperantami,
- od 51 do 80% przychodu pochodzi ze współpracy ze stałymi kooperantami,
- od 81 do 100% przychodu pochodzi ze współpracy ze stałymi kooperantami.

Niewielka grupa przedsiębiorstw stanowiąca 6,6%, generując przychody, nie korzysta ze współpracy ze stałymi kooperantami. Oferuje swoje usługi tym, którzy w danym momencie zgłaszają na nie zapotrzebowanie, a podstawą relacji są transakcje powtarzalne. Według kryterium wielkości brak stałych kooperantów po stronie zbytu wykazuje 10 przedsiębiorstw małych (10,6% wskazań), 3 średnie (3,1% wskazań) oraz 2 duże (5,5% wskazań).

22 przedsiębiorstwa do 20% wartości przychodu uzyskują z kooperacji ze stałymi kooperantami, pozostała część nie ma takiego charakteru. Podobnie jak w poprzedniej grupie, podstawą relacji są transakcje powtarzalne. Według kryterium wielkości firmy w przedziale tym zidentyfikowano 9 podmiotów małych (9,6% wskazań), 10 średnich (10,4% wskazań) oraz 3 duże (5,3% wskazań). W obydwu prezentowanych przedziałach dominującą domeną było świadczenie różnego rodzaju usług produkcyjnych i okołoprodukcyjnych.

Kolejny przedział, który charakteryzuje się nawiązywaniem bliższych relacji, a wartość przychodów w zakresie od 20 do 50% pochodzi z formalnej współpracy, reprezentowany jest przez 51 przedsiębiorstw (stanowiących 22,5% próby). W przedziale tym zidentyfikowano 25 przedsiębiorstw małych (26,6% próby), 20 średnich (20,8% próby) oraz 6 dużych (16,7% próby). W segmencie tym przeważają również przedsiębiorstwa świadczące usługi produkcyjne i okołoprodukcyjne.

Najwięcej przedsiębiorstw generuje przychody na podstawie formalnej współpracy w przedziale od 51 do 80%. Wskazanie takie podało 99 podmiotów, w tym: 34 małe (36,2% próby), 47 średnich (49% próby) oraz 18 dużych (50% próby). Relacje mają charakter partnerstwa lub bliższych związków typu *alians* czy *joint venture*. W grupie tej dominują przedsiębiorstwa produkcyjne.

Stosunkowo liczna grupa przedsiębiorstw (39 stanowiących 17,2% badanych) cały przychód generuje na podstawie formalnych umów i powiązań. Kierunkiem zbytu są zazwyczaj rynki zagraniczne i w niektórych przypadkach globalne.

Prezentowane wyniki badań empirycznych potwierdzają wcześniejsze spostrzeżenia – bardziej sformalizowaną współpracę prowadzą przedsiębiorstwa duże, zajmujące się działalnością produkcyjną.

4.4. Struktura współpracujących przedsiębiorstw

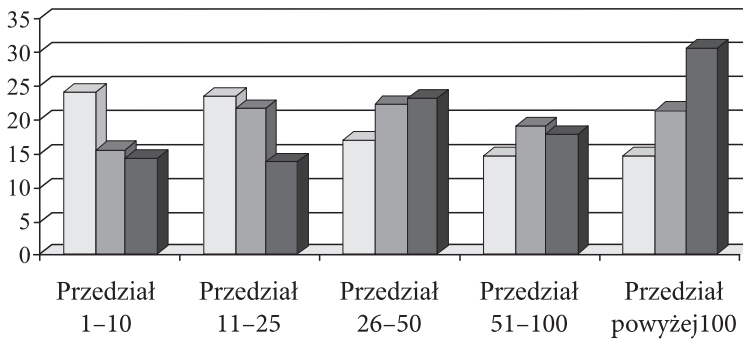
Badając skłonność kooperacyjną przedsiębiorstw rozumianą jako tendencję do tworzenia i utrzymania trwałych i stabilnych relacji z dostawcami, dokonać należy analizy ich struktury. Strukturę bada się pod kątem ich liczby, atrakcyjności i konkurencyjności oraz siły negocjacyjnej. Istotnego znaczenia nabiera również rodzaj potrzeb zaspokajanych przez kontrahenta, które mogą mieć charakter strategiczny, drugorzędny, trzeciorzędny i dalsze. Podział ten najczęściej wynika z wewnętrznych uwarunkowań przedsiębiorstwa, skali i wielkości produkcji, komplikacji procesów produkcyjnych, obsługiwanych rynków itp. Stanowi podstawę klasyfikacji dostawców według kryterium ich ważności i znaczenia w procesach produkcyjnych przedsiębiorstwa [Nowak 2009 a, s. 417] oraz umożliwia odpowiednie planowanie, organizowanie i kontrolę, czyli właściwe zarządzanie układem kooperacyjnym.

Badania struktury dostawców na podstawie kryterium ich liczby dokonano w podziale na 5 grup. Grupa pierwsza zawiera się w przedziale od 1 do 10, grupa 2. od 11 do 25, grupa 3. od 26 do 50, grupa 4. od 51 do 100 i grupa 5. powyżej 100 kooperantów. Biorąc pod uwagę całą próbę, rozkład przedstawia się dość równomiernie, szczególnie w zakresie grupy 2., 3. i 5., które kształtują się w granicach 21,5% ankietowanych. Niewiele mniejszy udział reprezentuje przedział 4., reprezentowany przez 19% respondentów. Najmniej liczną grupę około 15,5% badanych reprezentują przedsiębiorstwa aktywnie współpracujące z 1 do 10 kooperantów.

Należy zaznaczyć, że struktura ta w stosunku do roku 2004 uległa istotnej zmianie. W 2004 r. dominowały przedsiębiorstwa, których liczba kooperantów czynnych oscylowała wokół grupy pierwszej (23,9% próby) i drugiej (23,5% próby), a następnie trzeciej mieszczącej się w zakresie od 26 do 50 kooperantów (16,8% próby). Pozostałe progi reprezentowane były dokładnie przez 33 przedsiębiorstwa, co stanowiło 14,6% próby badawczej. Biorąc pod uwagę wyłącznie kryterium liczby kooperantów, stwierdzić można, że następuje zasadniczy wzrost skali zadań powierzanych dostawcom zewnętrznym. Związane to jest ze strategią przedsiębiorstw, w ramach której następuje ograniczanie zadań własnych na korzyść kooperacji.

Badając powyższą tendencję, zwrócono uwagę na zamierzenia związane z ograniczaniem i rozszerzaniem struktury kooperantów do roku 2012. Przedsiębiorstwa deklarują, że będą podejmowały działania na rzecz rozwoju sieci dostawców, co przejawia się w spadku liczby przedsiębiorstw reprezentujących pierwsze dwa przedziały, to jest od 1 do 10 i od 11 do 25 kontrahentów. W przedziale pierwszym liczba przedsiębiorstw prowadzących swoją działalność w kooperacji z od 1 do 10 kontrahentów zmniejszy się o 3 podmioty. Istotna zmiana

nastąpi natomiast w drugim przedziale (11–25 kooperantów), gdyż aż 18 podmiotów deklaruje wzrost swojej bazy kooperantów. Na uwagę zasługują również wyniki analizy ostatniego przedziału dotyczącego aktywnej kooperacji z ponad 100 kooperantami. Rozszerzenie portfela dostawców zamierza dokonać aż 21 podmiotów, co stanowi ponad 9% wszystkich respondentów. Prezentowany wynik świadczy pozytywnie o skłonności kooperacyjnej badanej grupy przedsiębiorstw, należy jednak pamiętać, że są to tylko zamierzenia, a nie rzeczywiste wyniki.



Rysunek 38. Udział procentowy aktywnie współpracujących kooperantów czynnych (w latach: 2004, 2008, 2012)

Legenda: ■ 2004 ■ 2008 ■ 2012

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Prezentowana struktura kooperantów ukazuje jedynie pewne tendencje dotyczące całej próby badawczej bez uwzględniania szeregu czynników, które mogą na nią istotnie wpływać. Szczegółowa analiza powinna uwzględnić rodzaj przedsiębiorstwa według kryterium wielkości oraz profil jego działania. Elementy te zasadniczo kształtują zarówno liczbę, jak i jakość kooperantów.

Biorąc pod uwagę kryterium wielkości firmy, stwierdzić można, że w grupie przedsiębiorstw dużych dominują podmioty współpracujące z ponad 100 kontrahentami (52,3% próby), a następnie w przedziale od 51 do 100 kooperantów (19,4% próby). Na uwagę zasługuje fakt, że tylko jedno przedsiębiorstwo z tej grupy posiada bardzo ograniczoną liczbę dostawców mieszczącą się w przedziale między 1 a 10 kontrahentami. Widoczną tendencją jest też rozbudowa bazy kooperantów, co uwidacznia się w skali ich wzrostu i przechodzenia do wyższych grup.

W grupie przedsiębiorstw średnich rozkład liczby kooperantów jest stosunkowo równomierny i wynosi w przedziałach 3, 4 i 5 dokładnie po 25%. Ograniczoną współpracę opartą na jednym lub co najwyżej 10 kontrahentach reprezentuje zaledwie 10 podmiotów, które stanowią około 10% próby. Również w grupie przedsiębiorstw średnich zauważa się tendencję związaną ze wzrostem liczby kooperujących podmiotów. Wiele firm deklaruje podjęcie aktywnych działań na

rzecz pozyskania nowych dostawców, tendencja ta jest szczególnie widoczna w ostatniej grupie (5), aż 10 podmiotów zamierza współpracować z ponad 100 kontrahentami.

Tabela 29. Struktura kooperantów według wielkości przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwo duże (N = 36)										
Liczba kooperantów	1–10		11–25		26–50		51–100		Powyżej 100	
	LW	UP	LW	UP	LW	UP	LW	UP	LW	UP
Okres										
2004	3	8,33	5	13,89	3	8,33	12	33,33	13	36,11
2008	1	2,78	5	13,89	4	11,11	7	19,44	19	52,78
2012	1	2,78	3	8,33	5	13,89	6	16,67	21	58,33
Przedsiębiorstwo średnie (N = 96)										
Liczba kooperantów	1–10		11–25		26–50		51–100		Powyżej 100	
	LW	UP	LW	UP	LW	UP	LW	UP	LW	UP
Okres										
2004	14	14,58	23	23,96	21	21,88	17	17,71	17	17,71
2008	10	10,42	14	14,58	24	25,00	24	25,00	24	25,00
2012	7	7,29	13	13,54	20	20,83	20	20,83	34	35,42
Przedsiębiorstwo małe (N = 94)										
Liczba kooperantów	1–10		11–25		26–50		51–100		Powyżej 100	
	LW	UP	LW	UP	LW	UP	LW	UP	LW	UP
Okres										
2004	37	39,36	25	26,60	14	14,89	4	4,26	3	3,19
2008	24	25,53	30	31,91	22	23,40	12	12,77	5	5,32
2012	24	25,53	15	15,96	27	28,72	14	14,89	14	14,89

Legenda: LW – liczba wskazań, UP – udział procentowy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Charakterystyczne tendencje zauważyć można również w przedsiębiorstwach małych. Od 11 do 25 kooperantów posiada 30 przedsiębiorstw, które stanowią prawie 32% próby, niewiele mniej, bo 24 podmioty, swoje działanie opiera na współpracy ze stosunkowo małą liczbą kontrahentów, która mieści się w przedziale od 1 do 10. Powyżej 100 kontrahentów ma zaledwie 5 podmiotów, które w domenie działalności wskazały na świadczenie usług produkcyjnych w tym zaopatrzenie materiałowo-techniczne, dobór części, remonty i naprawy itp. Z tendencji rozwojowych warto zwrócić uwagę na zamierzenia dotyczące wzrostu liczby kooperantów. Aż 9 podmiotów zamierza rozbudować własną bazę i kooperować z ponad 100 kontrahentami.

Biorąc pod uwagę kryterium domeny działalności, stwierdza się, że przedsiębiorstwa produkcyjne przeciętnie współpracują z większą liczbą kontrahentów niż przedsiębiorstwa świadczące usługi produkcyjne i okołoprodukcyjne. Ponad 25% przedsiębiorstw produkcyjnych współpracuje z ponad 100 kontrahentami, podczas gdy w grupie przedsiębiorstw świadczących usługi produkcyjne i okołoprodukcyjne odsetek ten wynosi 13%. Równie ciekawe są plany rozwojowe, wielu producentów zamierza w najbliższym czasie zwiększyć własną bazę dostawców. Taką deklarację złożyło aż 12 przedsiębiorstw produkcyjnych, co zwiększy udział procentowy tej grupy do prawie 34%. W grupie przedsiębiorstw świadczących usługi produkcyjne i okołoprodukcyjne wzrost liczby dostawców do ponad 100 deklaruje 9 podmiotów. Źródeł informacji o kontrahentach upatrują przede wszystkim w wizytach przedstawicieli handlowych, stronach internetowych dostawców, w tym specjalistycznych portalu skupiających grupy jednorodnych lub komplementarnych firm, udziałach w targach i różnego rodzaju wystawach, a także w opiniach i uwagach zaprzyjaźnionych przedsiębiorstw.

Powyższa struktura aktywnych kooperantów ukazuje pozytywny obraz stanu kooperacji badanych przedsiębiorstw, można zatem wnioskować, że rośnie świadomość polskich firm dotycząca budowy relacji kooperacyjnych i ich wpływu na pozycję konkurencyjną. Należy jednak zaznaczyć, że liczba aktywnych kontrahentów nie jest jedynym czynnikiem świadczącym o skłonnościach i tendencjach kooperacyjnych. Wiele przedsiębiorstw współpracę z dużą liczbą kooperantów może traktować jako tymczasową, doraźną nie przyczyniającą się do budowy współzależności, a tym samym niemającą większego wpływu na trwałość i ciągłość kooperacji. Podkreśla się, że skłonność kooperacyjna może być kształtowana przez pryzmat długości trwania umowy, jej formalizację oraz liczbę stałych kooperantów. Za stałego kooperanta w niniejsze pracy uważa się takiego, z którym przedsiębiorstwo ma podpisaną umowę o współpracy lub takiego, z którym współpraca trwa dłużej niż 2 lata⁷².

Biorąc pod uwagę powyższe kryteria, stwierdzić należy, że w badanej próbie przedsiębiorstwa prowadzą sformalizowaną współpracę w zakresie 56,6%, przy czym zauważa się dość duże zróżnicowanie w zakresie wielkości analizowanych podmiotów. Współczynnik ten najlepiej kształtuje się w przedsiębiorstwach dużych 74,3%, a następnie średnich 57,7% i małych 48,0%. Tendencja ta zgodna jest z wcześniejszymi obserwacjami, które podkreślają, że duże przedsiębiorstwa zabezpieczają swoją działalność odpowiednimi umowami, które regulują wzajemne stosunki pomiędzy partnerami, a małe przedsiębiorstwa ze względu na skalę i zakres działalności najczęściej nie mają takiej możliwości.

⁷² Uważa się, że okres 2 lat jest wystarczający, aby nastąpiło wzajemne dopasowanie odbiorcy i dostawcy. Brak takiego dopasowania najczęściej skutkuje rozerwaniem więzi, konfliktem i kończy się wyborem nowych kontrahentów. Należy zaznaczyć, że w niektórych sytuacjach kooperacja dotyczy może bardzo krótkich okresów, np. przy realizacji konkretnego przedsięwzięcia, w takich sytuacjach najczęściej jednak opiera się ona na faktycznej umowie porządkującej wszystkie kwestie współpracy.

Czynnikiem wpływającym na tendencje kooperacyjne niewątpliwie jest liczba stałych kooperantów. Zapewniają oni bezpieczeństwo i pewność działania, przyczyniają się do obniżenia kosztów działalności oraz zwiększenia efektywności pracy. Mimo szeregu zalet związanych ze stałością i ciągłością współpracy, badania wskazują, że liczba stałych kooperantów jest dość ograniczona. Dominują przedsiębiorstwa, dla których liczba stałych kooperantów kształtuje się w zakresie od 1 do 10, a następnie w przedziałach od 11 do 25 oraz od 26 do 50. Najmniej liczną grupę reprezentują przedsiębiorstwa, dla których liczba stałych kooperantów wynosi ponad 100. Na taki poziom współpracy wskazuje 17 przedsiębiorstw stanowiących 7,5% próby. W badanej próbie aż 7 przedsiębiorstw nie posiada żadnych stałych kooperantów. Należy jednak zaznaczyć, że w stosunku do roku 2004 nastąpiła dość istotna poprawa, gdyż wtedy 87 przedsiębiorstw w sposób formalny współpracowało z mniej niż 10 dostawcami. Równie korzystnie kształtują się zamierzenia rozwojowe, kolejnych 15 podmiotów chce zwiększyć liczbę stałych kooperantów powyżej 10, a 9 podmiotów powyżej 100.

Tabela 30. Liczba stałych kooperantów czynnych w całej próbie badawczej

Rok	Brak		1–10		11–25		26–50		51–100		Powyżej 100	
	LW	UP	LW	UP	LW	UP	LW	UP	LW	UP	LW	UP
2004	18	7,96	87	38,49	59	26,11	39	17,26	13	5,75	10	4,4
2008	7	3,09	64	28,32	60	26,54	60	26,54	18	7,96	17	7,5
2012	12	5,31	49	21,68	65	28,76	52	23,01	22	9,73	26	11,5

Legenda: LW – liczba wskazań, UP – udział procentowy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Biorąc pod uwagę kryterium wielkości firmy, stwierdza się, że w grupie przedsiębiorstw małych dominują podmioty, których liczba stałych kooperantów wynosi od 1 do 10, a następnie od 11 do 25. Takie przedziały reprezentuje odpowiednio 43,6% i 28,7 % próby. W grupie przedsiębiorstw średnich dominują firmy, których liczba stałych kooperantów wynosi między 26 a 50 oraz między 11 a 25. Takie przedziały reprezentuje odpowiednio 33,3% i 30,2% próby.

W ostatniej grupie, przedsiębiorstw dużych, najliczniej reprezentowany jest przedział od 26 do 50 stałych kooperantów (30,5% próby) oraz od 1 do 10 (27,8% próby). Natomiast liczba stałych kooperantów powyżej 100 reprezentowana jest przez 7 podmiotów, które stanowią 19,4% próby badawczej. Należy zaznaczyć, że przedsiębiorstwa, które posiadają małą liczbę stałych kooperantów, współpracują z dużą liczbą dostawców, których nie traktuje się jako partnerów przy realizacji wspólnych celów. Dostawcy ci ustawicznie walczyć muszą o kontrakty, łatwo wypadają z bazy kooperantów i często podejmować muszą prace dostosowujące ofertę do wymogów dominujących odbiorców.

Tabela 31. Liczba stałych kooperantów według wielkości firmy

Przedsiębiorstwa duże (N=36)												
Rok	Brak		1–10		11–25		26–50		51–100		Powyżej 100	
	LW	UP	LW	UP	LW	UP	LW	UP	LW	UP	LW	UP
2004	0	0	11	30,5	6	16,7	11	30,5	3	8,3	5	13,9
2008	0	0	10	27,8	4	11,1	11	30,5	4	11,1	7	19,4
2012	0	0	9	25,0	5	13,9	7	19,4	5	13,9	10	27,8
Przedsiębiorstwa średnie (N=96)												
Rok	Brak		1–10		11–25		26–50		51–100		Powyżej 100	
	LW	UP	LW	UP	LW	UP	LW	UP	LW	UP	LW	UP
2004	6	6,2	26	27,1	29	30,2	24	25,0	8	8,3	3	3,1
2008	3	3,1	14	14,6	29	30,2	32	33,3	11	11,4	7	7,3
2012	6	6,2	10	10,4	28	29,2	28	29,2	12	12,5	12	12,5
Przedsiębiorstwa małe (N=94)												
Rok	Brak		1–10		11–25		26–50		51–100		Powyżej 100	
	LW	UP	LW	UP	LW	UP	LW	UP	LW	UP	LW	UP
2004	14	14,9	50	53,2	24	25,5	4	4,2	2	2,1	2	2,1
2008	4	4,2	41	43,6	27	28,7	16	17,0	3	3,2	3	3,2
2012	5	5,3	30	31,9	32	34,0	17	18,1	5	5,3	5	5,3

Legenda: LW – liczba wskazań, UP – udział procentowy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Badania wskazują, że polskie firmy sektora średnich i dużych przedsiębiorstw mają stosunkowo dużą liczbę dostawców, z którymi aktywnie kooperują. Niestety większość z nich nie posiada statusu kooperanta stałego, to jest takiego, z którym podpisano kompleksową umowę o współpracy lub z którym współpraca wykazuje ciągłość w czasie. Oznacza to, że większość dostawców rekrutujących się zazwyczaj z grupy małych i średnich przedsiębiorstw nie ma zagwarantowanej sprzedaży wytwarzanych wyrobów lub świadczonych usług i w każdej chwili utracić mogą źródła zbytu. Muszą zatem podejmować szereg działań, których celem jest uatrakcyjnienie oferty, niestety działania te najczęściej prowadzą do walki cenowej między potencjalnymi dostawcami, co w sposób zasadniczy wpływa na obniżenie ich pozycji konkurencyjnej. Środki, które powinny zostać przeznaczone na rozwój i inwestycje, najczęściej stają się zyskiem odbiorcy, który wybiera tego dostawcę z listy kwalifikowanych odbiorców, który oferuje najniższą cenę, przy jednoczesnym spełnieniu warunków brzegowych.

Inaczej kształtuje się sytuacja w przedsiębiorstwach małych, które nie posiadają zbyt szerokiego portfela kooperantów. Również w tym przypadku trudno mówić o stałej kooperacji, przyczyn takiego stanu rzeczy należy jednak upatrywać, zdaniem respondentów, w niewielkiej skali i zakresie działalności tych podmiotów. Duże i średnie jednostki nie są zazwyczaj zainteresowane współpracą z przedsiębiorstwami, których zapotrzebowanie nie osiąga odpowiedniej wartości. Często ustalają progi zaporowe (wartościowe lub ilościowe), które stanowią skuteczną barierę zniechęcającą małe podmioty do nawiązania kooperacji.

4.5. Kryteria doboru i selekcji partnerów w kooperacji przemysłowej

Jednym z celów badań prowadzonych w latach 2008–2009 była identyfikacja zmiennych, które pozwalają przedsiębiorstwu dokonać selekcji kooperantów i wybrać tych, których potencjał, doświadczenie oraz organizacja pozwalają na wysoki stopień realizacji własnych zadań⁷³. Każde przedsiębiorstwo, niezależnie od rodzaju prowadzonej działalności, musi celem prawidłowego funkcjonowania wchodzić w liczne i różnorodne, zmienne i okresowe, bezpośrednie i pośrednie związki z innymi przedsiębiorstwami i jednostkami zlokalizowanymi na danym obszarze rynku. Warto podkreślić, że decyzje dotyczące wydzielenia określonych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa i przekazanie ich realizacji podmiotom trzecim, przyniesie efekty tylko wtedy, gdy nawiąże się współpracę z odpowiednimi kooperantami. Muszą oni charakteryzować się odpowiednim potencjałem, kompatybilnym z wszystkimi uczestnikami łańcucha wartości, muszą posiadać kompetencje, których nie posiada firma, muszą w końcu działać bardziej efektywnie, przy niższych kosztach i akceptowanym poziomie jakości.

Niezwykle istotny zatem w procesie budowy więzi kooperacyjnych staje się odpowiedni dobór partnerów, których selekcję przeprowadza się na podstawie zestawu kryteriów. Ich znaczenie, waga czy ranga różni się w zależności od wielkości przedsiębiorstwa, branży, w jakiej działają, wielkości i wartości pochodzącej z kooperacji, a także pochodzenia kapitału i rynku, na których generuje się przychody. Prawidłowy dobór kryteriów, a następnie wybór kooperantów stanowi zatem jedną z podstawowych funkcji zarządzania, jaką jest planowanie. Pozwala optymalnie kształtować wielkości zapasów gwarancyjnych i produk-

⁷³ Należy zaznaczyć, że w literaturze tematu brakuje kompleksowych badań dotyczących doboru dostawców, kooperacji między nimi i ich klasyfikacji, jej wpływu na efektywność uczestników czy barier rozwoju. Najczęściej analiza przedstawiana jest w kontekście studiów przypadku dotyczących zachowań pojedynczych przedsiębiorstw lub branż [Bureth, Wolff i Zanfei 1997; Dąbrowska-Mitke 2006; Urbaniak 2009; Prałat-Kubiszewska 2002].

cyjnych, ustalać zdolności produkcyjne, negocjować ceny, warunki działania i współpracy, optymalizować koszty. Należy również podkreślić, że powstające międzyorganizacyjne relacje kooperacyjne wymagają odpowiedniego zarządzania polegającego na synchronizacji dostaw, wzajemnych zależności, wymiany czy dopracowywania warunków zmieniających się wraz z ewolucją otoczenia. Relacje te bowiem mają charakter dynamiczny, zmienny w czasie i przestrzeni. Tylko prawidłowa koordynacja polegająca na wyznaczaniu celów i zadań dla poszczególnych uczestników porozumienia kooperacyjnego umożliwi osiągnięcie rezultatów, które wyznaczone zostały w początkowych fazach budowy relacji. Podstawowym narzędziem służącym kształtowaniu prawidłowych stosunków jest informacja i jej prawidłowy przepływ. Można zatem podkreślić, że podstawowym narzędziem zarządzania w międzyorganizacyjnych relacjach kooperacyjnych jest komunikacja oraz odpowiednie środki przekazu umożliwiające szybki i skuteczny przepływ komunikatów. Prawidłowa organizacja komunikacji umożliwi odpowiednio szybką identyfikację zagrożeń, nieporozumień i ich źródeł, a tym samym szybką i skuteczną drogę ich rozwiązania.

Analizę zmiennych kształtujących poziom i zakres kooperacji przeprowadzono na podstawie zestawu kryteriów opracowanych przy wykorzystaniu dostępnej wiedzy, przeprowadzonych badań sondażowych oraz własnych krytycznych rozważań. Czynniki te sklasyfikowane zostały w 6 grupach obszarowych i dotyczą:

- aspektów finansowych,
- działalności organizacyjnej,
- działań logistyczno-serwisowych,
- potencjału techniczno-produkcyjnego,
- budowy i utrzymania relacji w układzie dostawca – odbiorca,
- pozycji rynkowej dostawcy.

W trakcie prowadzonych badań przedsiębiorstwa poproszone zostały o ocenę poszczególnych zmiennych przy wykorzystaniu czterostopniowej skali Likerta. Respondenci mogli uznać, że dane kryterium nie ma żadnego znaczenia w procesie doboru i klasyfikacji kooperantów i przyznać 1 punkt, ma niewielkie znaczenie i przyznać 2 punkty oraz odpowiednio średnie znaczenie – 3 punkty i istotne znaczenie – 4 punkty. Analizując wyniki prezentowanych badań, warto zwrócić uwagę na wysoki odsetek wskazań, który kształtuje się od poziomu 99,1% w przypadku jakości i poziomu cen oferowanych produktów do 93,36% w przypadku działalności proekologicznej. Wysoki odsetek wskazań świadczy o rosnącej świadomości polskich przedsiębiorców, znaczeniu poszczególnych kryteriów oraz rosnącej roli kooperacji w tworzeniu nowej wartości.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że przedsiębiorstwa działające na rynku dóbr przemysłowych w procesie doboru kooperantów w przeważającej mierze kierują się jakością oferowanych dóbr lub świadczonych usług oraz poziomem ich cen, a w dalszej kolejności warunkami współpracy.

Tabela 32. Zmienne decydujące o wyborze kooperantów na rynku dóbr przemysłowych

Czynniki finansowe	Podjęmowane działania organizacyjne	Działania logistyczne i serwisowe	Posiadany potencjał techniczno-produkcyjny	Budowa i utrzymanie relacji w układzie dostawca–odbiorca	Pozycja rynkowa dostawcy
Poziom cen oferowanych przez dostawców	Oferowane warunki umowy i realizacji dostaw	Terminowość i jakość realizowanych dostaw	Jakość oferowanych wyrobów i usług	Poziom obsługi klienta (serwis)	Okres działania przedsiębiorstwa na rynku
Warunki płatności (okres kredytowania kredytem kupieckim)	Elastyczność w zakresie zmiany warunków współpracy (dotycząca np. wielkości zamówienia, zmian technicznych itp.)	Szerokość i głębokość asortymentu (możliwość realizacji kompleksowych dostaw)	Poziom techniczny i technologiczny wyposażenia produkcyjnego i oferowanych wyrobów	Wizerunek i reputacja dostawcy (pozycja dostawcy na rynku)	Możliwość prowadzenia wspólnych interesów
Potencjał i sytuacja finansowa dostawcy	Możliwość uwzględnienia dodatkowych życzeń i wymagań odbiorcy wykraczających poza standardowe warunki	Możliwość magazynowania materiałów przez dostawców (możliwość utrzymywania składów normatywnych)	Gotowość dostawcy do zmian i ulepszeń konstrukcyjnych w produktach w trakcie trwania umowy	Doświadczenie i kwalifikacje załogi	Referencje i certyfikaty innych uczestników rynku (innych odbiorców)
		Szybkość realizacji reklamacji	Wielkość oferowanej produkcji (zdolność produkcyjna) oraz możliwości jej wzrostu	Postępowanie dostawcy wobec konkurentów	Struktura własnościowa przedsiębiorstwa dostawcy
		Odległość dostawcy od nabywcy	Możliwość prowadzenia badań dotyczących rozwoju produktu		Podjęmowane działania proekologiczne
		Usytuowanie geograficzne (lokalizacja)	Posiadanie certyfikatów dotyczących produkcji (w tym ISO)		Możliwość certyfikowania wytwarzanych wyrobów
		Dostępność asortymentu (okres oczekiwania na dostawę od chwili złożenia zamówienia)	Innowacyjność i otwartość dostawcy na nowe idee i koncepcje		Udział dostawcy w rynku
		Dostępny poziom zapasów u dostawcy			

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 33. Wybrane zmienne wpływające na dobór kooperantów czynnych na rynku dóbr przemysłowych (wyniki badań ankietowych)

Zmienna decydująca o wyborze kooperanta czynnego	<i>OW</i>	<i>ZN</i>	<i>OS</i>
Jakość oferowanych produktów	99,12	3,89	0,40
Poziom cen oferowany przez dostawców	99,12	3,83	0,48
Terminowość dostaw	97,79	3,81	0,46
Poziom jakości w stosunku do poziomu ceny	96,46	3,73	0,61
Warunki umowy i realizacja dostaw (łącznie z transportem na koszt dostawcy)	95,13	3,47	0,74
Dostępność dostaw (produktów i usług)	94,25	3,40	0,78
Warunki płatności (kredyt kupiecki)	96,90	3,32	0,83
Realizacja reklamacji	95,13	3,27	0,88
Elastyczność w zakresie zmiany warunków współpracy (np. w zakresie wielkości zamówienia itp.)	96,02	3,17	0,80
Poziom techniczny i technologiczny	93,81	3,10	0,92
Serwis (zakres obsługi klienta)	93,81	3,08	0,88
Doświadczenie i kwalifikacje załogi	95,58	2,92	0,91
Szerokość i głębokość asortymentu (kompleksowość dostaw)	93,36	2,91	0,87
Wizerunek i reputacja przedsiębiorstwa (pozycja rynkowa dostawcy)	93,81	2,85	0,86
Posiadanie lub możliwość certyfikowania wytwarzanych produktów	94,69	2,81	1,01
Kondycja finansowa dostawcy	96,02	2,79	0,90
Referencje i certyfikaty innych uczestników rynku	94,69	2,62	0,89
Innowacyjność i nowatorstwo działań dostawcy	93,36	2,59	0,97
Posiadanie certyfikatu ISO	94,69	2,47	1,05
Działalność proekologiczna	93,36	2,13	0,97

Legenda: *OW* – odsetek wskazań, *ZN* – znaczenie czynnika, *OS* – odchylenie standardowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Oprócz wymienionych czynników decydujących o doborze partnerów, wysokie znaczenie ma również jakość techniczna oferowanych wyrobów oraz terminowość dostaw rozumianych jako wykonanie i dostarczenie zleconej pracy w ustalonym czasie. Czynniki te nabiera znaczenia zwłaszcza w kontekście silnej konkurencji i ogólnoswiatowej tendencji związanej ze skracaniem cykli produkcyjnych i coraz szybszym wprowadzaniem produktów na rynek. Szansę zaistnienia mają bowiem te firmy, które dostarczą produkt w wymaganym miejscu, czasie i po odpowiedniej cenie.

Analizując uzyskane wyniki, wyciągnąć można szereg interesujących wniosków dotyczących procesu poszukiwania, budowy, utrzymania i zarządzania relacjami kooperacyjnymi na rynkach dóbr przemysłowych. Większość przed-

siębiorstw szukając i nawiązując relacje kooperacyjne przy wyborze kontrahentów, stosuje tradycyjne kryteria, takie jak: jakość, cena, warunki umowy czy realizacji kontraktu itp. Nadaje im jednak różne znaczenie, różną rangę oraz odmienną interpretację. Zauważa się również tendencję związaną z uwzględnianiem przez odbiorców coraz wyższych wymagań oraz nowych dotychczas niestosowanych kryteriów, które nie zawsze są bezpośrednio powiązane z dostawami, produkcją, jakością czy ceną. Wśród takich zmiennych warto zwrócić uwagę na wizerunek i reputację potencjalnego dostawcy, możliwość prowadzenia wspólnych interesów czy serwis, przez który przedsiębiorcy rozumieją bezpośredni lub pośredni kontakt pomiędzy odbiorcą i dostawcą – charakteryzowany przez takie deskryptory, jak: uprzejmość, kulturę obsługi czy życzliwe nastawienie. Równie ważne są posiadane przez pracowników dostawcy kwalifikacje i umiejętności oraz kondycja i sytuacja ekonomiczna (czyli zdolność do realizacji wyznaczonych zadań).

Omówione cechy przyczyniają się do znacznych ułatwień i usprawnień w procesie zarządzania międzyorganizacyjnymi relacjami kooperacyjnymi. Kontrahenci charakteryzujący się wysoką kulturą i etyką są bardziej skłonni do rozwiązywania problemów i konfliktów na drodze negocjacji, wykazują się wyższym zrozumieniem i akceptacją działań partnera, są również skłonni do większego zaangażowania środków i umiejętności w zawarte przymierze.

Wyniki przeprowadzonych badań bardzo wyraźnie pokazują, że poziom oferowanych cen oraz jakość techniczna proponowanych wyrobów największe znaczenie mają dla przedsiębiorstw dużych, prowadzących swoją działalność z wykorzystaniem kapitału polskiego. Cena jest także znaczącym kryterium w przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych – zwłaszcza przemysłu maszynowego i samochodowego. Kryteria te uznawane są również za podstawowe czynniki kształtujące kooperację przez przedsiębiorstwa średnie i małe świadczące zróżnicowane usługi produkcyjne i okołoprodukcyjne. W procesie doboru dostawców i realizacji kooperacji prezentowane warunki należą do najbardziej standardowych i typowych zmiennych branż pod uwagę przez przedsiębiorstwa.

Analizując problem poziomu cen oferowanych produktów i świadczonych usług, podkreślić należy, że badane podmioty szczególną uwagę zwracają na relację pomiędzy ceną danego dobra czy usługi a jego jakością. Cena nie jest już zatem kryterium dominującym, przedsiębiorcy coraz częściej skłonni są zapłacić za dostarczane produkty wyższą cenę, zwłaszcza w przypadku, gdy oferowane dobra charakteryzują się odpowiednio podwyższoną jakością (np. dłuższym czasem życia, większą wytrzymałością, lepszymi parametrami technicznymi itp.). Problem relacji jakości do ceny szczególnie doceniany jest przez duże przedsiębiorstwa, a w następnej kolejności średnie i małe. W szczególności dotyczy to nowoczesnych branż, takich jak przemysł samochodowy, chemiczny, poligraficzny czy wytwarzania instrumentów precyzyjnych. Biorąc pod uwagę domenę działalności, relacja ceny do jakości dotyczy zarówno przedsiębiorstw *stricte* produkcyjnych, jak i świadczących usługi produkcyjne.

Tabela 34. Wybrane zmienne decydujące o wyborze kooperanta według struktury, wielkości firmy i domeny działalności

Zmienna decydująca o wyborze kooperanta czynnego	Kryterium wielkości przedsiębiorstwa										Kryterium domeny działalności							
	Małe przedsiębiorstwa			Średnie przedsiębiorstwa			Duże przedsiębiorstwa				Przedsiębiorstwa produkcyjne			Przedsiębiorstwa świadczące usługi produkcyjne				
	OW	ZN	OS	OW	ZN	OS	OW	ZN	OS	OW	ZN	OS	OW	ZN	OS	OW	ZN	OS
I	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16			
Jakość oferowanych produktów	97,87	3,85	0,51	100,00	3,91	0,33	100,00	3,97	0,79	100,00	3,90	0,38	98,48	3,94	0,24			
Poziom cen oferowany przez dostawców	97,87	3,78	0,57	100,00	3,83	0,45	100,00	3,94	1,01	100,00	3,87	0,35	98,48	3,83	0,49			
Terminowość dostaw	97,87	3,78	0,55	97,92	3,81	0,42	97,22	3,91	0,79	97,89	3,83	0,45	98,48	3,83	0,38			
Poziom jakości w stosunku do poziomu ceny	93,62	3,72	0,66	97,92	3,78	0,62	100,00	3,86	0,79	97,18	3,74	0,57	95,45	3,75	0,65			
Warunki umowy i realizacja dostaw (łącznie z transportem na koszt dostawcy)	91,49	3,41	0,76	97,92	3,56	0,66	97,22	3,40	0,92	95,77	3,47	0,75	93,94	3,53	0,65			
Dostępność dostaw (produktów i usług)	91,49	3,42	0,76	94,79	3,41	0,79	100,00	3,33	1,15	94,37	3,38	0,75	93,94	3,48	0,72			
Warunki płatności (kredyty kupieckie)	94,68	3,28	0,85	98,96	3,25	0,86	97,22	3,60	1,20	97,89	3,37	0,78	95,45	3,32	0,82			
Realizacja reklamacji	92,55	3,15	1,01	95,83	3,32	0,78	100,00	3,44	1,25	95,77	3,38	0,79	93,94	3,18	0,90			
Elastyczność w zakresie zmiany warunków współpracy	93,62	3,19	0,77	97,92	3,10	0,87	97,22	3,31	0,90	97,18	3,20	0,78	93,94	3,15	0,81			
Poziom techniczny i technologiczny	91,49	2,95	1,04	94,79	3,14	0,85	97,22	3,34	1,15	94,37	3,10	0,87	93,94	3,13	0,98			
Serwis (zakres obsługi klienta)	90,43	2,99	0,93	95,83	3,08	0,85	97,22	3,34	1,15	95,07	3,06	0,87	90,91	3,23	0,81			
Doświadczenie i kwalifikacje załogi	94,68	2,97	0,98	95,83	2,85	0,86	97,22	2,97	1,08	95,07	2,85	0,89	95,45	3,03	0,92			
Szerokość i głębokość asortymentu (kompleksowość dostaw)	91,49	2,85	0,93	94,79	3,00	0,84	94,44	2,82	0,95	92,96	2,86	0,83	93,94	3,03	0,92			
Wizerunek i reputacja przedsiębiorstwa (pozycja rynkowa dostawcy)	90,43	2,86	1,01	94,79	2,79	0,74	100,00	3,00	1,09	94,37	2,86	0,82	93,94	2,92	0,86			
Posiadanie lub możliwość certyfikowania wytwarzanych produktów	92,55	2,76	1,05	95,83	2,79	1,05	97,22	2,97	1,15	95,07	2,84	0,97	95,45	2,81	1,06			
Kondycja finansowa dostawcy	92,55	2,69	0,98	97,92	2,76	0,76	100,00	3,11	1,14	97,89	2,87	0,87	93,94	2,73	0,87			
Referencje i certyfikaty innych uczestników rynku	91,49	2,47	0,93	95,83	2,64	0,83	100,00	2,94	0,81	95,77	2,66	0,88	93,94	2,60	0,93			
Innowacyjność i nowatorstwo działań dostawcy	90,43	2,56	1,05	94,79	2,49	0,95	97,22	2,89	0,93	93,66	2,59	0,92	93,94	2,48	1,07			
Posiadanie certyfikatu ISO	91,49	2,15	0,95	95,83	2,53	1,05	100,00	3,08	0,93	95,77	2,63	1,07	93,94	2,26	0,96			
Działalność proekologiczna	91,49	2,01	0,98	93,75	2,10	0,92	97,22	2,49	0,79	93,66	2,20	1,00	93,94	2,08	0,95			

Legenda: OW – odsetek wskazań, ZN – znaczenie czynnika, OS – odchylenie standardowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Z powyższymi typowymi wymaganiami dotyczącymi doboru kooperantów przedsiębiorcy wiążą kolejne kryterium odnoszące się do poziomu technicznego i technologicznego potencjału produkcyjnego potencjalnych dostawców. Zdaniem respondentów tylko wysoki poziom techniczny wyposażenia dostawcy, a przede wszystkim jego kompatybilność (rozumiana jako zgodność potencjałów wytwórczych, organizacyjnych, systemów zarządzania itp.) pozwalają na realizację wspólnych celów i osiąganie ponadprzeciętnych rezultatów. Poszukując nowych partnerów, potencjalnych kandydatów bada się pod kątem posiadanych zasobów wytwórczych, ich jakości, nowoczesności oraz możliwości synchronizacji z własnymi zasobami produkcyjnymi. W tym kontekście przedsiębiorstwa, które posiadają zdezaktualizowany, nieodpowiedni lub niezgodny potencjał, napotykają znaczne trudności w nawiązywaniu relacji kooperacyjnych. Problem ten dotyczy zarówno producentów posiadających przestarzałe wyposażenie produkcyjne (lub pochodzące z czasów gospodarki scentralizowanej), jak i przedsiębiorstw posiadających nowoczesne i modernistyczne rozwiązania, które nie są powszechnie stosowane przez większość podmiotów gospodarczych. Poziom techniczny i technologiczny posiadanego wyposażenia produkcyjnego szczególnie istotny jest dla dużych przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym i polskim zajmujących się produkcją oraz w dalszej kolejności dla średnich przedsiębiorstw produkcyjnych. Z kryterium technicznego i technologicznego poziomu wyposażenia produkcyjnego respondenci wiążą kwestie mocy produkcyjnych. Współcześnie większość przedsiębiorstw stosuje strategię dopasowania lub niedoboru zdolności produkcyjnych (zwłaszcza przedsiębiorstwa, które przyjęły za strategię bazową przywództwo kosztowe). Strategie te umożliwiają redukcję kosztów, optymalizację produkcji oraz wysoką produktywność. Wahliwy i zmienny popyt wymusza jednak wysoką elastyczność w kształtowaniu wielkości produkcji. Szansę na nawiązanie kooperacji i długofalową współpracę mają te podmioty gospodarcze, które mogą okresowo zwiększać lub zmniejszać swoje możliwości wytwórcze. Kryterium to jest szczególnie doceniane przez duże i bardzo duże (zatrudniające powyżej 1000 pracowników) przedsiębiorstwa produkcyjne przemysłu maszynowego, chemicznego i samochodowego.

Wysoka jakość potencjału wytwórczego oraz odpowiednio oszacowane zdolności produkcyjne umożliwiają dokonywanie różnego rodzaju ingerencji w strukturę wytwarzanego produktu pod względem zmian konstrukcyjnych. Wysoko cenieni są dostawcy, którzy wyrażają gotowość i chęć do dokonywania zmian zarówno z własnej inicjatywy, jak i pod wpływem inwencji odbiorcy. Problem ten doceniają głównie duże podmioty branży samochodowej i maszynowej. Wskazują one jednocześnie, że w procesie selekcji dostawca dodatkowe punkty uzyskać może, jeżeli posiada możliwości certyfikowania wytwarzanych wyrobów. Certyfikat taki jest świadectwem pochodzenia wyrobu, określa jego parametry techniczne i materiałowe oraz daje pewność odbiorcy co do jego jakości. Re-

spondenci reprezentujący duże przedsiębiorstwa działające na arenie międzynarodowej wskazywali, że ich odbiorcy stosunkowo często wymagają świadectwa pochodzenia części i elementów, z których wyprodukowano dany produkt.

Równie wysoko przez duże przedsiębiorstwa oceniana jest innowacyjność i nowatorstwo działania dostawców. W świecie szybkich i dynamicznych zmian wiele podmiotów dąży do wykorzystywania pomysłów pochodzących z zewnętrznych źródeł bez jednoczesnego angażowania własnych środków. Szansę na realizację dostaw dla dużych podmiotów mają przede wszystkim te jednostki, które wykażą się pomysłowością, wynalazczością oraz kreatywnością nie tylko w zakresie technologicznym czy produktowym, ale również w obszarach organizacji czy rynku.

Rozpatrując kryterium jakości wyrobów i świadczonych usług, warto zwrócić uwagę na problem związany z realizacją reklamacji. W dobie szybkich zmian, wysokich wymagań jakościowo-technicznych oraz ustawicznego wprowadzania nowych rozwiązań realizacja reklamacji nabiera nowego wymiaru. Pomimo że kwestie reklamacji unormowane są odpowiednimi przepisami, dostawcy często dodatkowo angażują się w proces rozwiązania problemu, przykładowo oferując w zamian reklamowanego wyrobu nowy, spełniający wymagania odbiorcy. Zdarzają się również przypadki ponoszenia przez dostawców stosunkowo wysokich kosztów, w przypadku gdy uznają reklamację bez prowadzenia kosztownych procedur i formalności (np. oceny zużycia i eksploatacji urządzenia, przyczyn zniszczenia lub wadliwej pracy itp.). Problem rozwiązywania i rozstrzygania reklamacji szczególnego znaczenia nabiera w dużych przedsiębiorstwach nowoczesnych branż, które nie mogą sobie pozwolić na przestoje produkcyjne czy długotrwałe i skomplikowane procedury reklamacyjne. Problem realizacji reklamacji dostrzegany jest również przez małe i średnie przedsiębiorstwa, które jednak nadają mu mniejszy priorytet.

Do istotnych czynników wpływających na budowę relacji kooperacyjnej zalicza się również terminowość dostaw, która zasadniczo wpływa na budowę związków kooperacyjnych w przypadku dużych przedsiębiorstw z dominującym kapitałem zagranicznym oraz przedsiębiorstw produkcyjnych i świadczących usługi produkcyjne, zwłaszcza zajmujących się montażem. Terminowość dostaw najczęściej zagwarantowana jest odpowiednią umową, która gwarantuje wykonanie określonego zadania w ściśle oznaczonym terminie. Respondenci wskazują jednak, że szereg dostawców podejmując zobowiązania w okresie przed nawiązaniem umowy, ma poważne trudności z ich urzeczywistnieniem w okresie trwania porozumienia. Przyczyny te najczęściej wiążą się ze złym oszacowaniem własnych możliwości, przeszacowaniem posiadanych zdolności produkcyjnych, podjęciem zbyt wielu zobowiązań wobec zbyt wielu kontrahentów, brakami wykwalifikowanej kadry pracowniczej, nieprzewidywalnymi sytuacjami itp. Brak przestrzegania warunków związanych z terminowością dostaw wiąże się również

z mentalnością szeregu przedsiębiorców, dla których najważniejsze jest zawarcie kontraktu, a nie jego realizacja. Z problematyką terminowości wiąże się wysoko oceniane kryterium dotyczące dostępności produktów i usług. W tym kontekście wskazuje się na konieczność prowadzenia przez dostawców magazynów buforowych, które traktowane są jako źródła zaopatrzenia, zwłaszcza w przypadku występowania przejściowych problemów z określonymi dostawami. Szansę na kontrakt, zwłaszcza w przypadku antagonistycznych relacji opartych na listach kwalifikowanych dostawców mają te podmioty, które w odpowiednim, wymaganym czasie są w stanie dostarczyć potrzebne wyroby lub wyświadczyć określoną usługę. Problem dostępności produktów i usług szczególnej istotności nabiera w przypadku wahań popytu, zwłaszcza w okresach jego dynamicznego wzrostu. Dostępność produktów i usług w przeciwieństwie do terminowości traktowana jest jako ważne kryterium przez małe przedsiębiorstwa prowadzące działalność z wykorzystaniem kapitału polskiego i zajmujące się przede wszystkim świadczeniem szeroko rozumianych usług produkcyjnych. Przedsiębiorstwa te w przeciwieństwie do dużych podmiotów nie mogą, ze względu na skalę działalności, zagwarantować sobie kompleksowości współpracy opartej na sformalizowanej umowie, nie utrzymują również, ze względu na wysokie koszty, magazynów materiałów do produkcji, nawiązują zatem współpracę z tymi kontrahentami, którzy posiadają odpowiednio duży potencjał i możliwości produkcyjne.

Ponad 90% badanych jednostek w procesie budowy relacji kooperacyjnych bierze pod uwagę ogólne warunki umowy i realizacji dostaw, nadając im jednak różnicowany priorytet. Kryterium to szczególnie istotne jest dla przedsiębiorstw średnich z kapitałem polskim zajmujących się produkcją oraz świadczeniem usług produkcyjnych. Nieco mniejszy priorytet nadają mu małe przedsiębiorstwa świadczące usługi produkcyjne i okołoprodukcyjne oraz duże podmioty gospodarcze.

Podobna grupa respondentów wskazuje również na znaczenie elastyczności w zakresie możliwości zmiany warunków współpracy w trakcie trwania umowy. Zmiana może dotyczyć różnych aspektów począwszy od zmiany wielkości zamówienia, przez techniczne i jakościowe korekty, a kończąc na całkowitej redukcji złożonego zapotrzebowania i przejściu na inny asortyment. Możliwości zmiany warunków umowy wysoko sobie cenią przedsiębiorstwa duże, głównie z kapitałem zagranicznym, reprezentujące nowoczesne branże produkcyjne. Wskazuje się, że współcześnie próby oszacowania popytu w długim horyzoncie czasu napotykać znaczne trudności i często wymagają odpowiednich korekt. Elastyczność dostawców zapewnia producentowi duże bezpieczeństwo, gdyż nie musi się on obawiać restrykcyjnych kar umownych z tytułu nienależytego wykonania kontraktu. Respondenci reprezentujący w pierwszej kolejności duże przedsiębiorstwa, a następnie – średnie i małe uważają, że dodatkowego znaczenia w procesie budowy relacji kooperacyjnych nabiera realizacja dodatkowych, nie uwzględnionych

w umowie ogólnej życzeń i wymogów, które wykraczają poza ogólnie przyjęte standardy. Podobnie jak inne czynniki, zmienna ta związana jest z dynamicznie zmieniającym się zapotrzebowaniem rynkowym, częstymi zmianami profilu produkcji czy wytwarzanym asortymentem. Wymogi te dotyczyć mogą różnych kwestii zarówno w bezpośredni sposób związanych z produkcją, jak i kwestii organizacji, komunikacji, zarządzania czy przepływu informacji.

Dla prawie 90% dużych przedsiębiorstw do bardzo istotnych czynników wpływających na budowę relacji kooperacyjnych należą również warunki płatności związane z możliwością odroczenia zapłaty za pozyskane wyroby i świadczone usługi (kredyt kupiecki). Relację kooperacyjną buduje się z tymi podmiotami, które oferują najbardziej dogodny terminy płatności przy jednoczesnej gwarancji wykonania zadań wynikających z umowy. W czasach problemów z płynnością finansową czynnik ten nie powinien być pomijany i deprecjonowany, zwłaszcza przez małe i średnie przedsiębiorstwa, które posiadają ograniczone środki finansowe i trudności z ich pozyskiwaniem. Mimo wysokiego znaczenia dla wpływu na kooperacyjne relacje czynnik ten nie należy w tej grupie przedsiębiorstw do priorytetowych i dominujących.

Prawie 70% dużych przedsiębiorstw uważa również, że znaczenie w procesie kooperacji ma kondycja finansowa dostawcy. Problem ten rozpatrywać należy szerzej i traktować go jako możliwość wykonania zleconych działań w określonym czasie przy wykorzystaniu środków i zasobów dostawcy. Słaba kondycja finansowa uniemożliwić może realizację określonych celów, zwłaszcza w przypadku silnych napięć czasowych i trudności z pozyskiwaniem określonych zasobów, w tym kapitałowych oraz okresowych wahań i sezonowości produkcji. Respondenci wskazywali, że nawiązując relacje kooperacyjne, stosunkowo często wymagali od dostawców gwarancji i zabezpieczeń wykonania kontraktu (np. w formie gwarancji bankowych, rekomendacji, certyfikatów itp.).

Przedsiębiorstwa, zwłaszcza przemysłu samochodowego, maszynowego i meblarskiego wskazywały, że w procesie nawiązywania i realizacji procesu kooperacyjnego duże znaczenie ma pozycja rynkowa dostawcy charakteryzowana przez jego wizerunek i reputację. Zmienne te najczęściej wskazywały przedsiębiorstwa małe i średnie. Relacje nawiązuje się z tymi podmiotami, które posiadają mocny i ugruntowany obraz, cieszą się dobrą renomą zarówno w lokalnej społeczności, jak i wśród różnego rodzaju podmiotów instytucjonalnych i gospodarczych. W trakcie prowadzonych badań wskazywano, że niekorzystna opinia o jednym z uczestników łańcucha produkcyjnego wpłynąć może na prestiż całej sieci i znacząco ograniczyć osiągnięcie zamierzonych rezultatów. Próby odbudowy pozycji i znaczenia są zazwyczaj kosztowne, pracochłonne i długotrwałe. W mniejszym stopniu czynnik ten brany jest pod uwagę przez duże przedsiębiorstwa, które ze względu na skalę i zakres działalności same kształtują i cenią swój wizerunek.

Kolejnym istotnym kryterium decydującym o relacjach kooperacyjnych jest zakres obsługi klienta, przez który rozumieć należy kompetencje pracowników biorących bezpośredni udział w prowadzonych transakcjach. Im wyższy zakres świadczonych usług, tym bardziej wymagana jest kompleksowa obsługa, tym wyższy jej poziom i standard. Respondenci podkreślają, że szeroki zakres obsługi przyczynia się do oszczędności czasu, kompleksowości współdziałania i zwiększa efektywność współpracy. Kryterium to szczególnego znaczenia nabiera w przypadku dużych przedsiębiorstw, nastawionych na szeroką współpracę, zwłaszcza branż samochodowej i maszynowej, w ramach której jeden lub co najwyżej kilku dostawców realizować będzie całościowe zamówienie odbiorcy. Należy jednak podkreślić, że poziom relacji w wielu przypadkach zależeć będzie od rodzaju dostarczanej grupy towarów lub jej wartości.

Dla szerokiej grupy przedsiębiorstw stosunkowo wysokie znaczenie w procesie wyboru kooperanta i nawiązania długotrwałej relacji ma posiadanie przez niego certyfikatu ISO serii 9000⁷⁴. Kryterium to szczególnie istotne jest dla bardzo dużych przedsiębiorstw generujących przychody zarówno na rynku krajowym, jaki i międzynarodowym, wskazujących w domenie działalności na produkcję wyrobów chemicznych, metalowych, maszyn i urządzeń oraz pojazdów samochodowych. Nieco mniejsze znaczenie czynnik ten ma w grupie średnich przedsiębiorstw produkcyjnych.

Na szerokość i głębokość posiadanego asortymentu jako znaczącą zmienną wpływającą na nawiązanie relacji kooperacyjnej najczęściej wskazywały przedsiębiorstwa średnie generujące przychody zarówno na rynku regionalnym, jak i krajowym.

Wyżej wymienione kryteria traktowane są w grupie badanych przedsiębiorstw jako priorytetowe. Warto jednak zwrócić uwagę na inne czynniki, które mimo mniejszego znaczenia coraz częściej brane są pod uwagę w procesie budowy relacji kooperacyjnych.

Duże przedsiębiorstwa zarówno z kapitałem polskim, jak i zagranicznym wysoko cenią posiadanie przez potencjalnych kooperantów różnego rodzaju referencji i certyfikatów wystawionych przez innych uczestników rynku. Posiadanie wymienionych atutów świadczy o rzetelności, solidności i wysokich kwalifikacjach dostawcy, a także zapewnia dobrą współpracę w przyszłości. Respondenci wskazywali, że szczególnego znaczenia nabierają certyfikaty i referencje wystawione przez ogólnie znane firmy, zwłaszcza z segmentu przedsiębiorstw dużych o ustabilizowanej sytuacji finansowej i dobrych perspektywach na rozwój. Stosunkowo małe znaczenie referencje i certyfikaty mają w segmencie małych przedsiębiorstw zajmujących się świadczeniem zróżnicowanych usług produkcyjnych.

⁷⁴ Istotę i znaczenie systemów zarządzania jakością w przedsiębiorstwie opisali m. in. B. Nogalski i R. Czapiewski [2009].

Małe przedsiębiorstwa świadczące usługi produkcyjne branży meblarskiej oraz współpracujące z firmami zajmującymi się produkcją artykułów spożywczych i napojów wskazują, że współpracę usprawnić mogą również odpowiednie kwalifikacje i doświadczenie załogi. Problem ten dotyczy zarówno kadry kierowniczej, jak i pracowników bezpośrednio związanych z produkcją. Praktyka i wysokie umiejętności optymalizują procesy produkcyjne, ułatwiają komunikację i przede wszystkim przyczyniają się do małej wadliwości wytwarzanych produktów i świadczonych usług. Problem ten dostrzegany jest również przez duże przedsiębiorstwa zarówno z kapitałem polskim, jak i zagranicznym, które zajmują się produkcją i świadczeniem usług. Również średnie przedsiębiorstwa doceniają ten problem, dając mu jednak nieco mniejszy priorytet.

W wywiadach pogłębionych duże przedsiębiorstwa zwracają uwagę na możliwości magazynowania produktów dostarczanych przez kooperantów. Jak wspomniano wcześniej, zabezpieczenie produkcji należy do głównych priorytetów współczesnego przedsiębiorstwa, zwłaszcza w aspekcie wysokich wahań produkcyjnych związanych ze zmiennym popytem. Prócz magazynowania wyrobów przeznaczonych bezpośrednio do produkcji istotne są również dostawy części zamiennych i materiałów pośrednio związanych z wytwarzaniem. Respondenci wskazywali, że problem ten nabiera szczególnego znaczenia w tych przedsiębiorstwach, które posiadają skomplikowany i nowoczesny park maszynowy, którego nie można poddać naprawie przy zastosowaniu tradycyjnych metod. W tym kontekście wskazać należy również na problem związany ze świadczeniem usług remontowych i naprawczych, które powinny wykonane być w stosunkowo krótkim czasie. Niektóre z badanych przedsiębiorstw podkreślały, że szansę na stałą współpracę mają te jednostki, które tworzą tzw. magazyny normatywne. Magazyn normatywny jest to zbiór szczególnie dobranego asortymentu, który zgromadzony jest w pomieszczeniach odbiorcy, z których pobiera się potrzebne elementy w razie zaistnienia takiej potrzeby. Koszt utrzymania magazynów normatywnych zawsze spoczywa na dostawcy. Podobna kwestia związana jest ze świadczeniem usług remontowo-naprawczych, kilku respondentów wskazało, że współpracuje z firmami, w których odpowiednie brygady remontowe pełnią dyżury w trybie ciągłym. Rozwiązaniem powyższego problemu związanego ze świadczeniem usług produkcyjnych jest monitoring pracy wyposażenia produkcyjnego przy wykorzystaniu nowoczesnych metod opartych na łączach satelitarnych. Kluczowe maszyny i urządzenia wyposażone są w odpowiednie detektory, które za pomocą łącz satelitarnych przekazują odpowiednie sygnały do centrum, w którym porównywane są z opracowanym wzorcem. Jakikolwiek odstępstwa od przyjętych schematów upoważniają do wyłączenia danego urządzenia z linii produkcyjnej i poddanie go naprawie. Do podstawowych parametrów

oceniających pracę danej maszyny należą: poziom szumów, cichobieżność, poziom drgań itp. Na uwagę zasługuje fakt, że małe i średnie przedsiębiorstwa, zwłaszcza świadczące usługi produkcyjne nie nadają temu czynnikowi zbyt wysokiego znaczenia.

Kończąc rozważania dotyczące priorytetowych kryteriów dotyczących budowy, utrzymania i rozwoju relacji kooperacyjnych, warto wskazać na szereg czynników, które zdaniem niektórych respondentów również brane są pod uwagę w procesie doboru kooperantów, mają jednak drugorzędny charakter. Zdaniem respondentów małe znaczenie mają takie kryteria, jak:

- usytuowanie geograficzne dostawcy,
- odległość dostawcy od nabywcy,
- szkolenia i treningi realizowane przez dostawcę na rzecz nabywcy,
- zachowania dostawców wobec bezpośrednich konkurentów,
- udział dostawcy w rynku,
- działalność proekologiczna,
- badania realizowane przez dostawcę,
- struktura własności przedsiębiorstwa.

Pierwsze 2 czynniki związane z lokalizacją oraz odległością nabywcy od dostawcy zdaniem respondentów tracą na znaczeniu ze względu na dynamiczny rozwój transportu i różnego rodzaju spedycji. Dodatkowym czynnikiem dewaluującym znaczenie wymienionych kryteriów jest niski koszt spedycji, który wynika głównie z dużej konkurencji w tej branży. Znaczenie ma również region, w którym działają odbiorcy. Najmniejszą wagę tej zmiennej przypisują przedsiębiorstwa generujące przychody na rynkach lokalnych i regionalnych, najwyżej szacowane są przez przedsiębiorstwa działające na arenie krajowej i międzynarodowej.

Równie mało istotne zdaniem badanych podmiotów są różnego rodzaju szkolenia i treningi realizowane przez dostawcę na rzecz nabywcy. Kryterium to najmniej doceniane jest przez małe przedsiębiorstwa świadczące usługi produkcyjne. Respondenci w trakcie prowadzenia badań wskazywali na różne przyczyny. Podstawowa wiązała się z brakiem odpowiednich pracowników, którzy mogliby zaabsorbować nową wiedzę i skutecznie ją zaimplementować w przedsiębiorstwie. Problematyczna jest również ocena przydatności poszczególnych szkoleń oraz możliwości ich wykorzystania przez przedsiębiorstwa. Jeden z respondentów zwrócił również uwagę na fakt, często poruszany przez media, związany z etyczną formą szkoleń, których celem nie było prowadzenie instruktaży czy treningów, a jedynie premiowanie wybranych pracowników kontrahentów.

Szczególny niepokój budzi niska ocena kolejnego kryterium związanego z działalnością proekologiczną dostawców. Wydawałoby się, że w dobie wysokiego skażenia i ciągle postępującej degradacji środowiska oraz rosnącej świadomości społeczeństwa współpraca dotyczyć powinna tylko tych podmiotów, które charakteryzują się

wysoką świadomością ekologiczną. Czynniki ten ma jednak bardzo małe znaczenie, zwłaszcza dla podmiotów małych z kapitałem polskim zajmujących się produkcją i świadczeniem różnego rodzaju usług produkcyjnych. Respondenci wskazali, że deprecjacja tego czynnika wynika przede wszystkim z wysokich restrykcji nakładanych ze strony państwa, które realizując wymogi unijne, wprowadza szereg kosztownych obostrzeń. Realizacja wymogów przyczynia się do ponoszenia znacznych kosztów i obniżenia pozycji konkurencyjnej. Podkreślano, że małe przedsiębiorstwa prowadzą działalność z wykorzystaniem wyposażenia produkcyjnego charakteryzującego się stosunkowo wysokim zużyciem technicznym (stanowiącym wysokie zagrożenie ekologiczne). Część badanych podmiotów podała, że dokonała zakupu takiego wyposażenia w krajach zachodnich, w których zostało ono już wycofane z eksploatacji. Konieczność wymiany lub modernizacji parku maszyn stanowi dla małych firm o niewielkim kapitale własnym poważny problem, który doprowadzić może do upadku lub znaczących problemów finansowych.

Bardzo nisko w procesie selekcji kooperantów ocenia się również badania realizowane przez dostawców. Problem głównie wiąże się brakiem prowadzenia takich prac przez większość podmiotów lub brakiem wiedzy o takich badaniach. Jednocześnie duże przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym wskazały, że posiadają małą autonomię i jako podmiot zależny muszą realizować wytyczne macierzystych jednostek. Nie są zatem zainteresowane badaniami dotyczącymi rozwoju realizowanym przez swoich kooperantów, z którymi najczęściej nawiązują stosunki antagonistyczne.

Proces doboru kooperantów jest bardzo złożony i pracochłonny, nie daje również zawsze spodziewanego rezultatu w postaci nawiązania kooperacji z odpowiednim partnerem. Istotny wpływ na całą procedurę ma odpowiedni dobór kryteriów selekcji partnerów, którego podstawą są często przypadkowe zmienne o charakterze subiektywnym. Problem ten rozwiązać można przez redukcję zmiennych pierwotnych oraz nadanie im odpowiednich rang. W tym celu posłużono się analizą czynnikową, która uprościć pozwala złożoną strukturę do formy umożliwiającej wyjaśnienie zagadnienia na podstawie ograniczonej liczby czynników. Zgodnie z procedurą zbudowano macierz korelacji, która poddana została obserwacji i dalszej analizie. W jej wyniku stwierdzono, że duża liczba zmiennych wykazuje średnią i dużą współzależność z innymi zmiennymi. W praktyce przyjmuje się, że korelacja między dwiema zmiennymi jest niewyraźna, jeśli $r_{xy} \leq 0,3$; średnia, gdy $0,3 < r_{xy} \leq 0,5$ i wyraźna, jeśli $r_{xy} > 0,5$ [Ignatczyk i Chromińska 2004, s. 170].

Analizując dane zawarte w tabeli, stwierdzono, że szczególny stopień współzależności występuje między takimi zmiennymi, jak: wizerunek i reputacja przedsiębiorstwa z jego kondycją finansową (współczynnik 0,53) czy kondycja finansowa przedsiębiorstwa z doświadczeniem i kwalifikacjami załogi (współczynnik 0,61), poziomem technicznym i technologicznym (współczynnik 0,51) oraz po-

Tabela 35. Macierz korelacji pomiędzy wejściowymi zmiennymi kryteriami doboru kooperantów

Zmienna	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	1,00																			
2	0,21	1,00																		
3	0,28	0,27	1,00																	
4	0,31	0,38	0,21	1,00																
5	0,20	0,31	0,26	0,43	1,00															
6	0,34	0,17	0,24	0,37	0,44	1,00														
7	0,18	0,29	0,16	0,20	0,26	0,19	1,00													
8	0,02	0,35	0,22	0,23	0,32	0,21	0,25	1,00												
9	0,18	0,36	0,31	0,33	0,24	0,31	0,28	0,34	1,00											
10	0,19	0,21	0,28	0,29	0,37	0,34	0,25	0,37	0,31	1,00										
11	0,19	0,34	0,24	0,24	0,26	0,29	0,34	0,32	0,32	0,57	1,00									
12	0,03	0,29	0,34	0,17	0,13	0,12	0,22	0,28	0,31	0,53	0,61	1,00								
13	0,03	0,26	0,18	0,16	0,20	0,22	0,25	0,25	0,33	0,41	0,44	0,64	1,00							
14	0,02	0,31	0,11	0,21	0,16	0,14	0,28	0,21	0,24	0,43	0,51	0,44	0,55	1,00						
15	0,13	0,16	0,10	0,22	0,17	0,18	0,30	0,29	0,19	0,29	0,19	0,17	0,33	0,32	1,00					
16	0,00	0,21	0,12	0,22	0,13	0,15	0,18	0,31	0,27	0,22	0,26	0,32	0,38	0,31	0,34	1,00				
17	0,25	0,19	0,14	0,18	0,16	0,19	0,49	0,18	0,37	0,26	0,32	0,17	0,26	0,32	0,32	0,21	1,00			
18	0,12	0,22	0,17	0,20	0,26	0,21	0,34	0,22	0,25	0,30	0,35	0,24	0,32	0,22	0,23	0,21	0,38	1,00		
19	0,14	0,24	0,12	0,22	0,13	0,11	0,40	0,14	0,30	0,17	0,30	0,21	0,22	0,22	0,31	0,19	0,55	0,40	1,00	
20	0,04	0,31	0,35	0,20	0,20	0,14	0,27	0,34	0,41	0,41	0,50	0,43	0,38	0,51	0,28	0,31	0,36	0,35	0,54	1,00

W macierzy zaznaczono korelację o istotnej współzależności.

Legenda: 1 – poziom cen, 2 – jakość oferowanych produktów, 3 – relacja jakości do ceny, 4 – terminowość dostaw, 5 – warunki umowy i realizacja dostaw, 6 – warunki płatności, 7 – referencje i certyfikaty uzyskane od innych przedsiębiorstw i instytucji, 8 – szerokość i kompleksowość oferowanego asortymentu, 9 – elastyczność w zakresie zmiany warunków współpracy, 10 – kondycja finansowa dostawcy, 11 – wizerunek i reputacja przedsiębiorstwa na rynku, 12 – doświadczenie i kwalifikacje załogi, 13 – jakość i zakres obsługi, 14 – poziom techniczny i technologiczny wyposażenia produkcyjnego, 15 – procedura realizacji reklamacji, 16 – doświadczenie i czas oczekiwania na zamówiony asortyment, 17 – posiadanie certyfikatu ISO i innych certyfikatów potwierdzających jakość świadczonych usług, 18 – działalność proekologiczna, 19 – możliwość certyfikowania wytwarzanych produktów (potwierdzenie ich jakości z normą), 20 – innowacyjność i nowatorstwo działania.

Źródło: obliczenia własne.

dejmowanymi działaniami innowacyjnymi (współczynnik 0,50). Działania te są również wysoko skorelowane z możliwościami certyfikowania wytwarzanych wyrobów (współczynnik 0,54).

Wysoka i średnia współzależność pomiędzy zmiennymi pierwotnymi pozwala domniemać, że w macierzy tej istnieje pewna struktura, która oddziałuje na szereg zmiennych. W wyniku dalszych obliczeń otrzymano macierz ładunków surowych, które zostały poddane rotacji, przy wykorzystaniu metody Varimax⁷⁵. W jej efekcie wyodrębniono 5 czynników (tzw. megaczynników), które w wysokim stopniu tłumaczą analizowane zjawisko. Należy zwrócić uwagę na fakt, że każdy z kolejnych czynników tłumaczy wariancję w coraz mniejszym stopniu. Najbardziej istotny jest czynnik pierwszy, który charakteryzuje się zarówno wysoką wartością własną (6,16), jak i tłumaczy w wysokim stopniu prezentowane zjawisko (30,8%). Kolejny czynnik posiada już znacznie mniejszą wartość własną (1,78) jak i tłumaczy mniejszy procent wariancji (7,95).

Tabela 36. Wartości własne odpowiadające kolejnym czynnikom kryterium doboru kooperantów

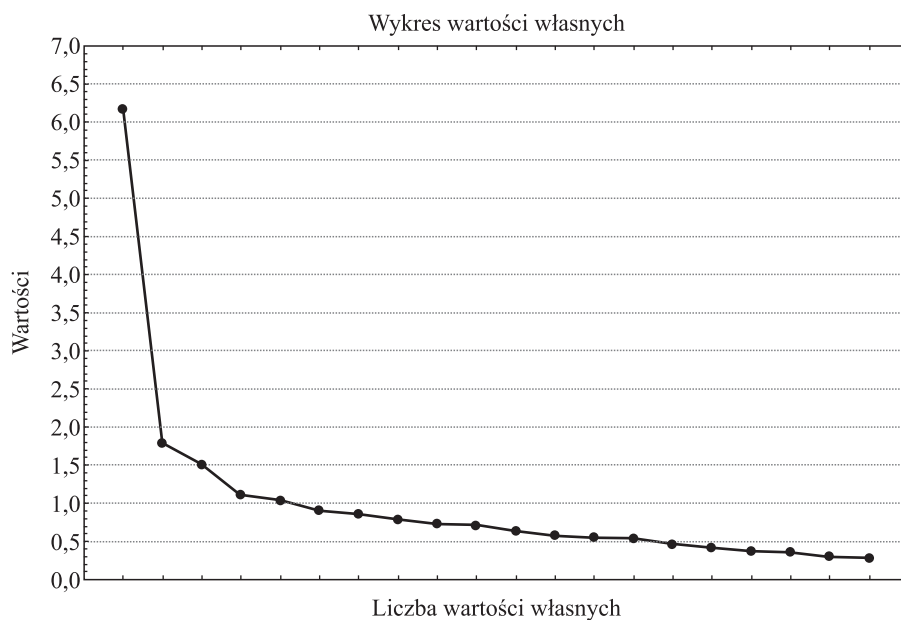
	F1	F2	F3	F4	F5	...	F_n
Wartość własna	6,16	1,78	1,50	1,11	1,03	...	20
Proc. wyjaśnionej wariancji	30,81	8,92	7,52	5,55	5,14	...	100
Skumulowana wartość własna	6,16	7,95	9,45	10,56	11,59	...	20
Skumulowany proc. wariancji	30,81	39,73	47,26	52,81	57,96	...	100

Źródło: obliczenia własne.

Wybór czynników zweryfikowany został za pomocą testu osypiska⁷⁶. Analiza wykresu pozwala stwierdzić, że łagodny spadek wartości własnych następuje przy czwartym czynniku, zdecydowano zatem, że dalszej analizie podlegać będą 3 czynniki, które łącznie tłumaczą ponad 47% wariancji (w pracy prezentuje się obliczenia dla wszystkich 5 czynników).

⁷⁵ Stosowanie metody Varimax dokonać pozwala maksymalizacji wariancji surowych ładunków czynnikowych zmiennych dla każdego wyselekcjonowanego czynnika. Proces ten określa się mianem czyszczenia czynników i jest tożsamy z maksymalizacją wariancji w kolumnach macierzy surowych ładunków czynnikowych. Rotacji Varimax dokonuje się na surowych ładunkach czynnikowych, a następnie na znormalizowanych ładunkach czynnikowych (metoda Varimax znormalizowana).

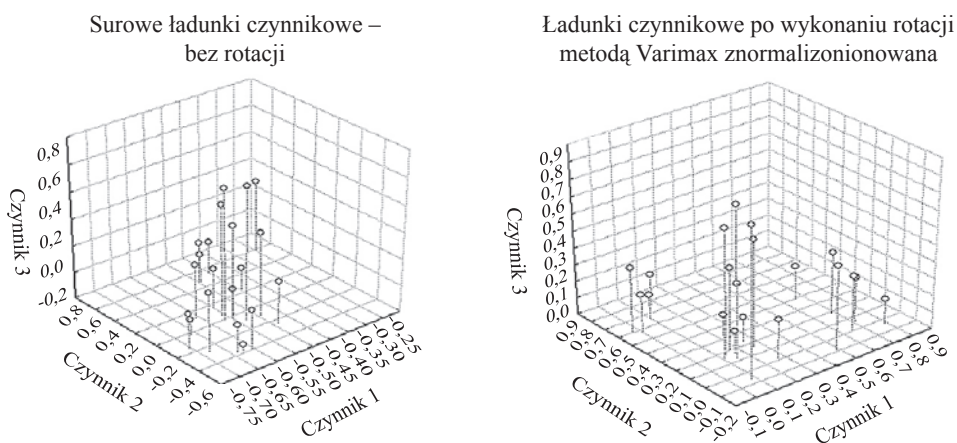
⁷⁶ Test osypiska jest to metoda graficzna zaproponowana przez Cattella w roku 1966, na wykresie liniowym zaznacza się wartości własne, a następnie szuka się miejsca, od którego na prawo następuje łagodny spadek wartości własnych. Cattell uważa, że na prawo od tego punktu znajduje się „osypisko czynnikowe”. Termin „osypisko” pochodzi z geologii i odnosi się do zalegającego gruzu, który zbiera się w dolnej części urwiska skalnego.



Rysunek 39. Wykres osypiska Cattella dla kryteriów doboru kooperantów

Źródło: opracowanie własne.

Ładunki czynnikowe prezentowane w tabeli 37 stanowią korelację między wyodrębnionym czynnikiem (megaczynnikiem) a zmiennymi pierwotnymi. Przyjmuje się, że ładunki o wartości powyżej 0,7 wpływają w sposób istotny na postać megaczynnika.



Rysunek 40. Graficzna prezentacja ładunków czynnikowych surowych i po rotacji Varimax dla kryteriów doboru kooperantów

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 37. Macierz surowych ładunków czynnikowych oraz ładunków czynnikowych po wykonaniu rotacji dla kryteriów doboru kooperantów

	Surowe ładunki czynnikowe (bez rotacji)					Ładunki czynnikowe po rotacji				
	Czynnik 1	Czynnik 2	Czynnik 3	Czynnik 4	Czynnik 5	Czynnik 1	Czynnik 2	Czynnik 3	Czynnik 4	Czynnik 5
Poziom cen	-0,294	0,602	0,136	-0,251	-0,232	-0,022	0,612	0,281	-0,348	0,096
Jakość oferowanych produktów	-0,546	0,162	-0,104	-0,043	0,463	0,112	0,165	0,157	0,176	0,675
Relacja jakości do ceny	-0,442	0,246	-0,244	-0,436	0,221	0,264	0,238	0,039	-0,273	0,594
Terminowość dostaw	-0,497	0,473	-0,092	0,213	0,103	0,006	0,582	0,121	0,240	0,352
Warunki umowy i realizacja dostaw	-0,491	0,481	-0,191	0,220	-0,047	0,099	0,663	0,039	0,215	0,251
Warunki płatności	-0,455	0,524	-0,150	0,121	-0,335	0,180	0,768	0,081	0,043	0,030
Referencje i certyfikaty od innych uczestników	-0,556	0,050	0,430	0,010	-0,021	0,131	0,179	0,643	0,131	0,129
Szerokość i kompleksowość	-0,533	0,023	-0,210	0,309	0,366	0,169	0,170	0,029	0,509	0,490
Elastyczność	-0,606	0,125	0,006	-0,097	0,315	0,193	0,184	0,297	0,118	0,564
Kondycja finansowa	-0,660	-0,010	-0,293	-0,034	-0,329	0,663	0,404	0,095	0,101	0,094
Wizerunek i reputacja	-0,703	-0,143	-0,143	-0,245	-0,195	0,690	0,195	0,297	-0,021	0,218
Doświadczenie i kwalifikacje załogi	-0,621	-0,365	-0,356	-0,267	-0,057	0,789	-0,033	0,047	0,029	0,305
Jakość i zakres obsługi	-0,635	-0,361	-0,195	0,058	-0,221	0,714	0,070	0,164	0,284	0,052
Poziom techniczny i technologiczny	-0,603	-0,386	-0,105	0,071	-0,181	0,649	0,009	0,223	0,297	0,041
Procedura realizacji reklamacji	-0,491	-0,093	0,222	0,497	-0,124	0,172	0,206	0,388	0,575	-0,096
Dostępność i czas oczekiwania	-0,487	-0,243	-0,079	0,431	0,154	0,273	0,018	0,125	0,623	0,184
Certyfikaty ISO	-0,564	-0,003	0,580	-0,061	-0,101	0,150	0,129	0,790	0,058	0,043
Działalność proekologiczna	-0,546	-0,016	0,292	-0,038	-0,103	0,261	0,168	0,532	0,089	0,091
Możliwość certyfikowania	-0,528	-0,087	0,594	-0,127	0,134	0,085	-0,056	0,783	0,058	0,216
Innowacyjność działania	-0,683	-0,267	0,051	-0,207	0,200	0,487	-0,089	0,405	0,111	0,448

Legenda: ładunki oznaczono powyżej 0,700.

Źródło: obliczenia własne.

Analiza ładunków czynnikowych 5 zmiennych pozwoliła stwierdzić, że tylko w przypadku pierwszych 3 megaczynników wartość ładunku przekracza poziom 0,7, co oznacza, że pozostałe 2 megacynniki mają mniejsze znaczenie w tłumaczeniu wariancji (mimo że wartość własna tych czynników przekracza 1). Wyniki potwierdzają zatem słuszność wyboru 3 megaczynników do dalszej analizy. Graficzną prezentację ładunków czynnikowych zarówno surowych, jak i po rotacji Varimax prezentuje rysunek 40. Z wykresu wynika, że rotacja Varimax pozwoliła uporządkować zmienne i wyodrębnić 3 grupy czynników kształtujących wybór kooperantów w kooperacji przemysłowej.

Tabela 38. Czynniki decydujące o wyborze kooperanta – zestawienie zbiorcze

Czynnik				
Czynniki istotne			Czynniki nieistotne	
<i>F1</i>	<i>F2</i>	<i>F3</i>	<i>F4</i>	<i>F5</i>
Czynnik pozycja firmy	Czynnik warunki finansowo-organizacyjne	Czynnik jakościowy (1)	Czynnik mobilności	Czynnik jakościowy (2)
Doświadczenie i kwalifikacje załogi Jakość i zakres obsługi Wizerunek i reputacja Kondycja finansowa Poziom techniczny i technologiczny	Warunki płatności Warunki umowy i realizacja dostaw Poziom cen	Certyfikaty ISO Możliwość Certyfikowania referencje i certyfikaty od innych uczestników	Dostępność i czas oczekiwania na realizację dostawy	Jakość oferowanych produktów i świadczonych usług
Udział proc. wariancji: 30,81	8,91	7,52	5,55	5,14
Skumulowany udział proc.: 30,81	39,73	47,26	52,81	57,96

Źródło: opracowanie własne.

Analiza ładunków czynnikowych pozwala stwierdzić, że do istotnych kryteriów decydujących o wyborze kooperanta należą 3 główne zmienne. Pierwsza pozostaje pod wpływem doświadczenia i kwalifikacji załogi (współczynnik 0,789) oraz jakości i zakresu obsługi (współczynnik 0,714). Prócz głównych składowych prezentowany czynnik pozostaje pod wysokim wpływem wizerunku i reputacji dostawcy (współczynnik 0,690) oraz jego kondycji finansowej (współ-

czynnik 0,649). Elementy te kształtują pozycję i postrzeganie podmiotu przez innych uczestników rynku, dlatego określono je jako pozycję firmy. Zmienna ta wyjaśnia omawiany problem w ponad 30%. Druga zmienna jest pod wpływem warunków płatności (współczynnik 0,768) oraz w niewiele mniejszym stopniu pozostałych warunków umowy i realizacji dostaw (współczynnik 0,663). Na zmienną tę w mniejszym stopniu wpływa poziom cen oferowany przez dostawców (współczynnik 0,612). Druga zmienna wyjaśnia prawie 9% problemu związanego z wyborem kooperantów, co łącznie z pierwszym czynnikiem daje prawie 40%. Ostatnia przyjęta zmienna kształtowana jest przez możliwość certyfikowania wytwarzanych produktów, czyli potwierdzania ich zgodności z ogólnie przyjętymi normami (współczynnik 0,783) oraz posiadane certyfikaty i systemy zarządzania zgodne z normami ISO (współczynnik 0,790). Czynniki te określono jako jakościowy i łączy się on z czynnikiem piątym, czyli jakością oferowanych produktów. Zmienna ta tłumaczy zjawisko w mniejszym stopniu (7,5%), istotnie przyczynia się jednak do wyjaśnienia wariancji (łącznie ponad 47%).

4.6. Klasyfikacja i ocena dostawców w kooperacji przemysłowej

Wybór kooperantów, z którymi przedsiębiorstwo zamierza współpracować, stanowi pierwszy etap procedury związanej z budową relacji kooperacyjnych i podstawę budowy strategii zarządzania tworzonymi relacjami kooperacyjnymi. Jak wskazano w poprzednim podrozdziale, selekcja potencjalnych partnerów związana jest z wyborem szeregu kryteriów, którym przedsiębiorstwa nadają różną rangę oraz wagę. Dodatkowym czynnikiem wpływającym na kształt i formę współpracy jest znaczenie dostarczanego produktu czy świadczonej usługi w procesie tworzonej wartości. W inny sposób dokonuje się zakupów surowców, półproduktów i materiałów przeznaczonych do produkcji, które mają zasadniczy wpływ na wartość dodaną tworzonego dobra, inne kryteria uwzględnia się w procesie wyboru dostawców części zaopatrzeniowych, normalni przemysłowych, wyrobów standardowych, a jeszcze inne przy zakupie usług profesjonalnych czy zakupów nowych technologii związanych z postępowaniem technicznym. Podkreśla się, że każdy z uczestników utworzonego łańcucha ma różny wpływ na tworzącą się wartość, należy zatem dokonać ich klasyfikacji, której celem jest określenie znaczenia danego dostawcy dla przedsiębiorstwa. Zadaniem takiej klasyfikacji jest przede wszystkim określenie wagi kontrahentów, co umożliwi odpowiednie zarządzanie nimi. Inne bowiem relacje nawiąże się ze strategicznymi dostawcami, którzy w pełni angażują się w procesy produkcyjne odbiorcy, inne z dostawcami typowych i standardowych wyrobów czy usług, a jeszcze inne z dostawcami usług trans-

portowych, składowania czy magazynowania. Błędna klasyfikacja przyczynić się może do rozwoju relacji z mało istotnym kooperantem lub do ograniczania rozwoju relacji ze strategicznym partnerem.

Klasyfikacji dostawców dokonuje się tylko w przypadku współpracy ze zdwersyfikowanym portfelem kooperantów. Przedsiębiorstwa, które współpracują z kilkoma lub co najwyżej kilkunastoma kooperantami, nie muszą grupować swoich dostawców aby nimi skutecznie zarządzać. Inna sytuacja ma miejsce w przypadku przedsiębiorstw aktywnie kooperujących z dziesiątkami, a nawet setkami dostawców. Współpraca z dużą liczbą dostawców najczęściej dotyczy dużych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych branży spożywczej, maszynowej, samochodowej i innych, które prowadzą listy kwalifikowanych dostawców, to jest tych podmiotów, które w procesie selekcji spełniły warunki brzegowe. Wskazuje się, że liczba dostawców zależna jest od wielu zmiennych, spośród których można wskazać na: [Nowak 2007, s. 125–135]:

- stan i zróżnicowanie wyposażenia produkcyjnego (liczba posiadanych linii produkcyjnych, liczba maszyn i urządzeń, ich pochodzenie, zużycie, okres pracy itp.),
- technologie wytwarzania (stopień skomplikowania wykonywanych działań),
- dywersyfikacje programów produkcyjnych (szerokość i głębokość asortymentowa),
- jakość, nowoczesność i struktura produktu (wyrób prosty czy złożony),
- przeznaczenie produktu,
- podaż dostawców w poszczególnych grupach towarowych oraz liczba odbiorców wytwarzanych produktów,
- konkurencję występującą między dostawcami,
- strukturę organizacyjną (centralizacja i decentralizacja zaopatrzenia).

Prowadząc badania dotyczące budowy i uwarunkowań relacji kooperacyjnych, skupiono się na identyfikacji działalności przedsiębiorstw w zakresie podziału i klasyfikacji własnych dostawców na grupy strategiczne. Grupowanie kooperantów umożliwia właściwe zarządzanie nimi, przyczynia się do efektywności współpracy oraz redukcji kosztów dostaw i zaopatrzenia. W pierwszej części zadaniem respondentów było podanie, czy prowadzą i za pomocą jakich narzędzi klasyfikację swoich dostawców na grupy strategiczne, w drugiej charakteryzowali przeciętny okres współpracy. Badane jednostki również miały możliwość wyrażenia swojej opinii w przedmiotowej kwestii. W dalszej części badań respondenci poproszeni zostali o podanie czynników, które biorą pod uwagę w procesie klasyfikacji i segmentacji kooperantów.

W całej próbie badawczej 146 podmiotów stanowiących ponad 64% respondentów wskazało, że prowadzi taki podział. Wykorzystuje jednak proste metody nie wymagające zaawansowanych umiejętności analitycznych. Głównie identyfikuje się dostawców strategicznych, których dostawy produktów lub usług stano-

wią istotny wkład w tworzoną wartość. Wzrost natężenia procedury grupowania można zauważyć wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa. W dużych firmach strategicznych dostawców pierwszego rzędu identyfikuje się w 31 podmiotach stanowiących ponad 86% badanych jednostek, dostawców drugiego rzędu w 25 podmiotach stanowiących prawie 70% jednostek oraz trzeciego rzędu w 15 podmiotach stanowiących około 41%. Respondenci, którzy nie prowadzą takiego podziału, wskazali, że mają stosunkowo wysoko ograniczoną autonomię, są zależni od nadrzędnych podmiotów i zasadniczo działają, wykorzystując kapitał zagraniczny. Dostawy surowców, materiałów, części zaopatrzeniowych itp. gwarantuje im organ nadrzędny, który wykorzystuje zalety i atuty zaopatrzenia scentralizowanego.

W grupie przedsiębiorstw średnich podział na grupy strategiczne przeprowadza 58 podmiotów, czyli 60,4% badanych respondentów. Podobnie jak w dużych przedsiębiorstwach podstawowa klasyfikacja dotyczy dostawców strategicznych. Na segment dostawców drugiego rzędu wskazują 44 podmioty stanowiące 46% próby, natomiast na dostawców trzeciego rzędu wskazują 37 podmioty stanowiące 38,5% badanych.

Również w przedsiębiorstwach małych ponad 60% próby wskazuje na dokonywanie segmentacji odbiorców w ramach pierwszego kryterium dostawcy strategicznego. Nieco gorzej sytuacja kształtuje się w kwestii dalszych podziałów, tylko 34 podmioty (36,2% próby) liczy segment dostawców drugiego rzędu i tylko 23 podmioty (24,5% próby) dostawców trzeciego rzędu.

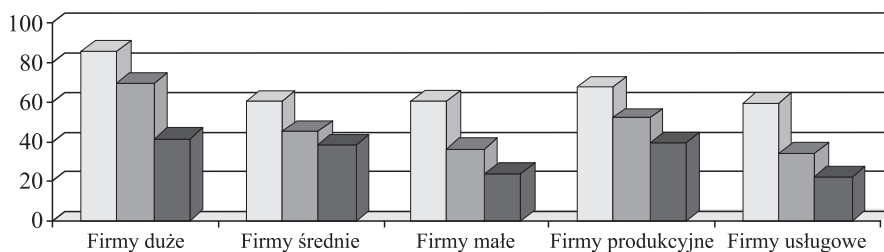
Tabela 39. Klasyfikacja dostawców według kryterium wielkości przedsiębiorstwa i domeny działalności

Rodzaj i domena działalności	Dostawca					
	I rzędu		II rzędu		III rzędu	
	<i>LW</i>	<i>UP</i>	<i>LW</i>	<i>UP</i>	<i>LW</i>	<i>UP</i>
Przedsiębiorstwa duże (<i>N</i> = 36)	31	86,11	25	69,44	15	41,67
Przedsiębiorstwa średnie (<i>N</i> = 96)	58	60,42	44	45,83	37	38,54
Przedsiębiorstwa małe (<i>N</i> = 94)	57	60,64	34	36,17	23	24,47
Przedsiębiorstwa produkcyjne (<i>N</i> = 142)	96	67,61	74	52,11	56	39,44
Przedsiębiorstwa świadczące usługi produkcyjne i okołoprodukcyjne (<i>N</i> = 84)	50	59,52	29	34,52	19	22,62

Legenda: *LW* – liczba wskazań, *UP* – udział procentowy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Biorąc pod uwagę kryterium domeny działalności, zauważyć również można stosunkowo wysokie zróżnicowanie. Zaszeregowanie kooperantów do grupy dostawców pierwszego rzędu prowadzi 96 podmiotów (stanowiących 67,6% badanych), w których główną dziedziną działalności jest produkcja oraz 50 podmiotów zajmujących się świadczeniem usług produkcyjnych i okołoprodukcyjnych stanowiących prawie 60%. Dalsza klasyfikacja wyraźniej widoczna jest w podmiotach *stricte* produkcyjnych, które wskazują na posiadanie dostawców drugiego rzędu (52,1% próby) i trzeciego rzędu (36,4% próby). Klasyfikacja dostawców prowadzona jest głównie przez przedsiębiorstwa produkcyjne przemysłu maszynowego, samochodowego oraz w nieco mniejszym zakresie przemysłu meblarskiego oraz przedsiębiorstwa usługowe zajmujące się montażem i świadczeniem innych usług produkcyjnych. W toku prowadzonych badań respondenci wskazywali na brak potrzeb stosowania głębszych analiz i podziałów, wysokie koszty takich działań oraz małą przydatność z punktu efektywności działania. Uzyskane wyniki potwierdzają przyjętą tezę o małej skłonności kooperacyjnej polskich przedsiębiorstw, należy bowiem podkreślić, że odpowiednia i prawidłowa klasyfikacja pozwala odpowiednio zarządzać utworzonymi relacjami kooperacyjnymi.



Rysunek 41. Procentowy udział dostawców w poszczególnych grupach strategicznych w przedsiębiorstwach według kryterium wielkości i domeny działalności

Legenda: ■ I rzędu ■ II rzędu ■ III rzędu

Źródło: opracowanie własne.

W dalszej części badań dotyczących klasyfikacji dostawców do grup strategicznych, respondentów poproszono o określenie przeciętnego okresu współpracy z kooperantami z poszczególnych grup strategicznych. Długi okres współpracy świadczy z jednej strony o ustabilizowanej sytuacji kooperacyjnej, z drugiej jednak dowodzić może pewnej stagnacji i bezwładności działania. Istotnym trendem światowym jest bowiem intensyfikacja działań w kierunku ciągłego poszukiwania nowych, bardziej efektywnych dostaw i warunków współpracy. Działania takie umożliwiają również realizację strategii przywództwa kosztowego przez redukcję różnego rodzaju kosztów związanych z zaopatrzeniem. W tym kontekście pod-

kreślić należy, że w przedsiębiorstwach produkcyjnych wartość zakupu materiałów i surowców osiągać może nawet 70% wartości przychodu.

Analiza wyników badań pozwoliła stwierdzić, że w całej grupie badawczej przeciętny okres współpracy wynosił prawie 8 lat, przy czym zróżnicowane w obrębie poszczególnych grup było znaczne. Przedsiębiorstwa wskazywały zarówno na okresy wieloletnie sięgające nawet 20 lat, jak i krótsze rzędu 3–5 lat. Stosunkowo rzadko pojawiała się odpowiedź dotycząca współpracy o horyzoncie czasowym krótszym niż trzy lata. Na uwagę zasługuje jednak fakt, że ponad połowa podmiotów nie potrafiła precyzyjnie określić okresu współpracy, uogólniając odpowiedź na postawioną kwestię do stwierdzeń: współpraca bezterminowa, ciągła, wieloletnia, stała, długofalowa itp. Tylko jeden podmiot podał, że organizuje coroczne przetargi na podstawie jasnych i przejrzystych kryteriów. Oferta przetargowa wysyłana jest zarówno do wszystkich dotychczasowych dostawców, nowych oferentów, którzy złożyli ofertę współpracy, jak i umieszczana na stronie internetowej przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwa dokonując podziału swoich kooperantów na grupy strategiczne, biorą pod uwagę szereg czynników, które pozwalają im dokonać precyzyjnej selekcji. Badania wskazują, że prawie połowa respondentów do grupy dostawców strategicznych zalicza te podmioty, które:

- dostarczają strategiczne surowce przeznaczone do dalszego przetworzenia,
- dostarczają półprodukty, półfabrykaty, części i elementy wykorzystywane w procesach produkcyjnych.

Znacznie mniejsza liczba jednostek uważa, że strategicznymi dostawcami są również ci, którzy:

- dostarczają materiały przemysłowe nie związane bezpośrednio z produkcją,
- dostarczają części zamienne do maszyn i urządzeń,
- świadczą zróżnicowane usługi profesjonalne,
- dostarczają wyposażenie pierwszego montażu,
- dostarczają produkty służące utrzymaniu ciągłości procesów produkcyjnych.

Pozostałe czynniki wskazywane były jednostkowo i nie należy ich traktować jako ogólnej tendencji charakteryzującej zachowania przedsiębiorstw w procesie kooperacji. Analizując czynniki służące klasyfikacji kooperantów na grupy strategiczne, podkreślić należy, że podział ten zawsze zależy od specyficznych uwarunkowań prowadzenia biznesu, posiadanych zasobów, wartości i ilości dostarczanych produktów czy usług, powiązań kapitałowych pomiędzy jednostkami, rodzaju wytwarzanego produktu itp. Nie powinna zatem dziwić sytuacja, w której jeden podmiot za strategicznych uważa tych dostawców, którzy w innych zestawieniach nie klasyfikują się do żadnej grupy.

Tabela 40. Czynniki decydujące o klasyfikacji dostawców do grup strategicznych według kryterium wielkości firmy

Czynnik klasyfikujący dostawcę	Rodzaj dostawcy																	
	Przedsiębiorstwa duże						Przedsiębiorstwa średnie						Przedsiębiorstwa małe					
	I rzędu		II rzędu		III rzędu		I rzędu		II rzędu		III rzędu		I rzędu		II rzędu		III rzędu	
	LW	UP	LW	UP	LW	UP	LW	UP	LW	UP	LW	UP	LW	UP	LW	UP	LW	UP
Dostawcy strategicznych surowców do dalszego przetworzenia	25	69,4	4	11,1	1	2,8	48	50,0	9	9,4	2	2,1	39	41,5	4	4,3	1	1,1
Dostawcy półfabrykatów, części i elementów wykorzystywanych w procesie produkcyjnym	19	52,8	9	25,0	0	0,00	33	34,4	15	15,6	0	0,0	26	27,7	7	7,4	2	2,1
Dostawcy wyposażenia pierwszego montażu (OEM)	6	16,7	3	8,3	3	8,3	11	11,5	7	7,3	7	7,3	10	10,6	5	5,3	1	1,1
Dostawcy dóbr inwestycyjnych (w tym wyposażenia produkcyjnego)	5	13,9	7	19,4	3	8,3	9	9,4	15	15,6	9	9,4	8	8,5	10	10,6	5	5,3
Dostawcy materiałów przemysłowych	6	16,7	7	19,4	6	16,7	17	17,7	13	13,5	8	8,3	11	11,7	14	14,9	6	6,4
Dostawcy części zamiennych do maszyn i urządzeń (<i>after market</i>)	8	22,2	8	22,2	9	25,0	8	8,3	18	18,7	11	11,5	13	13,8	14	14,9	12	12,8
Dostawcy produktów utrzymania ciągłości procesów produkcyjnych	8	22,2	11	30,5	7	19,4	8	8,3	16	16,7	14	14,6	7	7,4	11	11,7	13	13,8
Dostawcy produktów dodatkowych wspierających procesy produkcyjne	5	13,9	10	27,8	9	25,0	7	7,3	17	17,7	21	21,9	3	3,2	17	18,1	18	19,1
Dostawcy usług profesjonalnych	0	0,00	6	16,7	5	13,9	12	12,5	2	2,1	16	16,7	16	17,0	11	11,7	12	12,8
Dostawcy usług przemysłowych	4	11,1	5	13,9	8	22,2	7	7,3	11	11,5	17	17,7	7	7,4	8	8,5	17	18,1
Dostawcy sprzętu pomocniczego	2	5,5	4	11,1	13	36,1	3	3,1	6	6,2	28	29,2	2	2,1	11	11,7	15	15,9

Legenda: LW – liczba wskazań, UP – udział procentowy

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Ogół badanych przedsiębiorstw do grupy dostawców drugiego rzędu, którzy często określani są jako dostawcy uzupełniający lub rezerwowi, zalicza tych, którzy zajmują się dostawami:

- produktów i usług wspierających procesy produkcyjne (w tym przede wszystkim usługi utrzymania ruchu, narzędzia, różnego rodzaju urządzenia itp.),
- części zamiennych do maszyn i urządzeń produkcyjnych,
- produktów utrzymania ciągłości procesów produkcyjnych (paliwa, smary, oleje, normalia przemysłowe itp.),
- dóbr inwestycyjnych (w tym wyposażenia produkcyjnego).

Analizując powyższe zmienne, warto zwrócić uwagę, że o ile do grupy kooperantów strategicznych zalicza się tych kontrahentów, których wyroby i usługi bezpośrednio związane są z tworzeniem wartości (przekazują swoją wartość nowo tworzonemu produktowi), to do grupy drugiej – kooperantów uzupełniających zalicza się tych, którzy przyczyniają się do zachowania ciągłości produkcji i utrzymania ruchu.

Większość analizowanych podmiotów nie stosuje trójstopniowego podziału kooperantów. Nieliczni, którzy dokonują takiej klasyfikacji, wskazali, że w grupie tej szeregują dostawców zajmujących się dostawami sprzętu biurowego oraz dostawców usług przemysłowych zajmujących się planowymi remontami i naprawami.

Analizując uzyskane wyniki według kryterium wielkości badanego podmiotu, zauważyć można dużą zgodność w zakresie klasyfikacji kooperantów do pierwszej grupy strategicznej. Podobnie jak w całej próbie, są to dostawcy kluczowych surowców, które podlegają dalszemu przerobowi w trakcie trwania procesu produkcyjnego oraz dostawcy półproduktów, półfabrykatów, części czy elementów również wykorzystywanych w procesach produkcyjnych. Należy nadmienić, że elementy te, półprodukty czy półfabrykaty często wykonywane są na zlecenie odbiorcy, według jego dokumentacji technicznej i pod jego nadzorem.

Równie niewielkie różnicowanie zauważyć można w drugiej grupie strategicznej. Przedsiębiorstwa duże uważają, że w segmencie tym powinny się znaleźć firmy zajmujące się dostawami produktów utrzymania ciągłości procesów produkcyjnych oraz produktów dodatkowych, których zadaniem jest wspieranie tych procesów, podczas gdy przedsiębiorstwa średnie najwyższy priorytet nadają dostawcom części zamiennych, a dopiero w następnej kolejności dostawcom produktów utrzymania ruchu i dodatkowych wspierających procesy produkcyjne. Klasyfikacja przeprowadzana w małych przedsiębiorstwach zasadniczo nie odbiega od pozostałych grup strategicznych.

Podobnie wyraźna tendencja rysuje się, gdy bierzemy pod uwagę kryterium domeny działalności. Najbardziej istotni są dostawcy kluczowych surowców oraz części, półproduktów czy elementów, a dopiero w dalszej kolejności pozostali dostawcy.

Rozpatrując kwestie związane z klasyfikacją dostawców, należy zwrócić uwagę na czynniki, które w sposób istotny wpływają na przyporządkowanie kontrahentów do grupy strategicznej, czyli takiej, która współdziała w celu realizacji wspólnych celów. Respondenci w całej zbiorowości badawczej wskazali, że w procesie przyporządkowania kooperantów do najważniejszych grup strategicznej biorą przede wszystkim pod uwagę:

- wartość dostaw realizowanych przez kooperanta,
- udział wartości dostawy w całkowitym koszcie wytworzenia produktu,
- rodzaj potrzeby zaspokajanej przez kooperanta,
- stopień nowoczesności i produktywności wyposażenia technicznego,
- doświadczenie i umiejętności załogi.

Nieco mniejsze znaczenie nadane zostało takim czynnikom, jak:

- wizerunek i pozycja konkurencyjna kooperanta,
- częstotliwość kontaktów (liczba zawieranych transakcji),
- wartość transakcji w jednym asortymencie.

Należy jednak zaznaczyć, że kryteria pozwalające klasyfikować kooperantów do najważniejszej grupy dostawców strategicznych różnią się w zależności od wielkości przedsiębiorstwa. Bezsporna pozostaje tylko wartość dostaw realizowana przez kooperanta, której wszystkie grupy przedsiębiorstw nadają najwyższy priorytet. Przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 250 osób dodatkowo pod uwagę biorą:

- stopień nowoczesności i produktywności wyposażenia produkcyjnego kooperantów,
- wartość produktów lub usług pochodzących od kooperanta w wartości wytwarzanego produktu,
- certyfikaty, świadectwa, zaświadczenia posiadane przez kooperanta świadczące o jego renomie i pozycji,
- doświadczenie i umiejętności pracowników,
- doradztwo techniczne dotyczące zakresu współpracy.

W grupie przedsiębiorstw o zatrudnieniu w przedziale od 50 do 249 dodatkowo wskazano na takie czynniki, jak:

- udział wartości dostaw pochodzących z kooperacji w wartości tworzonego produktu,
- rodzaj potrzeby zaspokajanej przez dostawcę,
- doświadczenie i umiejętności pracowników kooperanta,
- udział wartości produktów dostawcy w całościowej strukturze sprzedaży firmy,
- wartość transakcji od kooperanta w jednym asortymencie.

Natomiast przedsiębiorstwa zatrudniające do 50 osób w procesie klasyfikacji do głównej grupy strategicznej uwzględniają:

- liczbę transakcji (najczęściej w układzie rocznym),
- rodzaj potrzeby zaspokajanej przez kooperanta,
- udział wartości pochodzące z dostawy od kooperanta w całkowitym koszcie tworzenia wartości,
- stopień nowoczesności i produktywności wyposażenia produkcyjnego,
- pozycję konkurencyjną kooperanta w branży.

Analizując czynniki decydujące o klasyfikacji dostawców do grupy strategicznej według kryterium domeny działalności, stwierdzono, że przedsiębiorstwa produkcyjne zwracają uwagę na:

- wartość dostaw realizowanych od kooperanta,
- udział wartości dostaw w całkowitym koszcie tworzonego produktu,
- stopień nowoczesności i produktywności wyposażenia strategicznego,
- rodzaj zaspokajanej potrzeby,
- wartość transakcji w jednym asortymencie.

Z kolei przedsiębiorstwa świadczące usługi produkcyjne i okołoprodukcyjne przywiązują wagę do:

- wartości dostaw realizowanych od kooperanta,
- wizerunku dostawcy i jego pozycji konkurencyjnej,
- rodzaju potrzeby zaspokajanej przez kooperanta,
- doświadczenia i umiejętności załogi kooperanta,
- liczby zawieranych transakcji.

Na uwagę zasługuje fakt, że kryterium udziału wartości dostaw w całkowitym koszcie tworzonego produktu, uznawane przez przedsiębiorstwa produkcyjne za bardzo istotne, traktowane jest przez podmioty świadczące usługi produkcyjne i okołoprodukcyjne mało priorytetowo.

Prowadząc dalsze badania związane z analizą kryteriów pozwalających porządkować poszczególnych kooperantów do grupy strategicznej, przeprowadzono analizę czynnikową. Celem była redukcja zmiennych i wyselekcjonowanie tych, które charakteryzują się największą wagą, i które wyjaśniają największą część wariancji.

W pierwszej kolejności zbudowano macierz korelacji, której obserwacje pozwoliły stwierdzić, że znaczna część zmiennych wykazuje stosunkowo wysoką współzależność. Jak wspomniano wcześniej w praktyce przyjmuje się, że korelacja między 2 zmiennymi jest niewyraźna, jeśli $r_{xy} \leq 0,3$; średnia, gdy $0,3 < r_{xy} \leq 0,5$ i wyraźna, jeśli $r_{xy} > 0,5$.

Wysoką współzależność zaobserwowano między innymi pomiędzy takimi zmiennymi, jak udział wartościowy dostaw w koszcie produktu a:

- konkurencją wewnętrzną i zewnętrzną dostawcy (0,63),
- częstotliwością kontaktów (0,55),
- udziałem wartości produktów w strukturze sprzedaży firmy (0,54),

Tabela 41. Macierz korelacji pomiędzy wejściowymi zmiennymi kryteriów klasyfikacji kooperantów do grup strategicznych

Zmienna	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	1,00																			
2	0,17	1,00																		
3	0,25	0,08	1,00																	
4	0,26	0,19	0,87	1,00																
5	0,05	0,63	0,47	0,57	1,00															
6	0,18	0,47	0,61	0,47	0,86	1,00														
7	0,55	0,55	0,51	0,47	0,57	0,57	1,00													
8	0,18	0,24	0,44	0,44	0,46	0,46	0,44	1,00												
9	0,56	0,01	0,33	0,45	0,33	0,33	0,31	0,43	1,00											
10	0,29	0,42	0,31	0,42	0,72	0,72	0,52	0,43	0,73	1,00										
11	0,48	0,25	0,39	0,37	0,34	0,34	0,17	0,41	0,71	0,43	1,00									
12	0,52	0,42	0,33	0,35	0,65	0,65	0,15	0,34	0,61	0,53	0,35	1,00								
13	0,21	0,54	-0,21	-0,05	0,23	0,23	0,25	0,04	0,53	0,35	0,49	0,43	1,00							
14	0,37	0,82	0,11	0,13	0,57	0,57	0,48	0,09	0,54	0,50	0,25	0,47	0,73	1,00						
15	0,14	0,79	0,09	0,22	0,44	0,44	0,40	-0,06	0,45	0,51	0,39	0,34	0,71	0,86	1,00					
16	0,21	0,73	0,00	0,00	0,33	0,33	0,44	0,18	0,05	0,09	0,37	-0,02	0,27	0,23	0,41	1,00				
17	0,23	0,35	0,31	0,04	0,38	0,38	-11	0,29	0,61	0,50	0,79	0,41	0,19	0,04	0,17	0,25	1,00			
18	0,45	0,16	0,29	0,19	0,38	0,38	0,47	0,41	0,68	0,59	0,80	0,23	0,61	0,43	0,56	0,43	0,55	1,00		
19	0,44	0,43	0,54	0,47	0,75	0,75	0,61	0,52	0,47	0,49	0,45	0,14	0,42	0,41	0,55	0,38	0,05	0,71	1,00	
20	0,38	0,30	0,27	0,32	0,51	0,51	0,63	0,50	0,52	0,49	0,53	0,26	0,51	0,41	0,55	0,33	0,09	0,77	0,95	1,00

Legenda: W macierzy zaznaczono korelację o istotnej współzależności, 1 – wartość dostaw, 2 – udział wartościowy dostaw w koszcie produktu, 3 – wielkość transakcji w jednym asortymencie, 4 – wartość transakcji w jednym asortymencie, 5 – konkurencja wewnętrzna i zewnętrzna dostawcy, 6 – stopień nowoczesności i produktywności wyposażenia, 7 – częstotliwość kontaktów, 8 – koszty zmiany dostawcy, 9 – liczba zawieranych transakcji (rocznie), 10 – pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa, 11 – lokalizacja dostawcy, 12 – doradztwo techniczne, 13 – udział wartości produktów w strukturze sprzedaży firmy, 14 – wizerunek dostawcy, 15 – zakres i forma współpracy z rynkiem, 16 – doświadczenie i umiejętności pracowników, 17 – rodzaj zaspokajanej potrzeby, 18 – posiadane certyfikaty, 19 – posiadane referencje, 20 – prowadzenie szkoleń i treningów

Źródło: obliczenia własne.

– zakresem i formą współpracy z rynkiem (0,79),
 – doświadczeniem i umiejętnościami pracowników (0,73),
 oraz pomiędzy przykładowo zmienną pozycją konkurencyjną przedsiębiorstwa a:

- doradztwem technicznym (0,53),
- rodzajem zaspokajanej potrzeby (0,50),
- posiadanymi certyfikatami (0,59).

Można zatem wnioskować, że w prezentowanej macierzy występuje pewna wyraźna struktura, która wpływać będzie na postać czynników. Należy zatem dokonać odpowiednich przekształceń przy wykorzystaniu analizy czynnikowej.

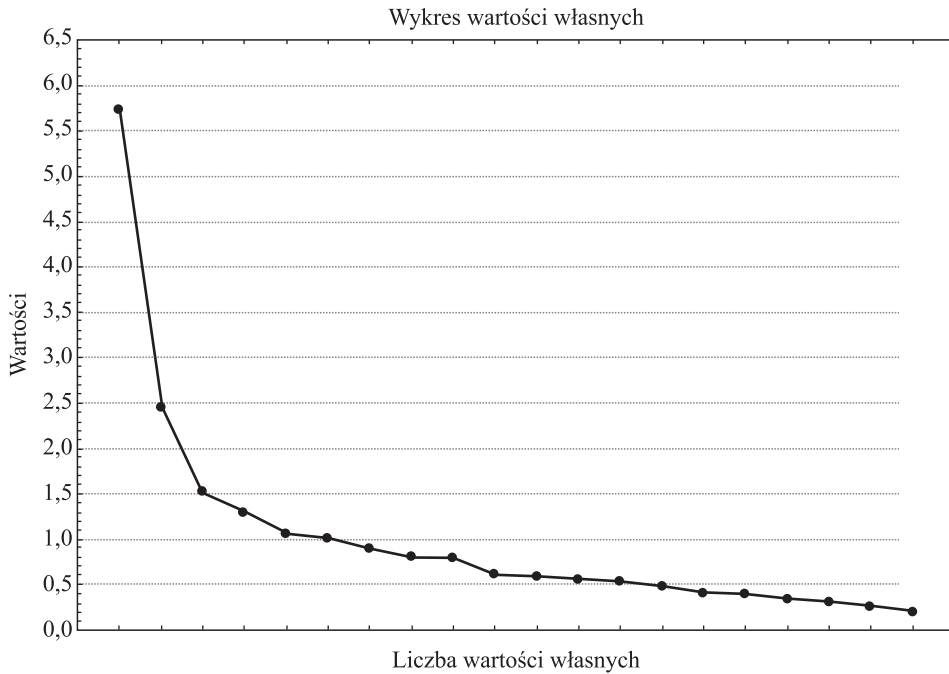
Tabela 42. Wartości własne odpowiadające kolejnym czynnikom kryterium klasyfikacji kooperantów

Elementy	Czynnik				
	<i>F1</i>	<i>F2</i>	<i>F3</i>	<i>Fn</i>	Suma
Wartość własna	9,88	3,85	2,33	...	20
Udział w proc. wyjaśnienia wariancji	41,17	12,85	9,72	...	100
Skumulowana wartość własna	9,88	12,96	15,30	...	20
Skumulowany udział w proc. wyjaśnienia wariancji	41,17	54,03	63,75	...	100

Źródło: opracowanie własne.

Podstawą dalszych obliczeń była pierwotna macierz korelacji, z której po odpowiednich obliczeniach i przekształceniach otrzymano macierz surowych ładunków czynnikowych, którą poddano rotacji Varimax. Pozwoliło to przekształcić macierz surowych ładunków w macierz ładunków czynnikowych po rotacji. Zgodnie z metodą składowych głównych czynniki zostały wyodrębnione w ten sposób, aby kolejne megacynniki były odpowiedzialne za coraz mniej wariancji.

W wyniku przeprowadzonych obliczeń do dalszej analizy wybrano 3 czynniki, w ramach których badano ładunki czynnikowe. Wybór czynników zweryfikowany został za pomocą testu osypiska. Łagodny spadek wartości pozwolił stwierdzić, że istotne są 3 czynniki, które łącznie tłumaczą ponad 63% analizowanego problemu. Oznacza to, że pozostałe czynniki charakteryzujące się mniejszą wartością własną tylko w niewielkim stopniu determinują zjawisko.



Rysunek 42. Wykres osypiska Cattella dla kryteriów klasyfikacji kooperantów do grup strategicznych

Źródło: opracowanie własne.

Ładunki czynnikowe stanowią korelację między wyodrębnionym czynnikiem a zmiennymi pierwotnymi. Jak podano wcześniej przyjmuje się, że ładunki o wartości powyżej 0,7 wpływają w sposób istotny na postać megacynnika. Obliczenia prezentowane w tabeli 43 ukazują dość przejrzystą strukturę. Wysokie ładunki dla pierwszego czynnika ma 5 zmiennych (w tym 2 bardzo istotne): wielkość transakcji w jednym asortymencie (ładunek 0,849), wartość transakcji w jednym asortymencie (ładunek 0,838), stopień nowoczesności i produktywności wyposażenia (ładunek 0,699), roczna liczba zawieranych transakcji (ładunek 0,687) oraz posiadane referencje od innych uczestników rynku (ładunek 0,681). Należy zaznaczyć, że rotacja w niewielkim stopniu osłabiła pierwszą zmienną. Zawężając kryterium ładunku do wartości 0,700, czynnik ten można określić jako transakcyjny.

Tabela 43. Macierz surowych ładunków czynnikowych oraz ładunków czynnikowych po wykonaniu rotacji dla kryteriów klasyfikacji kooperantów do grup strategicznych

	Surowe ładunki czynnikowe			Ładunki czynnikowe po rotacji		
	Czynnik 1	Czynnik 2	Czynnik 3	Czynnik 1	Czynnik 2	Czynnik 3
Wartość dostaw	-0,194	-0,686	0,010	0,452	-0,173	0,405
Udział wartościowy dostaw w koszcie produktu	-0,397	-0,581	-0,109	0,004	0,494	0,708
Wielkość transakcji w jednym asortymencie	-0,383	-0,653	-0,320	0,849	0,019	-0,084
Wartość transakcji w jednym asortymencie	-0,447	-0,624	-0,418	0,838	0,015	-0,009
Konkurencja wewnętrzna i zewnętrzna dostawcy	-0,610	0,087	-0,144	0,577	0,535	0,391
Stopień nowoczesności i produktywności wyposażenia	-0,663	0,165	-0,047	0,699	0,203	0,405
Częstotliwość kontaktów	-0,501	-0,062	0,464	0,490	0,345	0,485
Koszt zmiany dostawcy	-0,375	-0,073	0,519	0,541	0,703	0,003
Liczba zawieranych transakcji (rocznie)	-0,368	-0,400	0,430	0,687	0,030	0,114
Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa	-0,687	0,183	-0,193	0,497	-0,025	0,743
Lokalizacja dostawcy	-0,418	-0,132	0,391	0,462	0,118	0,550
Doradztwo techniczne	-0,693	0,192	0,125	0,546	-0,062	0,647
Udział wartości produktów w strukturze sprzedaży firmy	-0,402	-0,223	0,083	-0,038	0,113	0,738
Wizerunek dostawcy	-0,621	0,335	-0,387	0,130	0,294	0,769
Zakres i forma współpracy z rynkiem	-0,659	0,269	-0,191	0,044	0,569	0,652
Doświadczenie i umiejętności pracowników	-0,698	0,384	-0,128	-0,029	0,610	0,671
Rodzaj zaspokajanej potrzeby	-0,527	-0,189	0,096	0,025	0,762	0,059
Posiadane certyfikaty	-0,553	0,115	-0,110	0,358	-0,377	0,608
Posiadane referencje	-0,639	0,134	0,118	0,681	0,236	0,522
Prowadzenie szkoleń i treningów	-0,494	0,239	0,252	0,551	0,528	0,235

Legenda: ładunki oznaczono powyżej 0,700

Źródło: obliczenia własne.

Dla drugiego czynnika istotne są 2 zmienne, pierwsza związana z kosztem zmiany dostawcy (ładunek 0,703) i druga dotycząca rodzaju zaspokajanej potrzeby (ładunek 0,762). Czynniki te określić można jako ryzyko. Trzeci czynnik kształtowany jest pod wpływem: wartościowego udziału produktów pochodzących z kooperacji w całkowitym koszcie tworzonego produktu (ładunek 0,708), pozycji konkurencyjnej kooperanta (0,743), udziału wartości produktów w strukturze sprzedaży (ładunek 0,738), wizerunku (ładunek 0,769), zakresu i formy współpracy z rynkiem (ładunek 0,652) oraz doświadczenia i umiejętności pracowników dostawcy (ładunek 0,671). Dominujące zmienne pierwotne tego czynnika dotyczą aspektów wartości, stąd określić go można jako czynnik kosztowy lub konkurencyjny. Kolejne czynniki ze względu na brak wyrazistości wydają się być mało istotne.

Uzyskane ładunki czynnikowe służą do interpretacji udziału danej zmiennej w wyjaśnieniu wariancji, tzw. współczynnik determinacji. W tym celu uzyskany wynik podnieść należy do kwadratu. Przykładowo ładunek czynnikowy zmiennej „stopień nowoczesności i produktywności wyposażenia produkcyjnego” (0,699) podniesiony do kwadratu wyjaśnia 48,8% wariancji tej zmiennej. Czynniki drugi dodaje około 4%, a trzeci 16,4%. Pozostałe czynniki (nie prezentowane w pracy) wyjaśniają pozostałe 30,8%.

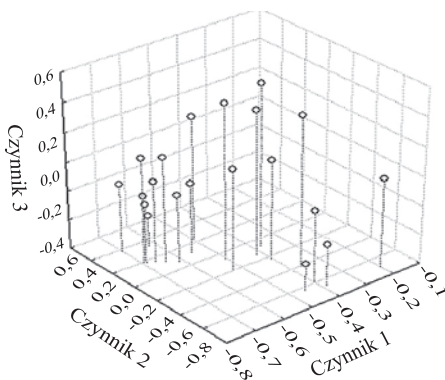
Tabela 44. Czynniki klasyfikacji kooperantów do grup strategicznych – zestawienie zbiorcze

Czynnik		
Transakcyjny	Ryzyka	Konkurencyjny
<i>F1</i>	<i>F2</i>	<i>F3</i>
Wielkość transakcji w jednym asortymencie Wartość transakcji w jednym asortymencie	Rodzaj zaspokajanej potrzeby Koszt zmiany dostawcy	Wizerunek dostawcy Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa Udział wartości produktów w strukturze sprzedaży firmy Udział wartościowy dostaw w koszcie produktu
Udział proc. wariancji: 41,17	12,85	9,72
Skumulowany udział proc.: 41,17	54,03	63,75

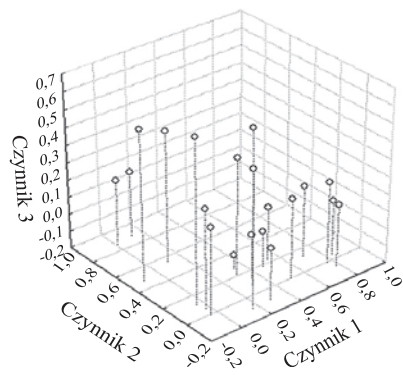
Źródło: opracowanie własne

W badaniach dokonano również obliczeń sumy ładunków czynnikowych wzdłuż kolumn, co pozwoliło uzyskać wartości własne poszczególnych czynników. Wynoszą one odpowiednio dla czynnika pierwszego 9,88 dla drugiego 3,08, a dla trzeciego 2,33. Dla pozostałych czynników (nie prezentowanych w pracy) wartość własna kształtowała się od 1,5 (4. czynnik), przez 1,1 (5. czynnik) do poniżej jedności (kolejne czynniki). Czynniki 4. i 5. miały stosunkowo niskie ładunki czynnikowe (mała wyrazistość czynnika) i dlatego zostały pominięte w analizie.

Surowe ładunki czynnikowe – bez rotacji



Ładunki czynnikowe po wykonaniu rotacji metodą Varimax znormalizowana



Rysunek 43. Graficzna prezentacja surowych ładunków czynnikowych i po rotacji Varimax dla kryteriów klasyfikacji dostawców do grup strategicznych

Źródło: opracowanie własne.

Obliczenie ładunków czynnikowych pozwoliło określić wpływ poszczególnych czynników na wariancję wszystkich zmiennych. Analiza wyników pozwoliła stwierdzić, że czynnik pierwszy wyjaśnia 41,14% całkowitej wariancji, drugi 15,85%, a trzeci 9,72%. Trzy wyselekcjonowane czynniki wyjaśniają 63,75% całkowitej zmienności. Wyselekcjonowane megacynniki w praktyce mogą znacznie uprościć procedurę klasyfikacji dostawców, przyczynić się do oszczędności kosztów i czasu oraz prawidłowego doboru narzędzi i instrumentów służących zarządzaniu skomplikowaną strukturą kooperantów.

4.7. Typy transakcji w kooperacji przemysłowej

O poziomie i charakterze relacji występującej pomiędzy współpracującymi przedsiębiorstwami świadczy rodzaj dokonywanych transakcji. Wpływa na niego wiele czynników, które podzielić można na 2 zasadnicze grupy związane z jednej

strony z dostawcą, a z drugiej z odbiorcą. Wśród czynników kształtowanych po stronie dostawcy wskazuje się na: rodzaj oferowanych dóbr czy świadczonych usług, ich dostępność, cechy techniczno-technologiczne, właściwości, ceny, liczbę producentów dobra lub usługi, konkurencję występującą między oferentami itp. Po stronie odbiorcy o rodzaju transakcji decydują jego cechy, predyspozycje i usposobienie, skłonność do współpracy i sposób zarządzania, wcześniejsze doświadczenia i kontakty, posiadane atuty i kompetencje, rodzaj realizowanej strategii itp. [Nowak 2008 b, s. 15–24].

Badając rodzaj relacji występujący między badanymi przedsiębiorstwami a ich kooperantami, starano się zidentyfikować rodzaje transakcji, które zachodzą w zawieranych kontraktach. Modyfikując typologię Webstera, wskazano respondentom dokładnie scharakteryzowaną 6-stopniową skalę transakcji, którą traktować można jako ewolucyjny model rozwoju powiązań kooperacyjnych, počawszy od braku powiązań kooperacyjnych, a na skomplikowanych współzależnych układach kończąc. Przyjęto, że transakcje kooperacyjne mogą przyjmować charakter:

- braku kooperacji (tzw. transakcje czyste),
- prostych powiązań kooperacyjnych,
- kooperacji na zasadzie konfrontacji i dysonansie,
- kooperacji na zasadach partnerstwa,
- kooperacji na zasad sojuszu strategicznego,
- kooperacji na zasadach kompatybilności procesów, organizacji, technologii itp. (często określane jako wspólne przedsięwzięcia lub aliance).

Pierwszym stadium przyjętego wzorca jest brak kooperacji, który nie oznacza braku kontaktów czy wymiany między kontrahentami. Współpraca ma charakter sporadyczny i okazjonalny (np. jednorazowy), dotyczy prostych zakupów produktów lub usług przemysłowych, które w strukturze działalności przedsiębiorstwa nie odgrywają większej roli. Z natury rzeczy wartość nabycia jest niska lub nieistotna w kontekście wszystkich wydatków ponoszonych przez dział zakupów. Najczęściej dotyczą produktów powszechnych, ogólnie stosowanych, np. niektórych typów surowców (które nie znajdują zastosowania w procesach produkcyjnych⁷⁷) lub normalistów przemysłowych, których parametry jakościowo-techniczne są powszechnie znane, a cena jest wypadkową funkcji dostępności, częstotliwości użycia, zapotrzebowania (popytu), lokalizacji dostawcy itp. Zakupów dokonuje się u różnych dostawców (najczęściej w hurtowniach zaopatrzenia przemysłowego), którzy w danym momencie dostarczyć mogą potrzebne produkty po najniższej lub akceptowalnej cenie. Ze względu na fakt, że transakcja nie rodzi żadnych

⁷⁷Typowym przykładem surowca zakupywanego przez przedsiębiorstwa są paliwa do floty posiadanych samochodów. Mimo znacznych kosztów nabycia większość przedsiębiorstw nie posiada umowy o współpracy z dostawcami paliw, trudno zatem mówić o relacjach kooperacyjnych przedsiębiorstwa produkcyjnego np. ze stacją benzynową.

konsekwencji zarówno dla dostawcy, jak i odbiorcy wraz z płatnością gotówkową następuje wydanie towaru lub świadczenie usługi, które podlegają standardom gwarancyjnym zgodnymi z obowiązującymi przepisami.

Kolejny poziom relacji związany jest z prostymi powiązaniem kooperacyjnymi, które przynoszą pewną formę korzyści dla kontrahentów. Korzyść taka najczęściej przybiera charakter rabatu od kilku do kilkunastu procent od ceny detalicznej, odroczonego terminu płatności standardowo udzielanego w danej branży, a także różnego rodzaju upominków czy gratisów dla osoby dokonującej zakupu. Przez takie działania dostawca próbuje budować lojalność nabywcy, która przejawia się w częstotliwości kontaktów i zawieranych transakcjach. Korzyść dla dostawcy wiąże się z powtarzalnością zakupu, dzięki czemu może prawidłowo kształtować strukturę asortymentowo-ilościowo-jakościową. Z natury rzeczy współpraca oparta na zasadach transakcji prostych nie ma charakteru sformalizowanego, co oznacza, że relacje bazują na pewnym poziomie zaufania (lub przyzwyczajenia), które jest rezultatem wcześniejszych kontaktów i zawartych transakcji.

Kooperacja oparta na zasadach konfrontacji dotyczy przedsiębiorstw o niesymetrycznym rozłożeniu sił. Średnie i duże przedsiębiorstwa poszukują kontrahentów na podstawie zestawu wyznaczonych standardów, którzy stanowią tzw. bazę kwalifikowanych dostawców. Dostawcy ci konkurują między sobą o realizację zamówienia. Muszą spełniać określone kryteria wyznaczone przez strategicznego odbiorcę, które dotyczą warunków współpracy typu: okres kredytowania kredytem kupieckim, normy jakościowe i materiałowe, terminy i wymogi dostaw, rodzaj i koszt transportu, okres gwarancji, koszty badań, certyfikowanie itp. Istotnym czynnikiem wpływającym na zawarcie kontraktu jest cena, która często staje się podstawowym (obok dostępności) kryterium wyboru. Ta forma współpracy ma zazwyczaj długofalowy formalny charakter i polega na ciągłym dostosowywaniu się słabszego partnera do wymogów i żądań dominującego kontrahenta. Przedsiębiorstwa znajdujące się na liście kwalifikowanych dostawców prowadzą między sobą walkę konfrontacyjną, nierzadko uciekając się do zachowań nieetycznych i niemoralnych.

Wymienione formy współpracy dotyczą prostych relacji kooperacyjnych, które nie przyczyniają się do budowy ścisłych i zwartych relacji. Oznacza to, że każde z przedsiębiorstw realizuje swoje własne cele, nie dbając o cele i zdania partnera, brak jest zaufania i zaangażowania w tworzenie wspólnych standardów zachowań, a wymiana informacji dotyczy tylko tych kwestii, które są bezwzględnie konieczne do zawarcia transakcji.

Kolejne formy powiązań stanowią wyższy poziom współpracy oparty na wzajemnym zrozumieniu, zaangażowaniu w realizację wspólnych celów, dbałości o interesy partnera oraz pomoc przy rozwiązywaniu problemów. Pierwszym stopniem wyższego poziomu współpracy jest kooperacja oparta na zasadach partnerstwa. W tej formie współpracy często występuje asymetryczne rozłożenie

sił, przy czym partner dominujący nie wykorzystuje swojej siły, a podejmowane przez niego działania uwzględniają interesy i warunki rozwoju partnera. Współpraca partnerska dotyczy realizacji przez dostawcę wybranych procesów produkcyjnych, dotychczas wykonywanych u odbiorcy o niezbyt skomplikowanej strukturze wytwarzania. Najczęściej jest ona związana z wczesnymi fazami tworzenia produktu. W niektórych przypadkach powoduje to konieczność synchronizacji i kompatybilności procesów produkcyjnych. Ta forma współpracy dotyczy kooperacji przedmiotowej, technologicznej oraz kompletacji.

Następny wybór dotyczył współpracy określanej jako sojusz strategiczny. Ta forma zakłada zacieśnienie więzi w celu osiągnięcia długofalowej przewagi konkurencyjnej. Każdy z partnerów skupia się na swoich kluczowych kompetencjach, które mają zasadnicze znaczenie w procesie tworzenia łańcucha wartości i wzajemnie się uzupełniają. Istotnym problemem jest synchronizacja działania wszystkich podmiotów uczestniczących w procesie wytwarzania dobra pod względem wydajności, jakości, terminowości wykonania itp. Sojusze takie charakteryzują się pełnym zaufaniem, wysokim zaangażowaniem w realizację wspólnych celów, bezkolizyjnym przepływem informacji oraz dbałością o wzajemne interesy.

Ostatnia najwyższa forma współpracy dotyczy przedsiębiorstw, które w pełni synchronizują własne procesy zarówno produkcyjne, jak i organizacyjne. Przedsiębiorstwa łączą swoje kluczowe zasoby oraz wyróżniające się umiejętności w celu wykorzystania efektu synergii. Tworzy się w pełni kompatybilny układ oparty na zasadach aliansu strategicznego lub przedsięwzięcia partnerskiego, w którym wszystkie elementy dążą do realizacji wyznaczonego zadania. Z zewnątrz układ taki traktować można jako odrębny organizm, wykonujący określone przedsięwzięcie zarówno o charakterze krótko, średnio, jak i długofalowym.

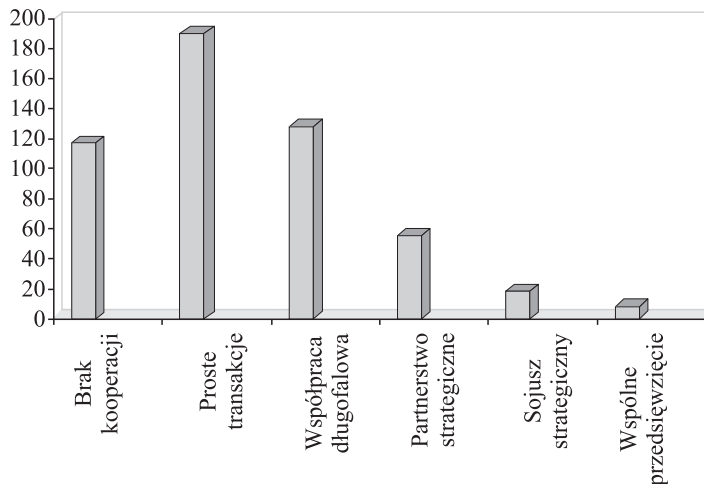
W trakcie procesu prowadzenia badań przedsiębiorstwa poproszone zostały o wskazanie, które rodzaje transakcji są realizowane, jakich produktów i usług dotyczą oraz procentowe oszacowanie wartości poszczególnych rodzajów transakcji w ogólnej wartości całej współpracy. Poproszono również o podanie prognoz odnośnie ewentualnych zmian w przyszłości. Analizując uzyskane wyniki, bezspornie stwierdzić należy, że w relacjach pomiędzy przedsiębiorstwami w układzie dostawca – odbiorca dominują transakcje proste oparte na przejrzystej wymianie wartości pomiędzy stronami. Ta forma kooperacji wskazana została przez ponad 84% respondentów (190 wskazań). Badani wskazali również, że przy wykorzystaniu tej formy transakcji realizują od 12 do 24% wartości wszystkich zakupów pochodzących z kooperacji. Zakupy realizowane z wykorzystaniem tej formy transakcji dotyczą głównie zakupów materiałów eksploatacyjnych, części do maszyn i urządzeń oraz niektórych rodzajów usług. Sporadycznie wskazywano na zakupy surowców, części czy elementów użytkowanych w procesach produkcyjnych. Analizując wyniki prognozy, podkreślić należy, że ankietowani zdają sobie sprawę, że ten typ transakcji nie przyczynia się do budowy pozycji strategicznej

z wykorzystaniem efektu synergii. Prawie 10% przedsiębiorstw realizujących transakcje proste, zamierza nawiązać w przyszłości bliższe relacji, które pozwolą na ściślejszą współpracę i osiągnięcie wyższej efektywności.

Kolejnym typem transakcji była współpraca długofalowa związana z antagonistycznym i konfrontacyjnym wykorzystywaniem własnej siły przetargowej (wskazywany przez 56% badanych przedsiębiorstw, czyli 127 jednostek) oraz realizacją zaopatrzenia na podstawie braku jakichkolwiek relacji z kontrahentem, w ramach której zakupu dokonuje się u tego dostawcy, który aktualnie posiada wyrób, na który zgłoszone jest zapotrzebowanie, cechuje się odpowiednią lokalizacją, oferuje akceptowalną cenę, jakość itp. Ten rodzaj transakcji realizowany jest przez 117 respondentów, stanowiących prawie 52% próby.

Dzięki wykorzystaniu współpracy długofalowej badane podmioty realizują od 30% do 65% zaopatrzenia materiałowo-technicznego. Wskazywano, że główny asortyment realizowany z zastosowaniem tego rodzaju transakcji dotyczy zakupów strategicznych, takich jak:

- surowców przeznaczonych do dalszego przerobu,
- części, detali, elementów i różnego rodzaju podzespołów przeznaczonych do montażu,
- części zamiennych do posiadanego parku maszyn,
- różnego rodzaju usługi produkcyjne i okołoprodukcyjne (montaż, utrzymanie ruchu, transport, remonty i naprawy itp.).



Rysunek 44. Rodzaje transakcji według liczby wskazań dla ogółu przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.

Należy podkreślić, że w toku prowadzonych badań respondenci wskazywali na szereg cech i korzyści płynących ze współpracy opartej na listach kwalifikowanych dostawców. Podawano, że antagonistyczna długofalowa współpraca zapewnia komfort i bezpieczeństwo kooperacji, umożliwia wynegocjowanie najniższej możliwej do uzyskania ceny (ze względu na walkę pomiędzy dostawcami z listy kwalifikowanych dostawców) oraz szeregu dodatkowych korzyści (np. ponoszenie przez dostawców kosztów transportu, badań, certyfikowania, magazynowania itp.). Wychodząc z powyższych założeń dotyczących możliwości uzyskania szeregu pożytków, przedsiębiorstwa zamierzają utrzymywać dotychczasowy stan rzeczy. Świadczą o tym prognozy, które kształtują się na takim samym poziomie jak obecnie. Brak perspektyw rozwoju tej formy zawierania kontraktów związany jest z podstawową wadą współpracy długofalowej, za którą respondenci uważają brak możliwości pozyskiwania całego asortymentu przy wykorzystaniu posiadanych baz dostawców. Szereg surowców, produktów czy usług profesjonalnych musi być produkowane przy zachowaniu indywidualnych, specyficznych wymagań odbiorcy, co uniemożliwia wykorzystywanie prostych form transakcyjnych.

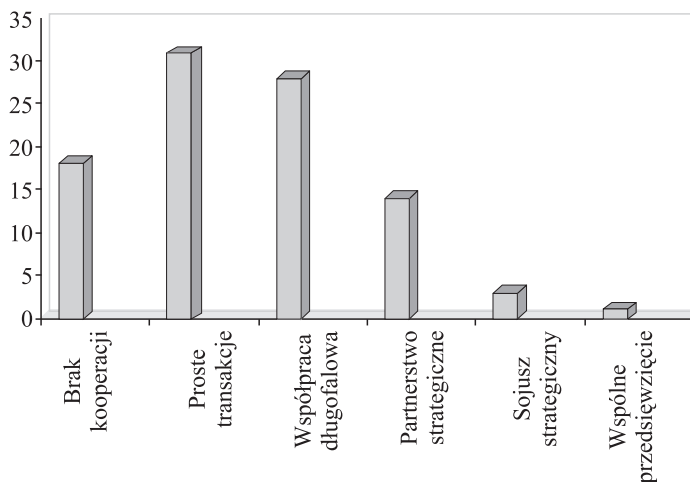
Jak wspomniano wcześniej ponad 50% respondentów dokonuje zakupów z wykorzystaniem najprostszej formy transakcji. Należy jednak wskazać, że ten rodzaj transakcji stosowany jest przy zakupach dotyczących najprostszych wyrobów i usług, ogólnie dostępnych, o niewielkiej wartości zakupu. Respondenci wskazali, że zakupy tego rodzaju kształtują się w przedziale od 4% do 10% całkowitej wartości i dotyczą głównie zakupu materiałów eksploatacyjnych, niektórych części zaopatrzeniowych oraz sporadycznie usług okołoprodukcyjnych. W zakresie prognoz zauważa się niewielkie wahnięcia w dół, co oznacza, że część przedsiębiorstw wycofa się z transakcji prostych na korzyść pozostałych form powiązań.

Aż 55 podmiotów stanowiących 24% respondentów wskazało również na istnienie relacji, w których dominuje partnerstwo strategiczne, co sprzyja zaciśnięciu współpracy. Wartość realizowanych kontraktów przy wykorzystaniu partnerstwa stanowiła stosunkowo szeroki wachlarz zdarzeń o rozpiętości od 15% do 55% wszystkich zakupów. Jednoznacznie wskazano, że kooperacja partnerska dotyczy strategicznych surowców wykorzystywanych w procesach produkcyjnych, części, elementów, detali, półfabrykatów itp. oraz profesjonalnych usług produkcyjnych typu montaż, konfekcjonowanie czy wykonywanie określonych procesów produkcyjnych na rzecz i pod nadzorem odbiorcy. Pozostałe rodzaje transakcji wykorzystywane są sporadycznie, tylko 8% respondentów (18 podmiotów) wskazało, że współpracuje z kontrahentem na zasadach sojuszu strategicznego oraz 3,5% (8 podmiotów) na zasadach aliansu strategicznego lub przedsięwzięcia partnerskiego, w którym następuje pełna integracja zasobów. Wykorzystując wyższe formy współpracy, wskazano na realizację dzięki nim odpowiednio od 10% do 20% wartości zaopatrzenia przy wykorzystaniu sojuszu i od 12% do 20% wartości w przypadku przedsięwzięć partnerskich. Należy jednak podkreślić, że analiza

wyników badań dotycząca kształtowania relacji w przyszłości pozwala zauważyć niewielkie tendencje wzrostowe. Udział partnerstwa strategicznego wzrósł o 5,5%, sojuszu strategicznego o 12%, a współpracy na zasadach wspólnych przedsięwzięć o prawie 14%. Zmiany te nie oznaczają jednak rewolucyjnych działań, relacje kooperacyjne w dalszym ciągu będą posiadały charakter prostych kontaktów transakcyjnych. Przedsiębiorstwa nie podawały wartości przewidywanych transakcji w przyszłości.

Prezentowane wyniki dość ciekawie kształtują się w przypadku brania pod uwagę kryteriów wielkości przedsiębiorstwa i domeny działalności.

Większość dużych przedsiębiorstw zaopatrzenie materiałowo-techniczne realizuje za pomocą prostych transakcji (31 przedsiębiorstw stanowiących ponad 86% badanych) oraz współpracy długofalowej (28 przedsiębiorstw stanowiących prawie 78% badanych). W dalszej kolejności wskazują na transakcje jednorazowe realizowane przez 18 podmiotów (50% respondentów) oraz partnerstwo strategiczne wskazywane przez 14 podmiotów (prawie 39% badanych). Pozostałe 2 rodzaje transakcji mają znacznie mniejszą wagę i realizowane są odpowiednio przez 8,3% (3 przedsiębiorstwa) w przypadku sojuszu i 2,8% w przypadku wspólnych przedsięwzięć (1 przedsiębiorstwo).



Rysunek 45. Rodzaje transakcji według liczby wskazań dla dużych przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.

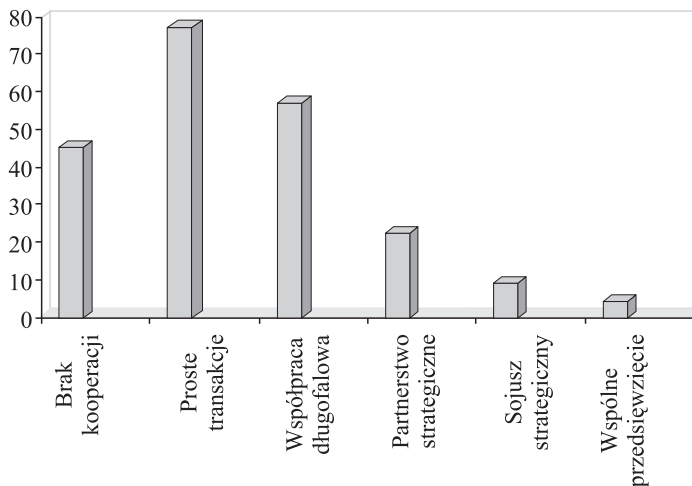
Należy jednak podkreślić, że największą wartością charakteryzują się transakcje określane jako współpraca długofalowa. Wskazywano, że poziom transakcji waha się w przedziale od 30 do 50%, podczas gdy wykorzystując transakcje proste, realizuje się średnio około 20% wartości wszystkich transakcji. Podobnie jak w przypadku całej grupy, wykorzystując współpracę długofalową, kooperuje

się w zakresie pozyskiwania surowców przeznaczonych do dalszego przerobu oraz części, detali, elementów itp. przeznaczonych do montażu lub wykorzystania w prowadzonych procesach produkcyjnych. Ciekawie kształtują się dane uzyskane w przedsiębiorstwach realizujących kooperację z wykorzystaniem partnerstwa strategicznego, w ramach którego realizuje się również dostawy strategicznego zaopatrzenia związanego bezpośrednio z prowadzonymi procesami produkcyjnymi. Wskazano, że wartość pozyskiwanych produktów i realizowanych prac kształtuje się w przedziale od 25 do 55% wartości zaopatrzenia. Przedsiębiorstwa współpracujące na zasadach partnerstwa strategicznego podkreślały szereg zalet takiej współpracy (przede wszystkim ciągłość i pewność współdziałania), wskazywały jednak na pewne ograniczenia, przykładowo związane z małą elastycznością w zakresie kształtowania wielkości produkcji.

Niski stopień wskazań dotyczących najwyższych form współpracy oznacza brak zainteresowania rozwojem bliskich, bezpośrednich opartych na wzajemnym zaufaniu i zaangażowaniu relacji. Przedsiębiorstwa zainteresowane są przede wszystkim realizacją własnych strategicznych celów i wychodzą z założenia, że ich potencjał, umiejętności, pozycja rynkowa oraz sposób postępowania są w pełni wystarczające do budowy własnej pozycji strategicznej. Brak relacji opartych na wyższych rodzajach transakcji nie oznacza, że przedsiębiorstwa nie są zainteresowane współpracą. Dotyczy ona tylko tych aspektów, których realizacja musi przekazana zostać podmiotom zewnętrznym, lub których realizacja przy wykorzystaniu własnych zasobów produkcyjnych jest nieopłacalna. Kooperantów takich w dalszym ciągu traktuje się jednak jako potencjalnych konkurentów, których działanie zagrozić może funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Współpraca zazwyczaj dotyczy tylko pewnego wyodrębnionego obszaru, nad którym cały czas sprawuje się nadzór i kontrolę, nie dopuszczając kooperantów do podejmowania żadnych inicjatyw. Kooperanci tacy posiadają świadomość, że jakiegokolwiek odstępstwa od przyjętych unormowań mogą przyczynić się do zerwania współpracy. Na ich miejsce czeka wiele innych podmiotów, które w równym stopniu wykonują dotychczasowe zobowiązania. Biorąc pod uwagę plany dużych przedsiębiorstw dotyczące kształtowania kooperacji w przyszłości, zauważyć można stosunkowo interesujące perspektywy. Wskazuje się, że spadną relacje oparte na braku powiązań kooperacyjnych z 50% wskazań do 41,6%, co oznacza spadek o 16,7%, wzrośnie natomiast udział relacji związanych ze współpracą opartą na bazach kwalifikowanych dostawców z 77,8% do 80,6%, co oznacza wzrost o 3,6% oraz relacji związanych z partnerstwem strategicznym z 38,9% do 41,7%, co oznacza wzrost o ponad 7%. Relacje oparte na pozostałych rodzajach transakcji pozostaną na niezmiennym poziomie. Stosunkowo interesująca jest liczba wskazań dotycząca współpracy na zasadach partnerstwa strategicznego, czyli wyższego poziomu relacji realizowanego przez prawie 39% respondentów. Wynik ten znacznie odbiega od pozostałych wskazań, biorąc pod uwagę zarówno ogół badanych jednostek (24,3% wskazań),

jak i średnie (22,9% wskazań) i małe (20,1% wskazań) przedsiębiorstwa. Wysoka dysproporcja oznacza dużą świadomość analizowanej grupy podmiotów odnośnie znaczenia i roli relacji w kształtowaniu kooperacji i jej wpływu na pozycję konkurencyjną. Ten typ transakcji dominuje w kontaktach ze strategicznymi dostawcami surowców, materiałów, części i elementów użytkowanymi bezpośrednio w procesach produkcyjnych.

W średnich przedsiębiorstwach relacje z kontrahentami mają głównie charakter prostych transakcji (80,2% wskazań), współpracy długofalowej (59,4% wskazań) i transakcji czystych (46,9% wskazań). Pozostałe rodzaje mają znacznie mniejszy udział, i tak: partnerstwo strategiczne dotyczy prawie 23% respondentów, sojusz strategiczny 9,4% respondentów, a wspólne przedsięwzięcia zaledwie 4,2% badanych jednostek. Biorąc pod uwagę plany średnich przedsiębiorstw, istotne zmiany nastąpią tylko w relacjach opartych na transakcjach prostych, które spadną z 80,2% do 72,9% czyli o ponad 9% oraz transakcjach czystych, które spadną z 46,9% do 42,7%, czyli również o około 9%. W relacjach opartych na pozostałych rodzajach transakcji nie zauważa się większych zmian.

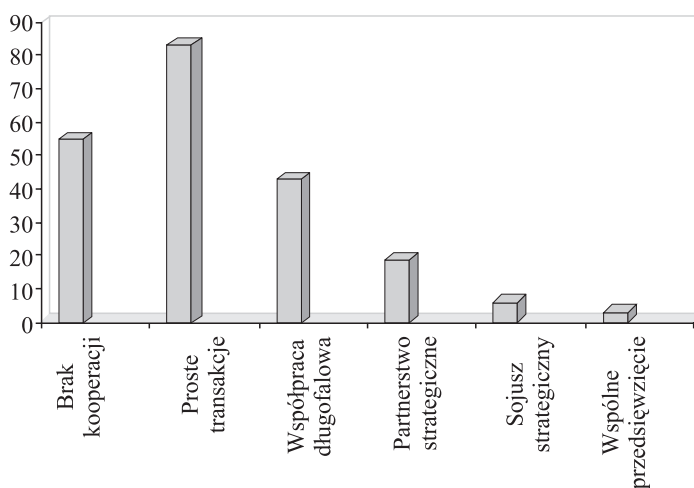


Rysunek 46. Rodzaje transakcji według liczby wskazań dla średnich przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.

W grupie przedsiębiorstw małych podobnie jak w pozostałych dominujące znaczenie mają relacje związane z prostymi transakcjami, które wskazywane są przez 88,3% respondentów, transakcje czyste wskazywane przez 58,5% respondentów oraz współpraca długofalowa wskazywana przez 45,7% respondentów. Istotne są również związki wynikające z partnerstwa strategicznego wskazywane przez 20,2% jednostek. Natomiast niewielki udział zauważa się w pozostałych ro-

dzajach: współpraca oparta na sojuszu strategicznym realizowana jest przez 6,4% przedsiębiorstw, a wspólne przedsięwzięcia przez 3,2% przedsiębiorstw. Małe przedsiębiorstwa również zamierzają rozwijać niektóre formy kooperacji, i tak spadnie udział transakcji czystych z 58,5% do 55,3% oraz prostych z 88,3% do 84,0%, wzrośnie natomiast udział współpracy długofalowej z 45,7% do 46,8%, partnerstwa strategicznego z 20,2% do 22,3%, sojuszu strategicznego z 6,38% do 9,57% i wspólnych przedsięwzięć z 3,2% do 5,32%. Prezentowane wyniki, mimo stosunkowo niewielkich zmian dotyczących zamierzeń rozwojowych, pozytywnie świadczą o świadomości małych podmiotów w zakresie kształtowania relacji kooperacyjnych. Ich zdaniem mała skala działalności, niewielkie zasoby oraz dominująca pozycja większości odbiorców uniemożliwia im aktywne kształtowanie kooperacji. Nawiązując współpracę, muszą spełniać szereg warunków, które nie zawsze znajdują uzasadnienie w oferowanym produkcie lub świadczonej usłudze.



Rysunek 47. Rodzaje transakcji według liczby wskazań dla małych przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.

Analizując uzyskane wyniki według kryterium domeny działalności można wskazać, że w przedsiębiorstwach zajmujących się produkcją, prawie 60% badanych zawiera transakcje proste oraz w drugiej kolejności czyste (35,4% wskazań). Relacje kształtowane są również na podstawie współpracy długofalowej wskazywanej przez prawie 35% respondentów. Stosunkowo rzadko wskazywano na współpracę opartą na partnerstwie strategicznym (16,5% badanych), sojuszu strategicznym (5,2% badanych) oraz wspólnych przedsięwzięciach (3,1% wskazań). Przedsiębiorstwa produkcyjne planują dokonać niewielkich zmian w zakresie

przyszłego kształtowania kooperacji, spadnie udział relacji opartych na prostych transakcjach, wzrośnie natomiast udział transakcji, które wpływają na wyższy poziom kooperacji.

Przedsiębiorstwa świadczące usługi produkcyjne oraz okołoprodukcyjne nawiązują relacje, w których dominują transakcje powtarzalne oraz współpraca długofalowa. Pierwszy rodzaj realizowany jest przez prawie 84% badanych, drugi przez blisko 60%. Kolejny pod względem wielkości jest udział relacji związanej z brakiem bezpośredniej kooperacji, który realizowany jest przez 51% tych przedsiębiorstw oraz partnerstwo strategiczne wskazywane przez ponad 25% respondentów. Pozostałe 2 rodzaje transakcji kształtowały się na niższym poziomie i wynosiły odpowiednio 7% w przypadku sojuszu strategicznego oraz 3,5% w przypadku wspólnych przedsięwzięć. Na szczególną uwagę zasługuje fakt, że przedsiębiorstwa świadczące usługi produkcyjne i okołoprodukcyjne planują rozwój relacji opartych na wyższych poziomach transakcyjnych, o czym świadczy planowany wzrost partnerstwa strategicznego z 25,3% do 27,5%, czyli o ponad 8%; sojuszu strategicznego z 7% do 9,2%, czyli o 30% oraz wspólnych przedsięwzięć z 3,5% do 4,9%, czyli o 40%.

Przedsiębiorstwa pozyskujące określone produkty i usługi w ramach powyżej omówionych typów transakcji stosują różne instrumenty i narzędzia zarządzania. W relacjach prostych dominujące są zazwyczaj twarde mechanizmy, takie jak: presja, naciski czy nawet w niektórych przypadkach szantaż, w transakcjach wyższego rzędu dominują natomiast kompromisowość, konsensus i elastyczność.

4.8. Podsumowanie

Rozważania prezentowane w czwartej części pracy dotyczą weryfikacji założeń i hipotez określonych we wstępie. Prawidłowe prowadzenie analiz wymagało określenia metod oraz próby badawczej. Doboru próby dokonano na podstawie ściśle określonych kryteriów. Podstawową kwestią była przynależność do jednej z grup przedsiębiorstw przetwórstwa przemysłowego oraz prowadzenie działalności produkcyjnej, produkcyjno-usługowej lub usługowej w zakresie usług świadczonych dla innych przedsiębiorstw. Istotnym kryterium było również założenie, że badane przedsiębiorstwa występują w formie kooperanta biernego, to jest takiego, który czynnie organizuje dostawy celem zabezpieczenia własnych procesów produkcyjnych i ciągłości produkcji. Jako podstawową metodę badawczą wybrano analizę czynnikową, która umożliwia redukcję wielu zmiennych do kilku tzw. megaczynników, które charakteryzują badane zjawisko w wysokim zakresie. Uzasadnieniem wyboru metody był jakościowy charakter prowadzonych badań. Prócz analizy czynnikowej posiłowano się również analizą porównawczą, badaniami statystycznymi korelacji, regresji i testów średnich.

Szczegółowej prezentacji próby dokonano w podrozdziale drugim. Badane podmioty charakteryzowano zarówno pod względem typowych, jak i mniej popularnych kryteriów. Do typowych wskaźników zalicza się wielkość zatrudnienia, okres funkcjonowania, domeny i dziedziny działalności, wartość generowanych przychodów, status prawny itp. Do mniej popularnych charakterystyk zaliczono obsługiwane rynki oraz rodzaj dominującej strategii.

W kolejnych częściach rozdziału przystąpiono do analizy poszczególnych kwestii, które były przedmiotem zainteresowań badawczych autora. Procedurę rozpoczęto od omówienia rodzaju i charakterystyki kooperacji, w której uczestniczą badane jednostki. Wskazano na podstawowe obszary, w ramach których analizowane przedsiębiorstwa nawiązują relacje. Zgodnie z oczekiwaniami okazało się, że kooperacja dotyczy podstawowych sfer działania, takich jak: zakupu surowców, materiałów, części, elementów, podzespołów itp., których zadaniem jest utrzymanie ciągłości procesów produkcyjnych. Stosunkowo rzadko natomiast przedsiębiorstwa wspólnie realizują prace w zakresie badań rozwojowych nowych technologii i nowych produktów oraz usług doradczych dotyczących zarządzania, organizacji i efektywności pracy. Korzystanie z podstawowych domen kooperacji pośrednio świadczy o niskiej skłonności kooperacyjnej.

O niskiej skłonności kooperacyjnej świadczy również struktura przedsiębiorstw, z którymi badane podmioty kooperują. Badanie prowadzono zarówno pod kątem ogólnej liczby kooperantów, jak i kooperantów strategicznych, z którymi współpraca ma charakter formalny lub długotrwały. Zdecydowana większość respondentów analizowanej próby nie dąży do nawiązywania długotrwałych relacji, co oznacza, że nie mogą rozwinąć się jakieś szczególne związki, w których dominowałoby zaufanie, zaangażowanie czy wzajemne zrozumienie.

Na jakość i poziom międzyorganizacyjnych relacji kooperacyjnych duży wpływ mają odpowiedni dobór kooperantów oraz ich prawidłowa klasyfikacja. Problemy te poruszono w kolejnej części pracy. Badania empiryczne prowadzone przez autora oraz analiza literaturowa problematyki pozwoliła stwierdzić, że o doborze partnerów decyduje kilkadziesiąt zmiennych ustalanych przez odpowiednie komórki w przedsiębiorstwie, które kładą nacisk na wybrane aspekty. Brak jest natomiast uniwersalnych kryteriów, których wykorzystanie mogłoby zoptymalizować wybór. Przeprowadzona analiza czynnikowa pozwoliła zredukować znaczną liczbę kryteriów do 3 istotnych, które w bardzo wysokim stopniu determinują badane zjawisko. Prawidłowy dobór kooperantów opierać się powinien na pozycji potencjalnego kooperanta w branży, warunkach współpracy oraz jakości dostarczanych dóbr i świadczonych usług potwierdzonych różnego rodzaju certyfikatami. Podobna analiza przeprowadzona w zakresie klasyfikacji kooperantów do grup strategicznych pozwoliła również zredukować znaczną liczbę zmiennych do kilku istotnych związanych z transakcjami (pod względem wielkości i wartości), ryzyka oraz pozycji kooperanta w branży. Należy podkreślić, że zarówno dobór

kooperantów, jak i ich klasyfikacja pozwalają na dobór odpowiednich instrumentów i narzędzi służących prawidłowemu zarządzaniu daną grupą, co przełożyć się powinno na wzrost pozycji konkurencyjnej kooperujących podmiotów.

W końcowej części rozdziału szczegółowej analizie poddano relacje kooperacyjne według kryterium transakcji zachodzącej pomiędzy kooperantami. Prowadzone analizy ujawniły, że dominujący charakter mają 2 typy transakcji, tj. współpraca oparta na transakcjach prostych oraz zasadach antagonistycznych. Niewielka liczba przedsiębiorstw w relacjach z kontrahentami korzysta z wyższych form współpracy, takich jak: partnerstwo, wspólne przedsięwzięcie czy alians strategiczny. Również te rezultaty poświadczają hipotezę o małej skłonności kooperacyjnej przedsiębiorstw.

Reasumując, wyniki badań prezentowanych w niniejszym rozdziale, stwierdzić należy, że potwierdzają one hipotezy postawione we wstępie pracy. Przedsiębiorstwa charakteryzują się niską skłonnością kooperacyjną rozumianą jako podejmowanie aktywnych i dynamicznych procesów pozwalających kształtować i odpowiednio zarządzać siecią współpracujących firm. Wybierają również współpracę, której podstawą są proste i antagonistyczne transakcje, uniemożliwiające wykorzystanie efektu synergii i budowę partnerskich relacji związanych z zaufaniem, zaangażowaniem i wzajemnością.

IDENTYFIKACJA I ANALIZA UWARUNKOWAŃ ROZWOJU KOOPERACJI W PRZEDSIĘBIOR- STWACH PRZEMYSŁOWYCH

5.1. Wpływ kooperacji przemysłowej na sprawność funkcjonowania przedsiębiorstwa

Współczesne przedsiębiorstwa chcąc realizować swoje skomplikowane i złożone cele, wchodzić muszą z innymi podmiotami w różnego rodzaju dynamiczne i wielowymiarowe relacje bazujące z jednej strony na konkurencji z drugiej na współdziałaniu. Współdziałanie to wpływa na poprawę efektywności działania, przyczynia się do redukcji kosztów, a także traktowane jest jako kluczowy instrument budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa i wchodzenia na nowe rynki. Przybiera coraz mocniejszy charakter cechujący się tworzeniem dużo silniejszych więzi w układzie nabywca – dostawca, co przyczynia się do wzrostu współzależności. Współzależność ta z jednej strony ogranicza inwencję przedsiębiorstwa, z drugiej natomiast daje mu niezwykle okazję rozwoju i wzrostu. Kooperacja umożliwia bowiem wzajemne uzupełnienie i doskonalenie swojej działalności na różnych płaszczyznach funkcjonowania przedsiębiorstwa zarówno w zakresie produkcji, opracowywania i wprowadzania nowych produktów, jak i wchodzenia na nowe rynki zaopatrzenia i zbytu. Można zatem podkreślić, że kooperacja w znacznym zakresie wpływa na sprawność funkcjonowania przedsiębiorstwa. Przez sprawność w niniejszej pracy rozumieć należy poprawę działania podmiotu gospodarczego w obszarach, które pozostają pod bezpośrednim lub pośrednim wpływem kooperacji. Sprawność w tym rozumieniu dotyczy obniżki kosztów, poprawy rentowności, wykorzystania efektu skali, optymalizacji produkcji, optymalizacji wykorzystania środków produkcji, synchronizacji i koordynacji działań, a więc jest rezultatem, który osiągnięto dzięki zastosowaniu określonego rozwiązania, w tym przypadku kooperacji⁷⁸.

⁷⁸ Sprawność rozumiana może być w ujęciu prakseologicznym (prakseologia to dziedzina badań naukowych dotycząca wszelkiego celowego działania ludzkiego). W ujęciu tym wskazuje się, że główne zasady sprawnego działania dotyczą skuteczności, korzystności, oszczędności i ekonomiczności. Przedstawicielem polskiego nurtu prakseologii był T. Kotarbiński, który przedstawił jej założenia w *Traktacie o dobrej robocie* w 1955 r.

Ograniczenia wynikające ze współzależności, związane są z zarządzaniem międzyorganizacyjną relacją kooperacyjną według ściśle określonych wymagań kooperatora, który obliuguje partnera do podjęcia szeregu procesów umożliwiających synchronizowanie działań firm. W zamian za rezygnację z określonych atutów czy prac daje możliwość wykorzystania własnego potencjału, który w połączeniu z potencjałem drugiej strony daje nowe kompetencje i umiejętności. Problem ten jest szczególnie widoczny w kooperacji przedsiębiorstw polskich z zagranicznymi partnerami, którzy w procesie współpracy wnoszą nowe technologie, *know-how*, wiedzę, doświadczenie, produkty itp. W zamian przedsiębiorstwo polskie często musi się zgodzić na pewne ograniczenia własnej autonomii, np. przez rezygnację ze współpracy z określonymi dostawcami, którzy oferują podobne produkty do nowego dostawcy czy rezygnację z obsługi konkretnych rynków, na których nowy dostawca realizuje inną strategię.

Podstawą zatem tworzenia związków kooperacyjnych jest współzależność organizacji, która powoduje, że przedsiębiorstwa rezygnować muszą z niektórych atrybutów samodzielności oraz ograniczać własną autonomię celem podniesienia sprawności i efektywności powstającego układu. Rezygnacja dotyczy może różnych obszarów działalności przedsiębiorstwa – począwszy od redukcji lub likwidacji rynków zaopatrzenia, przez działalność produkcyjną, marketingową, badawczą, a kończąc na dystrybucji i obsłudze klientów. Dotyczy ona zwłaszcza tych obszarów lub tych funkcji, które mogą mieć negatywny wpływ na „partnera w kooperacji”. Szczegółowy zakres współpracy oraz jej poziom wyznaczony jest przez stopień zaangażowania podmiotów w wypełnianie poszczególnych funkcji i czynności [Nowak 2011b, s. 95–106].

Należy jednak podkreślić, że nawiązując relacje kooperacyjne, każdy podmiot oczekuje, że kooperacja przyniesie mu konkretne korzyści. Mogą one przybierać charakter dostępu do nowych rynków zbytu, obniżenia kosztów własnych, wzrostu zysków, optymalnego wykorzystania zasobów produkcyjnych, poprawy wizerunku, podziału ryzyka czy dostępu do nowych technologii.

Wychodząc z powyższych założeń, istotne zatem staje się badanie dotyczące analizy wpływu kooperacji na wybrane obszary działalności przedsiębiorstwa oraz określenie bodźców, które skłaniają przedsiębiorstwa do poszukiwania i nawiązywania relacji kooperacyjnych.

W pierwszej kolejności poproszono respondentów o określenie głównych motywów, które skłoniły ich do podjęcia kooperacji, a następnie ocenę jej wpływu na wybrane obszary własnej działalności. Jako podstawę badania dotyczącą powodów kooperacji przyjęto zestaw czynników opracowany na podstawie dostępnej literatury oraz przeprowadzonych badań sondażowych.

Z przeprowadzonych badań wynika, że do najbardziej istotnych bodźców skłaniających przedsiębiorstwa do nawiązywania relacji kooperacyjnych należą:

- dążenie do pozyskania zasobów, którymi organizacja nie dysponuje (186 wskazań),

- redukcja kosztów całkowitych prowadzonej działalności (154 wskazania),
- poprawa jakości wytwarzanych produktów (138 wskazań),
- możliwość wejścia na nowe dotychczas nieobsługiwane rynki (127 wskazań)
- poprawa pozycji konkurencyjnej poprzez wykorzystanie wizerunku partnera (112 wskazań).

Natomiast do najmniej istotnych motywów zaliczono:

- zmniejszenie ryzyka w ramach prowadzonych prac badawczo-rozwojowych (38 wskazań),
- obniżenie kosztów prowadzonych prac badawczo-rozwojowych (38 wskazań),
- możliwość pozyskania nowych technologii produkcji (18 wskazań) oraz
- tworzenie barier wejść dla nowych rywali (11 wskazań).

Wyniki badania potwierdzają wcześniejsze spostrzeżenia. Kooperacja dotyczy przede wszystkim dostaw strategicznych surowców i materiałów wykorzystywanych we własnych procesach produkcyjnych. Niska ocena czynników związanych z pracami badawczo-rozwojowymi wynika z faktu braku prowadzenia takich prac przez większość przedsiębiorstw.

W kolejnej części badania przystąpiono do oceny wpływu kooperacji na wybrane obszary działania przedsiębiorstwa. Respondenci określili wartość wpływu w 5-stopniowej skali Likerta, przyjmując, że 1 oznacza brak wpływu, 2 – niewielki wpływ, 3 – średni wpływ, 4 – istotny wpływ i 5 – bardzo istotny wpływ. Aby obliczyć kierunek siły wpływu kooperacji na poszczególne zmienne, obliczono średnią arytmetyczną ważoną określaną jako współczynnik oddziaływania. Analiza wyników pozwoliła stwierdzić, że kooperacja w istotny sposób przyczynia się do poprawy funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz dotyczy wielu płaszczyzn i obszarów, którym nadawano zróżnicowaną ocenę w zależności od wielkości przedsiębiorstwa, domeny działalności, a także branży. Ogólnie współczynnik oddziaływania kształtował się w zakresie od 2,81 do 4,0 (szczegółowa prezentacja danych w tabeli 45). Ukazane wyniki mają bardzo istotny charakter ponieważ oznaczają, że rozpiętość między skrajnymi odpowiedziami wynosi aż 42%. Odchylenia standardowe natomiast kształtują się w przedziale od 1,01 do 1,30, co oznacza, że w przedziale przyjętej skali istniały umiarkowane zróżnicowane odpowiedzi. Przedsiębiorstwa są w dużym zakresie jednomyślne w przedmiotowej kwestii. O dużej wiarygodności uzyskanych odpowiedzi świadczy również wysoki odsetek wskazań zawarty w przedziale od 90% do 96%.

Zdaniem respondentów kooperacja w bardzo istotny sposób przyczynia się do wzrostu wielkości przychodów przedsiębiorstwa, które wchodzi w układ kooperacyjny. Zmiennej tej przypisano największą wagę, biorąc pod uwagę zarówno całą próbę badawczą (ocena 4,0), jak i analizując odpowiedzi według kryterium wielkości (ocena od 3,75 do 4,13) czy domeny działalności (ocena 3,92 do 4,23). Czynnikiem ten nabiera szczególnego znaczenia w przedsiębiorstwach średnich, z kapitałem polskim oraz świadczących usługi produkcyjne i okołoproduk-

cyjne, w tym usługi montażu, kompletacji, transportu i logistyki dla przemysłu spożywczego⁷⁹. Uzyskana ocena zgodna jest z przyjętymi założeniami, według których kooperacja przyczynia się do wzrostu wielkości działania.

Tabela 45. Ocena wpływu kooperacji na wybrane obszary działalności przedsiębiorstw

Wpływ kooperacji na:	<i>OW</i>	<i>ZN</i>	<i>OS</i>
Wzrost wielkości przychodów	96,02	4,00	1,07
Wzrost wielkości zysku przedsiębiorstwa	95,13	3,92	1,09
Poprawę rentowności sprzedaży	96,02	3,82	1,04
Poprawę jakości oferowanych produktów	94,25	3,69	1,01
Poprawę pozycji konkurencyjnej	94,69	3,59	1,07
Jakość obsługi kontrahentów	93,36	3,46	1,19
Wzrost wykorzystania zdolności produkcyjnych	91,59	3,40	1,31
Poprawę wizerunku przedsiębiorstwa	94,69	3,40	1,18
Poprawę procesów produkcyjnych	91,59	3,24	1,22
Zarządzanie strategiczne w zakresie planowania produkcji	92,04	3,22	1,30
Wzrost siły przetargowej wobec odbiorców	93,36	3,22	1,16
Wzrost siły przetargowej wobec dostawców	93,81	3,18	1,13
Optymalizację wykorzystania środków produkcji	91,59	3,17	1,20
Wzrost asortymentu produkowanych wyrobów	91,59	3,15	1,26
Inwestycje w maszyny, urządzenia i infrastrukturę	91,59	3,08	1,20
Wykształcenie i umiejętności pracowników	93,81	3,00	1,27
Poprawę organizacji pracy	93,36	2,98	1,12
Poprawę jakości zarządzania w przedsiębiorstwie	92,48	2,95	1,15
Poprawę stanu technicznego maszyn i urządzeń	93,36	2,90	1,24
Optymalizację wykorzystania produktów przemysłowych	89,82	2,81	1,12

Legenda: *OW* – odsetek wskazań, *ZN* – znaczenie czynnika, *OS* – odchylenie standardowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Również wysoko oceniany jest wpływ kooperacji na wzrost wielkości zysków. Należy jednak zaznaczyć, że w uzyskanych wynikach zauważa się stosunkowo wysokie zróżnicowanie. Wzrost wielkości zysków obserwuje się przede wszystkim w przedsiębiorstwach średnich (ocena 4,05) oraz w przedsiębior-

⁷⁹ Pod pojęciem usług logistycznych dla przemysłu spożywczego rozumieć należy pakiet usług zawierający takie elementy, jak: transport chłodniczy, kompleksową obsługę logistyczną, dystrybucję krajową i zagraniczną, transport żywnościowy, transport produktów świeżych, *cross docking*, zabezpieczanie przed gryzoniami i szkodnikami, monitoring itd.

stwach świadczących usługi produkcyjne (ocena 4,19). Gorszy wskaźnik uzyskano w przedsiębiorstwach dużych (ocena 3,61) oraz produkcyjnych (ocena 3,83) przemysłu spożywczego, włókienniczego oraz w dalszej kolejności drzewnego i produkcji mebli. Analizując uzyskane wyniki, wziąć należy pod uwagę wyniki wcześniejszych badań, które wskazują, że dawcą kooperacji są zazwyczaj duże i średnie przedsiębiorstwa produkcyjne o ustabilizowanych rynkach zbytu. Oznacza to, że ta grupa przedsiębiorstw nie przyjmuje za główny cel kooperacji wzrostu wielkości zysków.

Z wyżej analizowaną zmienną wiąże się poprawa rentowności sprzedaży odzwierciedlająca efektywność działania przedsiębiorstwa. Badane podmioty wskazują, że dzięki kooperacji osiągają wyższą stopę zwrotu z zaangażowanego kapitału w porównaniu do okresów, w których przedsiębiorstwo nie prowadziło działalności na podstawie sformalizowanej umowy kooperacyjnej. Umowy takie gwarantują sprzedaż wytworzonych wyrobów lub świadczonych usług na pewnym poziomie, co przyczynia się do redukcji kosztów. Największą poprawę rentowności zauważa się głównie w przedsiębiorstwach średnich (ocena 3,97), świadczących usługi produkcyjne, a następnie w przedsiębiorstwach małych z kapitałem polskim (ocena 3,76) również zajmujących się świadczeniem usług produkcyjnych. Niewiele mniejsze znaczenie czynnik ten ma w małych i średnich przedsiębiorstwach produkcyjnych przemysłu spożywczego, drzewnego i maszynowego.

W prezentowanym rankingu wysoko plasuje się również oddziaływanie kooperacji na poprawę jakości wytwarzanych produktów czy świadczonych usług. W układach kooperacyjnych, które opierają się zazwyczaj na zaufaniu i zaangażowaniu stron we wspólne interesy, problem jakości nabiera nowego znaczenia. Każdy uczestnik porozumienia do problemów jakości przykłada dużą wagę, jakoś bowiem jest gwarantem długofalowej i stabilnej współpracy. Nieprzestrzeganie procedur, jakiegokolwiek odstępstwa od przyjętych normatywów, czy nierespektowanie warunków umowy mogą przyczynić się do rozpadu układu kooperacyjnego i postawić przedsiębiorstwo w mało komfortowej sytuacji. Kooperacja najsilniej oddziałuje na szeroko rozumiane problemy jakości produktów wytwarzanych w małych i średnich przedsiębiorstwach produkcyjnych z kapitałem polskim zajmujących się produktami wytwarzanymi dla przemysłu samochodowego, maszynowego, spożywczego oraz chemicznego. Przedsiębiorstwa duże również uważają, że kooperacja wpływa na poprawę jakości wytwarzanych wyrobów, ocena (3,69) jednak dość znacznie odbiega od średniej dla całej grupy badawczej.

Na kolejnym miejscu w prezentowanym zestawieniu sytuuje się poprawa pozycji konkurencyjnej kooperujących przedsiębiorstw. Należy podkreślić, że zarówno w literaturze, jak i praktyce gospodarczej wskazuje się na ważną rolę kooperacji w procesie poprawy pozycji konkurencyjnej firmy. Szczególnego znaczenia nabiera współpraca z przedsiębiorstwami o ugruntowanej renomie, dobrym wizerunku i stabilnej sytuacji ekonomicznej. Współpraca taka redukuje

ryzyko, stabilizuje działalność oraz zapewnia bezpieczeństwo w dłuższym horyzoncie czasu. Zgodnie z przewidywaniami najwyższą ocenę czynnik ten uzyskał w grupie przedsiębiorstw małych (ocena 3,69) i średnich (ocena 3,65), zajmujących się świadczeniem zróżnicowanych usług produkcyjnych. W porównaniu do uzyskanej średniej dla całej próby badawczej (ocena 3,59) duże przedsiębiorstwa nie dają temu czynnikowi zbyt wygórowanej pozycji (ocena 3,22).

Wysoką dysproporcję zauważa się również w kolejnej pozycji rankingu dotyczącej wpływu kooperacji na jakość obsługi kontrahentów. Dużą wagę do poprawy jakości obsługi przywiązują małe i średnie firmy, zwłaszcza zajmujące się świadczeniem usług produkcyjnych i okołoprodukcyjnych. Należy zaznaczyć, że przedsiębiorstwa te jako biorcy kooperacji konkurują zazwyczaj przez odpowiedni poziom serwisu, który często jest gwarancją stabilności pracy. Poziom obsługi i świadczonych usług przyczynia się również do nawiązywania bliskich relacji pomiędzy pracownikami poszczególnych firm, dzięki czemu następuje wzmocnienie współpracy.

Przedsiębiorstwa duże zajmujące się produkcją, zarówno wykorzystujące kapitał polski, jak i zagraniczny wskazują natomiast, że kooperacja w istotny sposób przyczynia się do optymalizacji wykorzystania zdolności produkcyjnych. W tym miejscu należałoby przypomnieć wcześniejsze wyniki, które wskazywały, że wartość pochodząca z kooperacji w całkowitej wartości tworzonych dóbr przez duże przedsiębiorstwa wynosi prawie 75%. Oznacza to, że ta grupa przedsiębiorstw prowadzi bardzo aktywne działania mające na celu dokonanie dezintegracji własnych procesów produkcyjnych oraz wydzielenie szeregu obszarów i przekazanie ich realizacji podmiotom zewnętrznym. Działania takie umożliwiają skupienie się na specjalistycznych pracach, w ramach których, przedsiębiorstwo może wykorzystać swoje kluczowe umiejętności oraz zaangażować wszystkie zasoby. Procedura taka optymalizuje wykorzystanie posiadanych zdolności produkcyjnych.

Istotnym problemem dla większości przedsiębiorstw działających w Polsce jest prawidłowe i optymalne wykorzystanie środków produkcji. Nietrafione inwestycje, błędne oszacowanie popytu czy pomyłki działów techniczno-zaopatrzeniowych przyczyniają się do wzrostu ilości materiałów zbędnych i zalegających. Badania wskazują jednak, że kooperacja, zwłaszcza wyższego rzędu przyczynia się do znacznej redukcji niepotrzebnych materiałów co skutkuje oszczędnością kosztów, czasu i miejsca. Problem ten zauważany jest przede wszystkim w przedsiębiorstwach średnich i dużych zajmujących się produkcją.

Spośród innych czynników kształtowanych pod wpływem kooperacji warto wskazać na umiejętności i poprawę wykształcenia pracowników. Szczególnie duży wpływ na ten aspekt ma kooperacja w grupie przedsiębiorstw małych działających z wykorzystaniem kapitału polskiego, zajmujących się świadczeniem zróżnicowanych usług produkcyjnych. Prezentowany wynik oznacza, że drobnymi przedsiębiorcami doceniana jest rola wiedzy w procesie współpracy i aktywnie ko-

Tabela 46. Ocena wpływu kooperacji na wybrane obszary działalności przedsiębiorstw według wielkości i domeny działalności

Zmienna decydująca o wyborze kooperanta czynnego	Kryterium wielkości przedsiębiorstwa										Kryterium domeny działalności							
	Małe przedsiębiorstwa			Średnie przedsiębiorstwa			Duże przedsiębiorstwa				Przedsiębiorstwa produkcyjne			Przedsiębiorstwa świadczące usługi produkcyjne				
	OW	ZN	OS	OW	ZN	OS	OW	ZN	OS	OW	ZN	OS	OW	ZN	OS	OW	ZN	OS
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16			
1																		
Wzrost wielkości przychodów	93,62	3,97	1,11	96,88	4,13	0,98	100,00	3,75	1,16	96,48	3,92	1,09	96,97	4,23	0,97			
Wzrost wielkości zysku przedsiębiorstwa	92,55	3,91	1,13	95,83	4,05	1,02	100,00	3,61	1,13	95,07	3,83	1,10	96,97	4,19	0,92			
Poprawa rentowności sprzedaży	92,55	3,76	1,02	97,92	3,97	1,01	100,00	3,61	1,13	97,18	3,84	1,02	96,97	3,97	0,96			
Poprawa jakości oferowanych produktów	90,43	3,74	0,97	96,88	3,74	1,00	97,22	3,43	1,12	95,07	3,75	1,00	93,94	3,60	0,97			
Poprawa pozycji konkurencyjnej	91,49	3,69	1,04	95,83	3,65	1,06	100,00	3,22	1,12	94,37	3,48	1,09	96,97	3,88	1,02			
Jakość obsługi kontrahentów	92,55	3,52	1,20	93,75	3,54	1,12	94,44	3,09	1,31	92,96	3,40	1,21	95,45	3,65	1,17			
Wzrost wykorzystania zdolności produkcyjnych	87,23	3,30	1,35	93,75	3,40	1,26	97,22	3,63	1,37	93,66	3,54	1,23	87,88	3,17	1,43			
Poprawa wizerunku przedsiębiorstwa	92,55	3,60	1,18	94,79	3,29	1,13	100,00	3,22	1,27	94,37	3,29	1,16	95,45	3,56	1,16			
Poprawa procesów produkcyjnych	87,23	3,22	1,27	93,75	3,26	1,20	97,22	3,23	1,19	93,66	3,44	1,12	87,88	2,95	1,33			
Zarządzanie strategiczne w zakresie planowania produkcji	88,30	2,98	1,31	93,75	3,34	1,26	97,22	3,46	1,36	92,96	3,36	1,27	90,91	3,00	1,31			
Wzrost siły przetargowej wobec odbiorców	90,43	3,26	1,16	95,83	3,11	1,16	97,22	3,20	0,96	94,37	3,13	1,10	95,45	3,37	1,20			
Wzrost siły przetargowej wobec dostawców	91,49	3,38	1,14	94,79	3,10	1,16	94,44	3,15	1,18	92,96	3,14	1,17	95,45	3,51	1,11			
Optymalizacja wykorzystania środków produkcji	88,30	3,04	1,24	92,71	3,27	1,20	97,22	3,26	1,09	92,25	3,35	1,12	90,91	2,87	1,31			
Wzrost asortymentu produkowanych wyrobów	88,30	3,14	1,18	92,71	3,18	1,31	97,22	3,11	1,32	92,25	3,30	1,21	92,42	2,93	1,33			
Inwestycje w maszyny, urządzenia i infrastrukturę	87,23	3,06	1,18	93,75	3,16	1,24	97,22	2,94	1,19	92,96	3,07	1,21	89,39	3,10	1,16			
Wykształcenie i umiejętności pracowników	92,55	3,14	1,20	94,79	2,98	1,30	94,44	2,71	1,31	92,96	2,90	1,28	96,97	3,16	1,21			
Poprawa organizacji pracy	92,55	2,97	1,09	93,75	3,11	1,15	94,44	2,68	1,07	92,25	2,99	1,08	95,45	2,92	1,18			
Poprawa jakości zarządzania w przedsiębiorstwie	87,23	2,99	1,07	94,79	2,96	1,25	100,00	2,86	1,10	92,96	2,98	1,14	93,94	2,97	1,17			
Poprawa stanu technicznego maszyn i urządzeń	90,43	2,91	1,30	93,75	2,98	1,26	100,00	2,69	1,06	94,37	2,95	1,26	92,42	2,84	1,21			
Optymalizacja wykorzystania produktów przemysłowych	87,23	2,72	1,16	91,67	2,90	1,15	91,67	2,79	0,99	88,73	2,98	1,09	92,42	2,54	1,09			

Legenda: OW – odsetek wskazań, ZN – znaczenie czynnika, OS – odchylenie standardowe

Źródło: obliczenia własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

rzystają z wszelkich form szkoleń czy treningów. Przedsiębiorstwa duże oraz średnie zajmujące się głównie działalnością produkcyjną nadają temu czynnikowi znacznie mniejsze znaczenie. Zróżnicowanie opinii wynika prawdopodobnie ze struktury zatrudnienia, im większe bowiem przedsiębiorstwo, tym bardziej prawidłowo może prowadzić proces rekrutacji pracowników. Oznacza to, że małym podmiotom trudniej optymalizować zatrudnienie – zwłaszcza w kontekście jej jakości.

Analizując pozostałe czynniki, zaznaczyć należy, że rozkład w zależności od przyjętego kryterium kształtuje się w miarę równomiernie.

Prowadząc dalsze badania dotyczące wpływu kooperacji na wybrane obszary działalności przedsiębiorstwa przystąpiono do procedury analizy czynnikowej. Zgodnie z metodyką zbudowano macierz korelacji, w której stwierdzono stosunkowo wysoką współzależność pomiędzy szeregiem czynników. Przykładowo zmienna wzrost wielkości przychodów jest wysoko skorelowana ze zmienną wzrost wielkości zysków (0,80) i poprawą rentowności sprzedaży (0,64), a zmienna poprawa stanu technicznego maszyn i urządzeń wykazuje współzależność z takimi zmiennymi jak: inwestycje w park maszynowy (0,54), poprawa organizacji pracy (0,56), optymalizacja wykorzystania surowców i innych materiałów produkcyjnych (0,64), poprawa procesów produkcyjnych (0,67) oraz poprawa w zakresie zarządzania strategicznego (0,60). Również inne zmienne wykazują szereg współzależności. Należy podkreślić, że wiele zmiennych wykazywało korelację na poziomie średnim. Powiązania takie oznaczają, że w macierzy tej występuje określona struktura oddziałująca na postać czynników. Pozwoliło to dokonać odpowiednich przekształceń macierzy pierwotnej i obliczyć wartości własne, a następnie stworzyć macierz surowych ładunków czynnikowych.

Szukając rozwiązania, w którym każdy czynnik powiązany byłby silnie z niektórymi zmiennymi wejściowymi a z innymi nie, dokonano rotacji macierzy surowej, wykorzystując metodę Varimax. W jej wyniku uzyskano macierz znormalizowaną.

Analiza wyników prezentowanych w tabeli 48 pozwoliła zdecydować, że do dalszych prac zostaną zakwalifikowane cztery czynniki, których wartość własna przekracza 1. Czynniki, których wartość własna kształtowała się poniżej jedności wyeliminowane zostały z dalszych analiz, należy bowiem pamiętać, że czynnik, którego wartość własna jest niższa od jedności wyjaśnia mniejszą część wariancji niż zmienna pierwotna.

Warto również zwrócić uwagę na fakt, że pierwszy wyodrębniony czynnik wyjaśnia ponad 41%, drugi ponad 11%, trzeci ponad 7%, a czwarty prawie 7% całkowitej wariancji, co powoduje, że 4 wyodrębnione czynniki łącznie tłumaczą ponad 66% zjawiska, a pozostałe 16 czynników około 34%. Można zatem założyć, że analiza pozostałych czynników jest zbyteczna. Analiza czynnikowa umożliwiła dokonanie redukcji zmiennych do grupy 4 czynników w wysokim stopniu charakteryzujących badane zjawisko.

Tabela 47. Macierz korelacji pomiędzy wejściowymi zmiennymi kryteriami wpływu kooperacji na wybrane obszary działania przedsiębiorstwa

Zmienna	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	1,00																				
2	0,80	1,00																			
3	0,64	0,68	1,00																		
4	0,25	0,29	0,40	1,00																	
5	0,14	0,18	0,18	0,53	1,00																
6	0,28	0,28	0,38	0,47	0,59	1,00															
7	0,27	0,35	0,36	0,32	0,48	0,63	1,00														
8	0,13	0,17	0,27	0,39	0,31	0,42	0,45	1,00													
9	0,17	0,18	0,20	0,29	0,33	0,41	0,39	0,51	1,00												
10	0,18	0,25	0,24	0,39	0,29	0,34	0,36	0,45	0,70	1,00											
11	0,17	0,15	0,25	0,36	0,36	0,37	0,34	0,46	0,67	0,65	1,00										
12	0,16	0,20	0,23	0,25	0,28	0,23	0,14	0,35	0,36	0,39	0,54	1,00									
13	0,20	0,19	0,18	0,28	0,30	0,30	0,20	0,34	0,45	0,51	0,56	0,68	1,00								
14	0,24	0,24	0,34	0,53	0,38	0,29	0,30	0,29	0,32	0,46	0,46	0,46	0,52	1,00							
15	0,08	0,12	0,12	0,39	0,38	0,32	0,28	0,35	0,49	0,55	0,64	0,45	0,43	0,51	1,00						
16	0,27	0,25	0,26	0,38	0,41	0,45	0,48	0,41	0,38	0,40	0,37	0,35	0,45	0,51	0,40	1,00					
17	0,04	0,11	0,17	0,38	0,37	0,39	0,35	0,48	0,63	0,65	0,67	0,50	0,52	0,48	0,67	0,47	1,00				
18	0,30	0,29	0,31	0,42	0,43	0,48	0,38	0,30	0,49	0,48	0,60	0,39	0,47	0,45	0,51	0,51	0,56	1,00			
19	0,15	0,18	0,18	0,33	0,35	0,37	0,41	0,30	0,30	0,40	0,32	0,38	0,46	0,52	0,35	0,58	0,43	0,33	1,00		
20	0,33	0,29	0,33	0,32	0,22	0,39	0,40	0,26	0,23	0,34	0,30	0,35	0,40	0,56	0,33	0,57	0,37	0,36	0,63	1,00	

Legenda: W macierzy zaznaczono korelację o istotnej współzależności. 1 – wzrost wielkości przychodów, 2 – wzrost wielkości zysków przedsiębiorstwa, 3 – poprawa rentowności sprzedaży, 4 – poprawa jakości zarządzania w przedsiębiorstwie, 5 – wzrost siły przetargowej wobec dostawców, 6 – wzrost siły przetargowej wobec odbiorców, 7 – poprawa pozycji konkurencyjnej, 8 – poprawa jakości oferowanych produktów, 9 – wzrost asortymentu produkowanych wyrobów, 10 – wzrost wykorzystania zdolności produkcyjnych, 11 – poprawa stanu technicznego maszyn i urządzeń, 12 – inwestycje w maszyny, urządzenia i infrastrukturę, 13 – poprawa organizacji pracy, 14 – optymalizacja wykorzystania środków produkcji, 15 – optymalizacja wykorzystania surowców i innych materiałów produkcyjnych, 16 – poprawa wizerunku przedsiębiorstwa, 17 – poprawa procesów produkcyjnych, 18 – poprawa w zakresie zarządzania strategicznego dotyczącego planowania produkcji, 19 – poprawa wykształcenia i umiejętności pracowników, 20 – poprawa jakości obsługi kontrahentów

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 48. Wartości własne odpowiadające kolejnym czynnikom wg wpływu kooperacji na wybrane obszary działania przedsiębiorstwa

	F_1	F_2	F_3	F_4	...	F_n
Wartość własna	8,203	2,302	1,416	1,369	...	20
Udział proc. wyjaśnionej wariancji	41,01	11,51	7,08	6,84	...	100
Skumulowana wartość własna	8,203	10,505	11,921	13,290	...	
Skumulowany proc. wariancji	41,01	52,52	59,60	66,45	...	100

Źródło: obliczenia własne.

Celem potwierdzenia prawidłowości wyboru 4 czynników dokonano weryfikacji za pomocą kryterium osypiska Cattella, które graficznie wyznacza punkt wyboru. Łagodny spadek wartości własnych oznacza, że pozostałe czynniki stanowią tzw. „osypisko czynnikowe”.

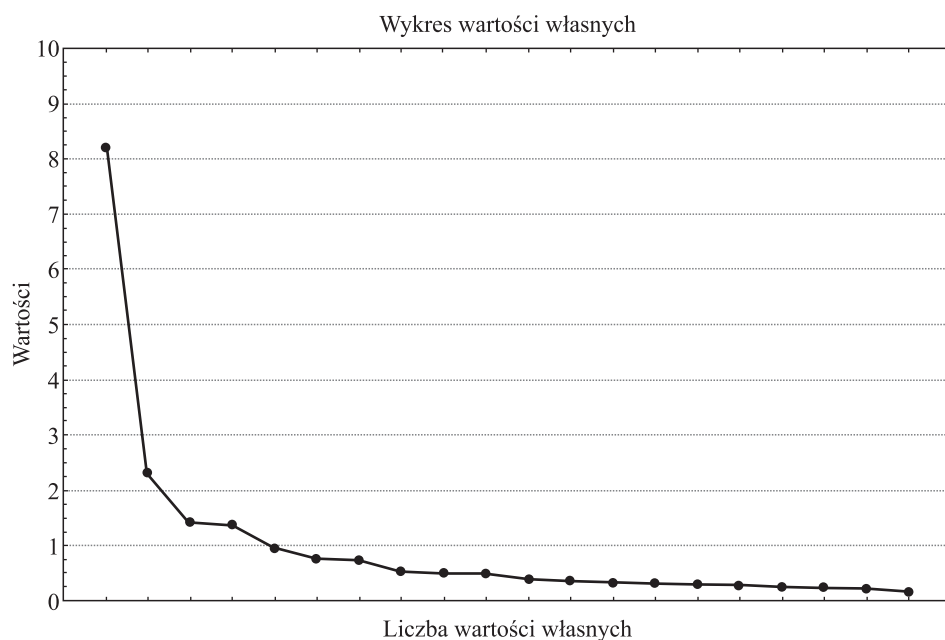
Wybór 4 czynników potwierdza również kryterium Kaisera, według którego wykorzystuje się te czynniki, których wartość własna jest większa od 1⁸⁰.

Jak wspomniano wcześniej do dalszej analizy wybrano 4 pierwsze czynniki, których wartość własna przekracza 1. Biorąc pod uwagę ładunki czynników (oznaczające korelację między czynnikiem a zmienną), stwierdzić możemy, że czynnik pierwszy wykazuje wysoką współzależność z czterema zmiennymi pierwotnymi, tj.: liczbą ilości produkowanych wyrobów (ładunek czynnikowy 0,774), wzrostem asortymentu produkowanych wyrobów (ładunek czynnikowy 0,750), wzrostem wykorzystania zdolności produkcyjnych (ładunek czynnikowy 0,840) oraz poprawą procesów produkcyjnych (ładunek czynnikowy 0,762). Czynnik ten odnosi się do technicznych aspektów kooperacji i można go określić jako produkcyjny. Wyjaśnia analizowany problem w największym stopniu, tłumaczy bowiem aż 41% omawianego zjawiska. Należy jednak zaznaczyć, że dokonanie rotacji metodą Varimax osłabia prezentowany czynnik na korzyść innych czynników.

Drugi czynnik, który wyjaśnia 11,5% wariancji wykazuje zależność z trzema zmiennymi pierwotnymi, tj.: wzrostem wielkości przychodów (ładunek czynnikowy 0,894), wzrostem wielkości zysków przedsiębiorstwa (ładunek czynnikowy 0,894) oraz poprawą rentowności sprzedaży (ładunek czynnikowy 0,812). Czynnik ten w niniejszej pracy określono jako finansowy i przy zastosowaniu rotacji metodą Varimax uległ on wzmocnieniu.

⁸⁰ Kryterium Kaisera zaproponowane przez Kaisera w 1960 r. Zgodnie z tym kryterium do dalszych analiz wybiera się te czynniki, których wartość własna jest większa lub równa 1, gdyż chodzi o to, aby czynnik wyodrębniał przynajmniej tyle zmiennych, ile jedna zmienna oryginalna.

Kolejny, trzeci czynnik wykazuje wysoką korelację ze wzrostem siły przetargowej wobec dostawców (ładunek czynnikowy 0,703), wzrostem siły przetargowej wobec odbiorców (ładunek czynnikowy 0,779) oraz poprawą pozycji konkurencyjnej (ładunek czynnikowy 0,757). Czynnik ten określono jako konkurencyjny, który dzięki rotacji został wzmocniony.



Rysunek 48. Wykres osypiska Cattella dla wpływu kooperacji na wybrane obszary działania przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Ostatni czynnik, którego wartość własna przekracza 1 dotyczy kwestii ludzkich i wykazuje wysoki stopień współzależności z dwoma zmiennymi pierwotnymi, tj. z wykształceniem i umiejętnościami pracowników (ładunek czynnikowy 0,770) oraz z jakością obsługi kontrahentów (ładunek czynnikowy 0,778). Również ten czynnik wzmocniony został dzięki dokonaniu rotacji metodą Varimax. Należy podkreślić, że z 4 prezentowanych czynników tłumaczy on w najmniejszym stopniu (niecałe 7%) badane zjawisko.

Tabela 49. Macierz surowych ładunków czynnikowych oraz ładunków czynnikowych po wykonaniu rotacji dla wpływu kooperacji na wybrane obszary działania przedsiębiorstwa

	Surowe ładunki czynnikowe				Ładunki czynnikowe po rotacji			
	Czynnik 1	Czynnik 2	Czynnik 3	Czynnik 4	Czynnik 1	Czynnik 2	Czynnik 3	Czynnik 4
Wzrost wielkości przychodów	-0,400	0,743	-0,315	0,124	0,048	0,894	0,088	0,131
Wzrost wielkości zysków przedsiębiorstwa	-0,431	0,738	-0,278	0,169	0,077	0,894	0,140	0,102
Poprawa rentowności sprzedazy	-0,480	0,666	-0,187	0,166	0,115	0,812	0,227	0,116
Poprawa jakości zarządzania w przedsiębiorstwie	-0,622	0,153	0,222	0,022	0,271	0,226	0,521	0,254
Wzrost siły przetargowej wobec dostawców	-0,590	0,020	0,486	0,031	0,230	0,002	0,703	0,197
Wzrost siły przetargowej wobec odbiorców	-0,654	0,205	0,485	0,100	0,208	0,193	0,779	0,169
Poprawa pozycji konkurencyjnej	-0,609	0,256	0,479	0,070	0,141	0,217	0,757	0,175
Poprawa jakości oferowanych produktów	-0,604	-0,901	0,180	0,233	0,486	0,082	0,462	0,066
Wzrost asortymentu produkowanych wyrobów	-0,686	-0,260	-0,030	0,410	0,774	0,088	0,318	-0,022
Wzrost wykorzystania zdolności produkcyjnych	-0,727	-0,230	-0,138	0,236	0,750	0,128	0,226	0,161
Poprawa stanu technicznego maszyn i urządzeń	-0,749	-0,311	-0,183	0,281	0,840	0,095	0,191	0,138
Inwestycje w maszyny, zarządzania i infrastrukturę	-0,614	-0,218	-0,418	-0,100	0,607	0,131	-0,117	0,469
Poprawa organizacji pracy	-0,676	-0,224	-0,356	-0,181	0,613	0,110	-0,042	0,527
Optymalizacja wykorzystania środków produkcji	-0,698	-0,012	-0,143	-0,351	0,376	0,170	0,132	0,660
Optymalizacja wykorzystania surowców i innych materiałów produkcyjnych	-0,680	-0,346	-0,073	0,078	0,690	-0,044	0,213	0,266
Poprawa wizerunku przedsiębiorstwa	-0,702	0,056	0,153	-0,333	0,248	0,114	0,429	0,609
Poprawa procesów produkcyjnych	-0,757	-0,380	-0,045	0,108	0,762	-0,055	0,271	0,274
Poprawa w zakresie zarządzania strategicznego dotyczącego planowania produkcji	-0,721	-0,027	-0,026	0,125	0,558	0,226	0,339	0,242
Poprawa wykształcenia i umiejętności pracowników	-0,633	-0,025	0,098	-0,550	0,172	-0,002	0,301	0,770
Poprawa jakości obsługi kontrahentów	-0,621	0,183	-0,027	-0,545	0,103	0,221	0,231	0,778

Legenda: oznaczono ładunki powyżej 0,700

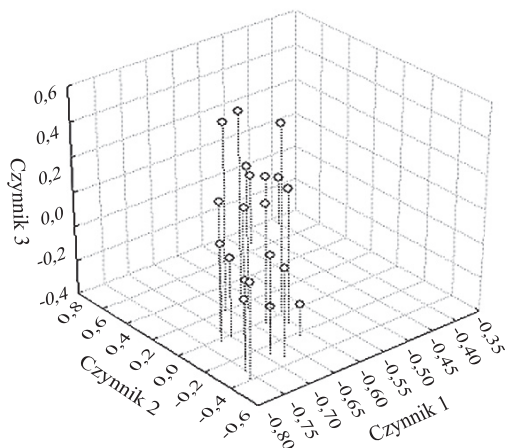
Źródło: obliczenia własne

Tabela 50. Wpływ kooperacji na wybrane obszary działania przedsiębiorstwa – zestawienie zbiorcze

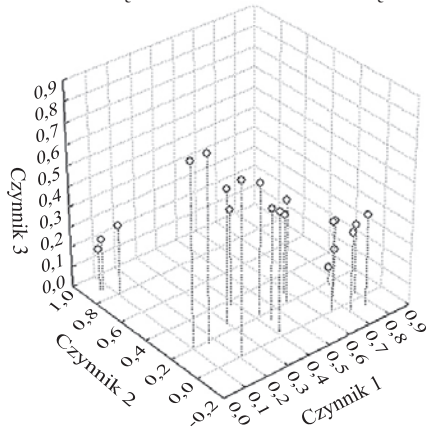
Wyodrębniony czynnik			
Czynnik produkcyjny F1	Czynnik finansowy F2	Czynnik konkurencyjny F3	Czynnik ludzki F4
Poprawa stanu technicznego maszyn i urządzeń Wzrost asortymentu produkowanych wyrobów Poprawa jakości procesów produkcyjnych Wzrost wykorzystania zdolności produkcyjnych	Wzrost wielkości przychodów Wzrost wielkości zysków Poprawa rentowności sprzedaży	Wzrost siły przetargowej wobec dostawców Wzrost siły przetargowej wobec odbiorców Poprawa pozycji konkurencyjnej	Poziom wykształcenia i umiejętności pracowników Jakość obsługi kontrahentów
Udział proc. wariacji: 41,01	11,51	7,08	6,84
Skumulowany udział proc.: 41,01	55,52	59,60	66,45

Źródło: opracowanie własne.

Surowe ładunki czynnikowe – bez rotacji



Ładunki czynnikowe po wykonaniu rotacji metodą Varimax znormalizowaną



Rysunek 49. Graficzna prezentacja surowych ładunków czynnikowych i po rotacji Varimax dla badania wpływu kooperacji na wybrane obszary działalności przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Prezentowana tabela (50) ukazuje pewną hierarchię czynników pozostających pod wpływem kooperacji. Pierwszy i najważniejszy czynnik związany jest z technicznymi aspektami działalności przedsiębiorstwa. Dane prezentowane w kolumnie pierwszej ujawniają dodatkowo ciekawą strukturę czynnika, ukazując, które zmienne pozostają pod największym wpływem kooperacji i na które kooperacja wpływa. Wysoki stopień wyjaśnienia wariancji oznacza, że współpraca w bardzo istotny sposób oddziałuje na poprawę stanu technicznego maszyn, urządzeń i innych elementów parku maszyn.

Drugi czynnik finansowy wskazuje, że kooperacja istotnie przyczynia się do poprawy stanu finansów przedsiębiorstwa, w tym oddziałuje na wielkość przychodów, zysków i ogólną poprawę rentowności działania.

Kolejny czynnik, który w niniejszej pracy określono jako konkurencyjny pokazuje, że kooperacja w istotny sposób wpływa na pozycję konkurencyjną, która przejawiać się może, wzrostem siły przetargowej wobec instytucji otoczenia zewnętrznego.

Ostatni czynnik miękki (związany z ludźmi) wskazuje, że relacje w kooperacji przemysłowej w istotny sposób zależą również od zachowania i postępowania pracowników pośrednio i bezpośrednio produkcyjnych, a przede wszystkim od poziomu wiedzy, doświadczenia i umiejętności. Kooperacja przyczynia się również do wzrostu kwalifikacji załóg współpracujących przedsiębiorstw. Wszystkie prezentowane elementy, przy niewielkim nakładzie środków i pracy, mogą stać się kluczową kompetencją przedsiębiorstwa, trwale wzmacniając jego strategiczne działanie.

5.2. Kooperacja przemysłowa a działalność innowacyjna przedsiębiorstw

Jak wskazują badania prezentowane w poprzednim podrozdziale kooperacja w istotny sposób wpływa na poprawę konkurencyjności przedsiębiorstwa. Współpracujące firmy wykorzystując efekt synergii, tworzą tzw. przewagę kooperacyjną, którą rozumieć należy jako możliwość osiągnięcia celów lub zamierzeń, których nie można byłoby osiągnąć przy wykorzystaniu ograniczonych środków własnych lub stopień ich realizacji nie odpowiadałby stopniowi realizacji osiągniętemu przy wykorzystaniu potencjału i umiejętności partnera. Wchodząc w różnego rodzaju układy z innymi podmiotami, tworzą i rozwijają specyficzne więzi, które z jednej strony gwarantują długoletnią współpracę, z drugiej natomiast przyczyniają się do podejmowania nowych wyzwań, wyznaczania nowych celów i zadań, a tym samym do działań innowacyjnych. Działania te traktowane są jako siły napędowe rozwoju i budowy przewagi konkurencyjnej, przyczyniają się jednocześnie do

lepszego i bardziej efektywnego wykorzystania posiadanych zasobów. Tak rozumiana współpraca nie może prowadzona być w układzie statycznym, ponieważ mogłaby doprowadzić do stagnacji i utraty przewagi wynikające z kooperacji. Wymagany zatem jest aktywny udział obu podmiotów polegający na wprowadzaniu nowych pomysłów, idei czy rozwiązań. Można zatem założyć, że kooperacja w istotny sposób przyczynia się do poprawy innowacyjności podmiotów tworzących współpracujący układ [Nowak 2010 b, s. 81–96].

Należy podkreślić, że badania prowadzone w Polsce i innych krajach wykazują wzrost innowacyjności tych podmiotów, które podejmują współpracę z innymi jednostkami, a przy tym są elastyczne i adaptacyjnie dostosowują się do zmian rynkowych⁸¹.

W trakcie kompleksowych badań dotyczących stanu i uwarunkowań kooperacji przemysłowej w Polsce, obserwacji został poddany problem wpływu współpracy na innowacyjność przedsiębiorstw.

Zgodnie z ogólnymi założeniami innowacje w niniejszej pracy zdefiniowane zostały prosto jako każda działalność, która powoduje podniesienie poziomu efektywności, zwiększa potencjał i siłę oddziaływania na rynku, a także przyczynia się do podniesienia jakości świadczenia usług. Tak zdefiniowane pojęcie odnosi się do [Janasz 1999, s. 71]:

- koncepcji (pomysłu, idei, projektu) jakiegoś nowego stanu rzeczy,
- procesu realizacji tej koncepcji,
- nowego stanu rzeczy, będącego wynikiem tego procesu⁸².

Podstawowym zadaniem, które przyjęto w tej części badań, była analiza wpływu kooperacji na działalność innowacyjną współpracujących przedsiębiorstw oraz roli, jaką odgrywają poszczególni uczestnicy w tworzeniu i implementacji nowych rozwiązań. Analizie poddano również rodzaj wdrażanych innowacji, które były wynikiem współpracy.

Uzyskane wyniki wskazują, że 72 podmioty stanowiące prawie 32% całej próby badawczej nie tworzą, ani nie wdrażają żadnych innowacji, ani nowatorskich rozwiązań, które byłyby efektem współpracy. Pozostałe 154 podmioty stanowiące

⁸¹ Szerokie badania dotyczące wpływu współpracy na potencjał innowacyjny prowadzili Popławski, Sudolska i Zastempowski [2008].

⁸² W podobnym tonie innowacje traktowane są przez podręcznik *Oslo Manual*, który podaje, że jest to wdrażanie nowych lub znacząco udoskonalonych produktów (wyrobów lub usług) lub procesów, nowych metod marketingowych, nowych metod organizacyjnych w praktyce biznesu, nowej organizacji pracy lub zewnętrznych relacji [*Oslo Manual* 2005, s. 46]. Jej znaczącym elementem jest fakt, że innowacja musi mieć charakter nowości lub istotnego udoskonalenia dotychczasowych rozwiązań. Zawiera w sobie te produkty, procesy, metody marketingowe i organizacyjne, które rozwijane są w przedsiębiorstwie, jak i te, które adaptuje się z innych firm i organizacji. W literaturze podkreśla się, że bycie innowacyjnym oznacza sukces na rynku, a celem wdrażanych procesów jest efektywność i opłacalność, które gwarantują satysfakcję nabywcy i wzrost produktywności.

68% próby badawczej twierdzą, że kooperacja była w mniejszym lub większym stopniu przyczyną podejmowania i wdrażania rozwiązań o charakterze proinnowacyjnym. Rozwiązania te dotyczyły różnych obszarów działania przedsiębiorstwa, miały różny charakter i zróżnicowany wpływ na funkcjonowanie analizowanych podmiotów.

Analizując uzyskane wyniki według przyjętych kryteriów, zauważyć można, że skłonnością innowacyjną charakteryzują się przede wszystkim przedsiębiorstwa zatrudniające ponad 250 osób, które w domenie działalności wskazały produkcję. Reprezentowane były przez szeroki zakres branż – począwszy od przemysłu maszynowego, samochodowego i chemicznego, poprzez drzewny, meblarski a kończąc na spożywczym. Pozytywna odpowiedź udzielona została przez 32 przedsiębiorstwa, które stanowią ponad 88% badanej zbiorowości.

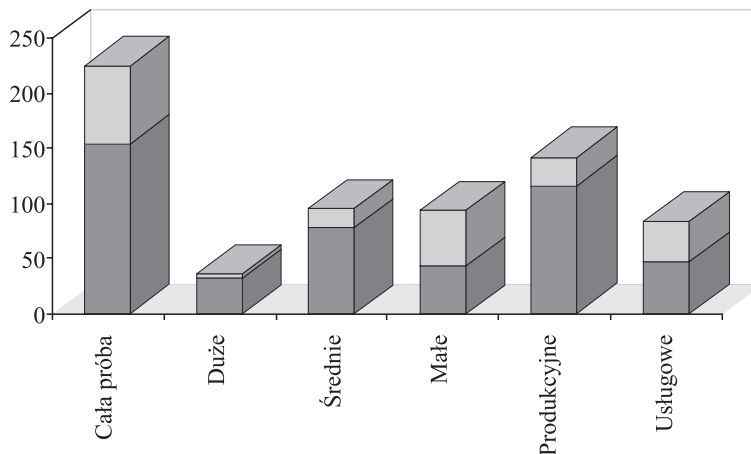
Wysoki odsetek wskazań uzyskano również w przedsiębiorstwach średnich, które w wyniku kooperacji opracowują i wdrażają nowe rozwiązania. Czynności takie podejmowane są przez 78 podmioty stanowiące ponad 81% grupy. Również ten segment reprezentowany jest przede wszystkim przez przedsiębiorstwa zajmujące się produkcją.

Najmniej rozwiązań innowacyjnych będących efektem kooperacji przygotowywanych jest w firmach o zatrudnieniu w przedziale 10 do 49 osób. Odpowiedzi twierdzącej udzieliły 44 firmy stanowiące prawie 47% grupy. Charakter domeny działalności był zróżnicowany i obejmował zarówno przedsiębiorstwa zajmujące się głównie produkcją, jak i te, które wskazywały na świadczenie różnego rodzaju usług produkcyjnych.

Analizując uzyskane wyniki, należałoby zwrócić uwagę na niską skłonność innowacyjną małych przedsiębiorstw, które nie wykorzystują współpracy do podnoszenia własnej pozycji konkurencyjnej. Mała aktywność na polu inwencji twórczej zdaniem respondentów związana jest z szeregiem barier, które skutecznie hamują jakiegokolwiek działania. Do podstawowych problemów zaliczono:

- wysokie koszty związane z wprowadzaniem każdej zmiany,
- trudności z finansowaniem,
- obawy o przydatność nowego rozwiązania,
- brak szeroko rozumianych możliwości opracowywania i wdrażania innowacji związanych z brakami specjalistów, problemami organizacyjnymi i strukturą, skalą działalności itp.,
- brak potrzeb opracowywania i wdrażania innowacji.

Według kryterium domeny, działania innowacyjne będące wynikiem kooperacji wdrażane są głównie w przedsiębiorstwach produkcyjnych przemysłu maszynowego i samochodowego oraz chemicznego. W tym zakresie pozytywnej odpowiedzi udzieliło 117 podmiotów, które stanowią ponad 82% grupy, natomiast spośród przedsiębiorstw świadczących usługi produkcyjne i okołoprodukcyjne odsetek ten wyniósł prawie 56%, czyli 47 firm.



Rysunek 50. Wpływ kooperacji na działalność innowacyjną przedsiębiorstw według kryterium wielkości firmy i domeny działalności

Legenda: ■ Firmy nie wdrażające innowacji ■ Firmy wdrażające innowacje

Źródło: opracowanie własne.

Analizując zagadnienie wpływu kooperacji na skłonność innowacyjną przedsiębiorstw, istotną kwestią staje się określenie pomysłodawcy, czyli przedsiębiorstwa, które inicjuje proces poszukiwania, przygotowania i końcowej implementacji innowacyjnego pomysłu. Wyniki bezspornie wskazują, że inicjatorami i twórcami nowych koncepcji są duże przedsiębiorstwa. W procesie współpracy często stawiają swoim partnerom wyzwania, które uruchamiają twórczy proces. Wyzwania te dotyczą różnych problemów związanych ze współpracą i mogą przekształcić się zarówno w innowacje produktowe, procesowe, rynkowe, jak i organizacyjne. Stosunkowo rzadko jako pomysłodawcę innowacji wskazywano najmniejsze przedsiębiorstwa zatrudniające do 50 pracowników.

Kreowanie pomysłów oraz ich skuteczna implementacja przyczyniają się do poprawy pozycji konkurencyjnej wszystkich podmiotów, które współuczestniczą w tworzeniu łańcucha wartości. Najczęściej twórca idei wprowadza pewne zmiany we własnych procesach produkcyjnych, organizacji, strukturze czy wyrobie, a następnie dokonuje ich transferu zarówno w górę, jak i w dół łańcucha. Kooperanci zmuszeni są dostosować swój potencjał do partnera o dominującym charakterze. Próby oporu czy sprzeciwu mogą zakończyć się dla oponenta niepowodzeniem, a w skrajnych przypadkach rozpadem relacji. Należy tutaj wspomnieć, że skuteczna i sprawna kooperacja wymaga kompatybilności poszczególnych ogniw produkcyjnych. Wzrost jakości pracy, stosowanie nowych bardziej wydajnych technologii czy wprowadzanie nowych produktów wymuszają podjęcie szeregu działań dostosowawczych wszystkich uczestników. Procesy te jednak nie mają równego charakteru we wszystkich kooperujących podmiotach. Decydujący wpływ na za-

kres wdrażania nowych pomysłów ma rodzaj relacji występujący pomiędzy pomysłodawcą a jego partnerem. Wdrażanie nowych rozwiązań następuje głównie w relacjach, w których dominują związki partnerskie, sojusz strategiczny czy w ramach wspólnych przedsięwzięć. Odrębne zagadnienie stanowi współpraca związana z więziami antagonistycznymi, w których dominujący partner wymaga określonego postępowania. W takim przypadku przedsiębiorstwa zazwyczaj pod uwagę biorą różnicę sumy korzyści i sumy kosztów. Dodatni wynik upoważnia do kontynuacji współpracy, a tym samym wdrożenia nowego rozwiązania. Istotnym problemem we współpracy antagonistycznej jest oszacowanie korzyści i kosztów wdrożonego pomysłu. Błędnie przeprowadzona kalkulacja może być przyczyną dużych rozbieżności pomiędzy stanem faktycznym a oczekiwaniami. Wdrożenie nowego rozwiązania czy pomysłu może wiązać się z redukcją sumy wzajemnych obrotów, która np. nie będzie rekompensowana wzrostem ilości zamawianych produktów czy usług. Reasumując, wysnuć można tezę, że im wyższy stopień kooperacji, im bliższe relacje wiążą współpracujące przedsiębiorstwa, tym wyższa jest skłonność innowacyjna rozumiana jako gotowość implementacji nowych rozwiązań usprawniających wzajemne relacje.

Kontynuując rozważania dotyczące kreacji i implementacji innowacyjnych rozwiązań, zaznaczyć należy, że duże podmioty nie zawsze są pomysłodawcami, skutecznie jednak reagują na sygnały płynące z rynku i od innych przedsiębiorstw.

Badając problem innowacyjności i skłonności innowacyjnej będącej wynikiem współpracy i współdziałania, podjęto próby oszacowania rodzaju i zakresu wdrażania nowych rozwiązań. Respondenci poproszeni zostali o wskazanie, ile oraz jakie innowacje zostały skutecznie zaimplementowane w ich przedsiębiorstwie w ostatnich latach. Wyniki prezentuje tabela 51.

Tabela 51. Liczba wdrożonych innowacji będących efektem kooperacji

Rodzaj innowacji	Przedsiębiorstwa według kryterium zatrudnienia i domeny działalności					Liczba wdrożonych innowacji
	Duże	Średnie	Małe	Produkcyjne	Usługowe	
Innowacje produktowe	11	8	2	18	3	21
Innowacje technologiczne (procesowe)	47	16	9	55	17	72
Innowacje marketingowe	22	52	34	72	36	108
Innowacje organizacyjne	31	72	45	105	43	148
Liczba wdrożonych innowacji	111	148	90	250	99	349

Źródło: opracowanie własne.

Ogółem, badane przedsiębiorstwa podały, że w okresie ostatnich lat wdrożono 349 rozwiązań o charakterze innowacyjnym, w tym 21 innowacji produktowych, 72 innowacje technologiczne, 108 innowacji rynkowych oraz 148 innowacji organizacyjnych. Należy jednak pamiętać, że informacje dotyczące nowych rozwiązań mają charakter subiektywny, co oznacza, że nie zawsze wdrożona nowość spełnia kryteria innowacji, a respondenci biorący udział w badaniu nie w pełni rozumieją ideę innowacji. Przykładowo wielu respondentów wskazywało, że w ramach innowacji organizacyjnych prowadzono szkolenia i treningi, które raczej trudno zaklasyfikować do czystych innowacji.

W analizowanej grupie badawczej dominujące były innowacje organizacyjne, w ramach których wskazywano na prowadzenie szkoleń i treningów, zmiany systemu komunikacji zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i z partnerami zewnętrznymi oraz podejmowanie różnego rodzaju procesów dostosowawczych do wymogów organizacyjnych partnera. Prócz wyżej wymienionych innowacji w kilku przypadkach dokonano zmiany struktury organizacyjnej, a także nawiązano relacje wyższego rzędu z nowymi kontrahentami. W trzech przypadkach podano, że przedsiębiorstwo przystąpiło do klastra. W ramach innowacji organizacyjnych podawano również wdrażanie nowych rozwiązań o charakterze finansowym, dotyczących głównie zmiany formy kredytowania i pozyskiwania kapitału. Szczególna uwaga zwrócona została na skonto i *factoring*. Należy podkreślić, że mimo, iż produkty te nie są nowością w skali kraju, dla wielu przedsiębiorstw stają się istotnym *novum*, skutecznie poprawiającym gospodarkę finansami. Do istotnych innowacji organizacyjnych zaliczono również działalność *outsourcingową*, która często podejmowana była pod wpływem kooperanta oraz wdrażanie systemów zarządzania jakością według norm ISO.

Kolejną grupę innowacji stanowiły rozwiązania marketingowe, które zdaniem respondentów zawierały się w szerokim spektrum działań – począwszy od wspólnego udziału w różnego rodzaju targach, wystawach, wspólnego wydawania katalogów, broszur i folderów, a także innych działań o charakterze promocyjno-reklamowym.

Innowacje technologiczne związane z wprowadzeniem nowych metod produkcji, reorganizacją procesów wytwórczych i bezkosztową poprawą organizacji wytwarzania miały miejsce w 72 przypadkach. Ich podstawowym celem było dostosowanie posiadanych zasobów produkcyjnych do zasobów partnera. Innowacje te przyczyniały się do usprawnienia produkcji, obniżki jej kosztów, skracania cykli produkcyjnych, a także poprawy warunków i środowiska pracy.

Ostatnim rodzajem innowacji, który wdrożono w wyniku kooperacji były innowacje produktowe, które miały miejsce w 21 przypadkach. Dotyczyły zmian konstrukcyjnych wytwarzanych wyrobów lub wykonywania określonych prac według specyfikacji i wymogów odbiorcy.

W badanej próbie najmniej innowacji, będących wynikiem kooperacji, wdrożyły małe przedsiębiorstwa świadczące usługi produkcyjne i okołoprodukcyjne. Podmioty te charakteryzują się ograniczonymi środkami finansowymi, małą grupą klientów, a także niewielkimi zdolnościami produkcyjnymi, które skutecznie hamują jakąkolwiek inicjatywę innowacyjną. Podejmowane działania nowatorskie mają niewielką skalę i najczęściej polegają na elastycznym dostosowywaniu się do wymogów głównych kooperantów.

Znacznie większy wpływ na skłonność innowacyjną kooperacja ma w grupie średnich i dużych przedsiębiorstw, chociaż trzeba zaznaczyć, że liczba wdrożonych innowacji jest stosunkowo mała. Innowacyjność w partnerskich układach hamowana jest przede wszystkim przez brak zaufania, zaangażowania, negatywne doświadczenia płynące z wcześniejszej współpracy, a przede wszystkim chęć realizacji własnych celów i zadań, nawet kosztem współpracy.

5.3. Działania dostosowujące przedsiębiorstwa do wymogów kooperantów w międzyorganizacyjnych relacjach kooperacyjnych

Zarówno w praktyce, jak i w debatach naukowych kooperacja traktowana jest jako proces współpracy lub współdziałania 2 lub większej liczby podmiotów, które dążą do realizacji wspólnych lub komplementarnych celów. Ich realizacja uwarunkowana jest jednak wieloma determinantami, które mogą zarówno przyczynić się do ekspansji i dynamicznego wzrostu, jak i skutecznie hamować osiągnięcie wyznaczonych zadań. Jedną z głównych determinant jest kompatybilność przedsiębiorstw w zakresie wielu obszarów, zarówno w aspekcie organizacyjnym, techniczno-technologicznym, kulturowym, jak i zasobowym i ludzkim itp. Problem ten nie może być rozwiązany na etapie doboru kooperantów, rzadko bowiem 2 podmioty nawiązujące relacje kooperacyjne są w pełni kompatybilne i mogą się wzajemnie uzupełniać. Zazwyczaj występuje pewien stopień dysproporcji czy rozbieżności, którego poziom decyduje o powodzeniu całego przedsięwzięcia kooperacyjnego. Im wyższa dysproporcja, im większe różnice pomiędzy przedsiębiorstwami, tym większe trudności w osiągnięciu celu. Wymagane zatem jest podejmowanie szeregu czynności, których zadaniem jest wzajemne dopasowanie i zsynchronizowanie współpracy. Wychodząc z założenia, że kooperacja ma charakter dynamiczny, proces ten powinien być ciągły w czasie, bowiem tylko permanentna zmiana umożliwia realizację wymagań dyktowanych przez otoczenie.

Realizując badania związane z uwarunkowaniami rozwoju w kooperacji przemysłowej, analizie poddane zostały obszary, w ramach których przedsiębiorstwa podejmują działania dostosowawcze i/lub adaptacyjne do wymogów i uwarun-

Tabela 52. Działania dostosowawcze podejmowane przez przedsiębiorstwa w kooperacji przemysłowej

Działalność produkcyjna	Działalność logistyczna	Działalność organizacyjna	Działalność marketingowa	Działalność inwestycyjna
<p>Zmiany w sposobie produkcji</p> <p>Zmiany w zakresie konstrukcji wyrobów</p> <p>Poprawa jakości oferowanych wyrobów</p> <p>Zmiany w zakresie procesów technologicznych</p>	<p>Zmiany w procesach logistycznych</p> <p>Zmian (rozbudowa, likwidacja lub ograniczenie) sieci dystrybucji</p> <p>Konieczność utrzymywania zapasów gwarancyjnych dla odbiorcy</p> <p>Konieczność utworzenia składów normatywnych w bliskiej odległości odbiorcy</p> <p>Opracowanie i wdrożenie określonych procedur postępowania w zakresie magazynowania, składowania, transportu itp.</p>	<p>Zmiany godzin pracy</p> <p>Zmiana godzin pracy magazynów wejściowych i wyjściowych</p> <p>Dostosowanie harmonogramu produkcji do wymogów kooperanta</p> <p>Zmiana oprogramowania na kompatybilne z oprogramowaniem kooperanta</p> <p>Zmiana systemu komunikacji wewnętrznej</p> <p>Zmiana systemu komunikacji zewnętrznej</p> <p>Konieczność przestrzegania określonych norm i wytycznych dyktowanych przez kooperanta</p>	<p>Certyfikowanie wytwarzanych produktów</p> <p>Szkolenia i treningi robotników bezpośredni produkcyjnych</p> <p>Szkolenia i treningi kadry inżyniersko-technicznej</p> <p>Wprowadzanie systemów zarządzania</p>	<p>Ponoszenie inwestycji w majątek nieprodukcyjny</p> <p>Ponoszenie inwestycji w majątek produkcyjny</p> <p>Ponoszenie inwestycji w wizerunek</p>

Źródło: opracowanie własne.

kowań dyktowanych przez zewnętrzne otoczenie⁸³. Zostały one podzielone na 5 grup związanych z produkcją, logistyką, organizacją, marketingiem i inwestycjami. W ich ramach wskazano na szereg czynności, które usprawniają współpracę i czynią ją bardziej efektywną. Badane przedsiębiorstwa poproszone zostały o wskazanie, jakie działania mają miejsce, określenie ich wagi dla kooperacji oraz oszacowanie częstotliwości występowania. Traktując kooperację jako dynamiczny, ciągły w czasie proces, założono, że o poziomie kooperacji świadczyć będzie zarówno podejmowanie, jak i częstotliwość występowania poszczególnych działań. Respondenci do wyboru mieli 3 przedziały czasowe, w pierwszym brak było występowania jakichkolwiek działań w danym obszarze, w drugim działania takie podejmowane były w układzie rocznym i w trzecim miały charakter ciągły, co oznacza zintensyfikowanie kontaktów pomiędzy kooperującymi przedsiębiorstwami.

Analiza uzyskanych wyników pozwala stwierdzić, że badane jednostki podejmują szereg działań mających na celu dostosowanie własnego potencjału do wymogów kooperanta. Działania te dotyczą różnych obszarów, charakteryzują się różną częstotliwością oraz nadaje im się różny priorytet.

Sz szczególnie istotne są działania dostosowawcze w obszarze działalności produkcyjnej, które podejmowane są przez ponad 77% badanych przedsiębiorstw (175 podmiotów). W obszarze tym za kluczowe uznano te procesy, których zadaniem jest poprawa jakości wytwarzanych produktów lub świadczonych usług oraz te, które pozwalają zsynchronizować produkcję własną z produkcją kooperanta. Jednocześnie określono, że działania te występują stosunkowo często. Spośród innych działań, o znacznie mniejszym natężeniu, wskazywano zmiany w sposobie produkcji i zmiany w zakresie konstrukcji wyrobów. Analizując uzyskane wyniki według kryterium wielkości firmy, wykazano, że działania takie podejmowane są przede wszystkim przez przedsiębiorstwa średnie (78,1% wskazań), małe (77,7% wskazań) oraz duże (75% wskazań). Podobnie jak w całej próbie badawczej dominujące są te, które dotyczą poprawy jakości oferowanych produktów lub świadczonych usług oraz podejmowanie takich działań, które mają na celu dostosowanie własnych procesów do procesów kooperanta.

Ze zmianami w zakresie produkcji wiąże się kolejny obszar: inwestycyjny. Synchronizacja i kompatybilność kooperujących przedsiębiorstw wymaga doko-

⁸³ W zależności od przyjętych celów, spodziewanych efektów, procedur i metod, wyróżnia się wiele działań adaptacyjnych przedsiębiorstw, do których zaliczyć można: inicjowanie zmian i przystosowanie bierne, przystosowanie czynne i bierne, przystosowanie pierwotne i wyższego rzędu, przystosowanie rewolucyjne i ewolucyjne, przystosowanie radykalne i stopniowe. Działania adaptacyjne można również klasyfikować ze względu na kierunek działań lub przyjęty cel. Biorąc pod uwagę kierunek działania do wewnątrz lub na zewnątrz, wyodrębnić można 4 podstawowe rodzaje adaptacji: przystosowanie przedsiębiorstwa do otoczenia przez kooperację, integrację, dywersyfikację oraz modularyzację [Skonieczny 2001].

niania odpowiednich inwestycji, które przybierać mogą charakter inwestycji w majątek produkcyjny lub majątek nieprodukcyjny. Główny kierunek nakładów związany jest z zakupem lub usprawnieniem wyposażenia produkcyjnego, który ma miejsce w 136 przedsiębiorstwach, stanowiących 60,2% próby. Działania takie podejmowane są przez 47 (50% próby) podmioty małe, 65 średnich (67,7% próby) i 24 duże (66,6% próby). Inwestycje w majątek produkcyjny dotyczą przede wszystkim przedsiębiorstw przemysłu maszynowego, samochodowego, chemicznego, a w dalszej kolejności spożywczego i drzewnego (łącznie z meblarskim). Badane przedsiębiorstwa dokonują również inwestycji w majątek nieprodukcyjny, jednak charakteryzują się one znacznie mniejszym zakresem i skalą. Inwestycje takie podejmowane są przez 73 podmioty (31% próby), w tym: 30 firm małych (31,9% próby), 32 firmy średnie (33,3% próby) i 11 dużych (30,5% próby). Inwestycje niezwiązane z majątkiem produkcyjnym dominują w przedsiębiorstwach świadczących usługi produkcyjne i okołoprodukcyjne.

Kolejne działania klasyfikowane pod względem występowania dotyczą usprawnień w zakresie logistyki. Charakteryzują się one znacznie większą częstotliwością występowania, gdyż wiele podmiotów wskazywało, że mają one charakter ciągły w przeciwieństwie do produkcyjnych i inwestycyjnych, które podejmowane są znacznie rzadziej, a najczęściej w układzie rocznym. Ogółem poprawę działalności w obszarze logistyki deklarują 173 podmioty (76,55% próby). Główny kierunek działań skierowany jest w stronę dostosowywania szeroko rozumianych procesów logistycznych do wymogów kontrahenta. Najczęściej przybierają charakter wprowadzania określonych procedur postępowania w zakresie pozyskiwania surowców i materiałów do produkcji, ich przechowywania i składowania, a także aspektów transportu i wysyłki własnej produkcji. Zmiany i modyfikacje w zakresie logistyki dominują w przedsiębiorstwach dużych (31 wskazań stanowiących 86,1% próby), średnich (75 wskazań stanowiących 79,1% próby) oraz w małych (67 wskazań stanowiących 71,3% próby). Spośród innych działań logistycznych wyróżniają się prace dotyczące zmiany w zakresie sieci dystrybucji, które mogą mieć na celu zarówno jej rozbudowę, jak i likwidację. Proces drugi szczególnie uzasadniony jest w przypadku, gdy sieć dystrybucji kooperujących przedsiębiorstw się dubluje. Likwidacja wybranych placówek w istotny sposób przyczynia się do redukcji kosztów, które należą do głównych motywów kooperacji przemysłowej. Dokonywanie zmian w zakresie dystrybucji wskazane zostało przez 87 podmiotów stanowiących 38,5% próby, w tym dominowały w przedsiębiorstwach średnich (40 wskazań stanowiących ponad 41% próby), dużych (14 wskazań stanowiących 38,9% próby) oraz małych (33 wskazania stanowiące 35% próby). Uzyskany rezultat jest zgodny z oczekiwaniami, małe przedsiębiorstwa charakteryzują się stosunkowo niewielką bazą zapasów, jak i zbytu, co przedkłada się na prezentowane wyniki. Należy jednak zwrócić uwagę na małe dysproporcje pomiędzy poszczególnymi wskazaniami według kryterium

wielkości przedsiębiorstwa. Sytuacja wygląda zupełnie inaczej w przypadku kryterium domeny działalności. Zmiany dotyczące sieci dystrybucji dominują w przedsiębiorstwach produkcyjnych (65 wskazań stanowiących ponad 45% próby), rzadziej występują w firmach świadczących usługi produkcyjne i okołoprodukcyjne (22 wskazania stanowiące 33,3% próby). Z innych procesów dostosowawczych dotyczących działań w zakresie logistyki eksponowano konieczność budowy składów normatywnych, utrzymywania zapasów wyrobów gotowych, zamawiania odpowiedniego wolumenu materiałów i surowców itp. Działania te charakteryzowały się jednak znacznie mniejszym priorytetem i częstotliwością występowania.

Wiele podmiotów podejmuje również działania dotyczące zmian organizacyjnych, które dotyczą kilku obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Istotną zaletą zmian w zakresie organizacji jest niewielki koszt i mały nakład pracy. W ramach tych zmian wskazywano na konieczność przestrzegania określonych wymogów partnera, budowę harmonogramów produkcji z uwzględnieniem wymagań kooperanta czy dokonanie zmian w systemach komunikacji pomiędzy stronami. Do zmian organizacyjnych zalicza się również modyfikację godzin pracy przedsiębiorstwa i jego wydzielonych, części np. magazynów. Celem wszystkich zmian organizacyjnych jest usprawnienie pracy, eliminacja barier kulturowych, poprawa komunikacji i przepływu informacji itp. Działania takie podejmowane są przez 162 podmioty (ponad 71% próby), w tym przedsiębiorstwa małe (63 jednostki stanowiące 67% próby), średnie (75 jednostki stanowiące 78,13% próby) oraz duże (24 jednostki stanowiące 66,7% próby). Zmiany organizacyjne występują zarówno w przedsiębiorstwach produkcyjnych, jak i świadczących usługi produkcyjne i okołoprodukcyjne.

Ostatni obszar, w ramach którego dokonuje się zmian celem dostosowania własnych potencjałów produkcyjno-organizacyjnych do kontrahenta, dotyczy kwestii marketingowych. Przedsiębiorstwa wskazują, że kooperacja w zasadniczy sposób wpływa na zmiany w zakresie asortymentu, zarówno pod względem jego głębokości, jak i szerokości. Modyfikację w zakresie rodzajów wytwarzanych produktów podejmują aż 183 podmioty, czyli prawie 81% badanych jednostek. Najwięcej zmian, których celem jest dostosowanie asortymentu do wymagań kooperanta podejmują duże przedsiębiorstwa (32 wskazania stanowiące prawie 89%), a następnie średnie (77 wskazań stanowiących 80,2% próby) i małe (74 wskazań stanowiących 78,7% wskazań). Z innych prac w zakresie marketingu wskazywano na konieczność przeprowadzania szkoleń i treningów zarówno pracowników bezpośrednio produkcyjnych, jak i kadry inżynieryjno-technicznej. Nadawano im jednak znacznie mniejszy priorytet.

Reasumując rozważania związane z problem podejmowaniem działań dostosowawczych na skutek wymagań i żądań kooperantów, podkreślić należy, że szczególne znaczenie kwestia ta ma dla przedsiębiorstw małych, a następnie średnich, które starają się konkurować na rynku przez swoją elastyczność i umiejętność przystosowania do dynamicznie zmieniających się warunków rynkowych.

Rozpatrując problem procesów dostosowawczych podejmowanych przez kooperujące przedsiębiorstwa, warto zwrócić uwagę na wspólne działania kooperantów, których celem jest wejście na wyższe poziomy współpracy. Analizując wskazania respondentów, ułożono ranking zespołowego działania:

- spotkania i wizyty w przedsiębiorstwie partnera (181 wskazań),
- wspólne planowanie produkcji (120 wskazań),
- wspólne szkolenia i treningi (104 wskazania),
- wspólne planowanie zaopatrzenia produktów przemysłowych (102 wskazania),
- wzajemne kontrole i audyty (100 wskazań),
- wspólne prace w zakresie badania i rozwoju produktu (89 wskazań),
- wspólne organizowanie wystaw, targów i ekspozycji (79 wskazań),
- wspólne wyjazdy integracyjne (76 wskazań),
- wspólne prace w zakresie badania i rozwoju technologii (70 wskazań),
- wspólne prace w zakresie poprawy organizacji pracy produkcyjnej (70 wskazań),
- wspólne organizowanie działalności marketingowej i reklamowej (67 wskazań),
- wspólne prace w zakresie poprawy organizacji pracy pozaprodukcyjnej (56 wskazań).

Prezentowany zestaw wspólnych działań oraz zakres i częstotliwość ich występowania potwierdzają przyjęte hipotezy o niskim poziomie kooperacji przemysłowej w Polsce. Brak zaufania, zaangażowania czy czynnego udziału we wspólnych pracach nie przyczyniają się do rozwoju relacji. Dodatkowo większość prezentowanych czynności nie ma ścisłego związku z kooperacją przemysłową, pośrednio wpływa jednak na poziom relacji.

5.4. Ograniczenia rozwoju relacji pomiędzy przedsiębiorstwami w kooperacji przemysłowej

Wyróżniającym się trendem ostatnich dziesięcioleci jest zmiana natury relacji pomiędzy przedsiębiorstwami działającymi na rynku dóbr przemysłowych z obszarów konfrontacji i walki w kierunku współpracy i współdziałania. Dotychczasowe, związane z czystą walką konkurencyjną zastąpione zostają relacjami partnerskimi, które łączą w sobie elementy współpracy z elementami konkurencji. Przyjmują charakter ewolucyjnego rozwoju, przechodząc od prostych form wymiany do skomplikowanych i złożonych układów, w których uzupełniają się umiejętności, doświadczenie, zasoby, technologie, procesy itp. Istotą kooperacji przemysłowej jest bowiem podział i możliwość wymiany określonych zasobów celem realizacji strategicznych zadań. W skład zasobów wchodzi szerokie spektrum elementów – począwszy od wiedzy, doświadczenia i informacji przez

środki materialne i niematerialne, a kończąc na strukturach, procesach i wdrożonych procedurach postępowania. Przechodzenie do wyższych form współpracy przyczynia się do redukcji niepewności, podziału ryzyka, wpływa na obniżenie kosztów, co w efekcie buduje przewagę konkurencyjną podmiotów uczestniczących w układzie kooperacyjnym. Można zatem podkreślić, że rozwój związany z wdrażaniem procesów kooperacyjnych staje się alternatywnym modelem rozwoju organizacji w stosunku do tradycyjnych wzorców kojarzonych z wykorzystaniem wewnętrznych lub zewnętrznych uwarunkowań.

Mimo szeregu korzyści możliwych do uzyskania w wyniku kooperacji, relacje występujące pomiędzy polskimi przedsiębiorstwami dotyczą prostych i nieskomplikowanych zależności. Wśród nich dominują stosunki antagonistyczne, w których przez wykorzystanie własnej siły przetargowej i narzucanie warunków współpracy eksploatuje się partnera. Analizując relacje kooperacyjne, dostrzec również można pewien paradoks, większość badanych firm zdaje sobie sprawę z pożytków płynących z kooperacji i jej wpływu na własną konkurencyjność, nie podejmuje jednak żadnych działań, które umożliwiłyby wchodzenie na wyższe stopnie relacji. Dotychczas nie zidentyfikowano również w jednoznaczny sposób czynników determinujący rozwój kooperacji. Główne ograniczenia dotyczą między innymi uwarunkowań historycznych, w których dominował brak zaufania, ograniczenia w dostępie do zasobów naturalnych i konieczność ustawicznej walki w celu ich pozyskania, niska świadomość społeczna i ciągła rywalizacja oraz braki wypracowanych modeli współpracy [Nowak 2010 a, s. 289–302]. Kooperacji nie ułatwia również struktura polskich przedsiębiorstw, w której dominują podmioty mikro, o małym zatrudnieniu, małym potencjale produkcyjnym i znikomej sile przetargowej⁸⁴.

Wychodząc z powyższych założeń, istotnym problemem badawczym stała się identyfikacja czynników i przyczyn, które hamują bądź uniemożliwiają rozwój relacji w kooperacji przemysłowej pomiędzy współpracującymi partnerami⁸⁵. Prowadząc badania, poproszono respondentów o określenie siły wpływu wyselekcjonowanych zmiennych na rozwój więzi kooperacyjnych. Główne zmienne zidentyfikowane zostały na podstawie krytycznej analizy literatury krajowej i zagranicznej, przeprowadzonych badaniach sondażowych oraz opinii i uwag przedsiębiorców uzyskanych w trakcie wywiadów pogłębionych. Badane przedsiębiorstwa określając siłę wpływu poszczególnych zmiennych, korzystały z 5-stopniowej skali Likerta, w której 1 oznaczało brak znaczenia, 2 – niewielkie znaczenie, 3 – średnie znaczenie, 4 – duże znaczenie i 5 – bardzo duże znaczenie. Ustalając siłę wpływu poszcze-

⁸⁴ Według GUS w Polsce działalność prowadzi ponad 3,8 mln podmiotów gospodarczych, w tym 3,6 mln stanowią przedsiębiorstwa mikro, 152 tys. przedsiębiorstwa małe, 28 tys. przedsiębiorstwa średnie i tylko 4,7 tys. przedsiębiorstw zatrudniające powyżej 250 [GUS 2010, s. 52].

⁸⁵ Należy podkreślić, że o sukcesie czy porażce decydować może wiele innych zmiennych, przykładowo K. Krzakiweicz [2008, s. 21] analizuje modele zachowań kierowniczych, które również mogą stanowić istotny problem rozwoju relacji.

gólnych zmiennych na rozwój kooperacji, obliczono średnią arytmetyczną ważoną, którą nazwano współczynnikiem siły oddziaływania. Obliczona średnia arytmetyczna pozwoliła zbudować ranking czynników zarówno w układzie obejmującym wszystkie przedsiębiorstwa, jak i według przyjętych kryteriów.

Prezentowane wyniki pozwalają również stwierdzić, że przedstawione czynniki istotnie przyczyniają się do ograniczania rozwoju relacji w kooperacji przemysłowej, współczynnik oddziaływania mieścił się bowiem w przedziale od 2,06 do 3,65. Dodatkowo zaznaczyć należy, że w badaniu uzyskano stosunkowo wysoki odsetek wskazań, który kształtował się w przedziale od 90,71 do 96,02.

Kontynuując badania, przeprowadzono analizę czynnikową, której zadaniem była redukcja zmiennych oraz wskazanie tych, które są kluczowe dla powiązań kooperacyjnych. Wyselekcjonowanie kilku determinant powinno w praktyce ułatwić przedsiębiorcom rozwój relacji w kooperacji przemysłowej, znaczne zawęża bowiem pola wzajemnego oddziaływania. W zamian za wielkoobszarową analizę kilkudziesięciu zmiennych obserwacji podlega kilka dobranych czynników, które tłumaczą dane zjawisko.

Wyniki uzyskanych analiz pokazują, że do najbardziej istotnych barier leżących u podstaw rozwoju powiązań kooperacyjnych należą: opóźnienia w dostawach i w realizacji dostaw (współczynnik 3,65) oraz obawa o niedotrzymanie warunków umowy (współczynnik 3,51), co oznacza, że kontrahenci nie mają zaufania do swojego partnera. Pierwszy problem szczególnie istotny jest w dużych przedsiębiorstwach, które generują przychody na rynkach międzynarodowych (współczynnik 3,74), zajmują się produkcją, w tym przede wszystkim w branży przemysłu samochodowego, maszynowego oraz chemicznego. Wysoki współczynnik wskazań uzyskano także w grupie małych przedsiębiorstw, zwłaszcza świadczących usługi produkcyjne i okołoprodukcyjne. Znaczenie tego czynnika związane jest z obawami dotyczącymi opóźnień w realizacji własnych zadań. Brak dostaw określonych surowców czy materiałów przeznaczonych do dalszej produkcji skutkuje spowolnieniem procesów produkcyjnych, a tym samym możliwością niewykonania przyjętych zobowiązań. Sytuacja taka tworzy szczególne problemy w przypadku dużych przedsiębiorstw kooperujących z zachodnimi partnerami, którzy egzekwować mogą wysokie kary z tytułu nienależytego wykonania kontraktu. Brak wykonania przyjętych zleceń przez małe podmioty grozi rozpadem więzi kooperacyjnych i koniecznością poszukiwania nowych kontrahentów.

Druga bariera: obawa o niedotrzymanie warunków umowy (współczynnik 3,51) dotyczy współdziałania kompleksowego obejmującego szeroki zakres powiązań – począwszy od obszarów finansowych, poprzez gospodarkę transportowo-magazynową, a kończąc na problemach organizacyjnych. Brak dotrzymania warunków umowy znaczący jest w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw (współczynnik odpowiednio 3,54 i 3,55), które w domenie działalności wskazały świadczenie usług produkcyjnych i okołoprodukcyjnych dla innych podmiotów gospodarczych. Uszczegółowiając kwestię, wskazano, że najczęściej problem dotyczy aspektów finansowych związanych z brakiem zapłaty za wykonaną usługą.

gę lub dostarczony asortyment w ustalonym terminie. Opóźnienia w niektórych przypadkach sięgają kilkudziesięciu, a nawet kilkuset dni, co skutecznie zniechęca do nawiązywania bliższych relacji. Brak płatności w ustalonym terminie również wskazywany był jako główny powód rozpadu zawartych porozumień, wiązał się bowiem ze wstrzymaniem świadczenia usługi lub dostaw. Problem ten również wskazywany był przez duże przedsiębiorstwa, które nadały mu jednak nieco mniejszy priorytet (wskaźnik 3,34).

Zdaniem respondentów prezentowane 2 bariery rozwoju powiązań w kooperacji przemysłowej tłumaczą również rozwój stosunków antagonistycznych związanych ze współpracą na podstawie tworzonych list kwalifikowanych dostawców. W przypadku niewykonania lub nienależytego wykonania kontraktu jego realizacja przekazana zostaje innym kontrahentom. Sytuacja znajduje swoje odzwierciedlenie w przypadku opóźnień w regulowaniu zobowiązań, transakcji dokonuje się z tym kontrahentem, który wykazuje wolę współpracy. Tak zatem, respondenci podkreślają, że współpraca z wieloma dostawcami wpływa na bezpieczeństwo i ciągłość pracy.

Tabela 53. Ogólny ranking problemów rozwoju powiązań w kooperacji przemysłowej

Bariera rozwoju kooperacji przemysłowej	OW	ZN	OS
Opóźnienia w dostawach i w realizacji dostaw	96,02	3,65	1,12
Obawa o niedotrzymanie warunków umowy	96,02	3,51	1,11
Brak pełniej informacji o odbiorcy	94,69	3,36	1,21
Obawa o nadmierne uzależnienie się od partnera	95,13	3,17	1,17
Konieczność dostosowywania struktury asortymentowo-ilościowej do wymogu odbiorcy	93,36	3,06	1,13
Przepływ informacji	92,92	3,06	1,23
Zbyt wysokie wymagania stawiane przez kooperanta	93,36	3,01	1,06
Obawa przed zmianami warunków współpracy	92,04	2,94	1,16
Obawa o przejęcie pracowników inżynieryjno-technicznych i kadry	92,92	2,88	1,86
Zbyt duże wymagania techniczne i technologiczne	92,48	2,83	1,11
Konieczność utrzymywania nieuzasadnionych zapasów rezerwowych	92,92	2,82	1,24
Obawa o przejęcie sieci dystrybucji	93,81	2,78	1,36
Obawa o skopiowanie <i>know-how</i>	91,15	2,74	1,34
Konieczność ponoszenia wysokich kosztów związanych z badaniami i rozwojem produktu	92,04	2,68	1,30
Obawa o przejęcie pracowników produkcyjnych	92,04	2,59	1,24
Lokalizacja (odległość pomiędzy kooperantami)	92,92	2,58	1,19
Obawa o przejęcie sieci zaopatrzenia	92,92	2,56	1,31
Brak kompatybilności procesów produkcyjnych	90,71	2,42	1,13
Obawa przed przejęciem firmy	92,48	2,06	1,30

Legenda: OW – odsetek wskazań, ZN – znaczenie czynnika, OS – odchylenie standardowe.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Rozwój relacji w kooperacji przemysłowej ograniczany jest również przez brak dostępności do pełnej informacji o kontrahencie (współczynnik 3,36) oraz obawy o zbyt duże uzależnienie się od odbiorcy lub dostawcy (współczynnik 3,17). Brak przejrzystości i dostępności do informacji o partnerze, zwłaszcza w zakresie sytuacji majątkowej i finansowej, wywiązywania się ze zobowiązań finansowych oraz jakości świadczonych usług budzi w wielu przedsiębiorcach istotne obawy. Problem ma swoje uwarunkowania w historii ostatnich lat, w których wiele firm o słabej kondycji finansowej nawiązywało relacje, których celem było wyłudzenie dostaw surowców, materiałów, usług itp. Znane są przypadki, w których powoływano specjalne jednostki nie posiadające majątku, które pośredniczyły w zaopatrzeniu pomiędzy dostawcą a odbiorcą. Wiele z takich podmiotów kończyło swoją działalność, nie spłacając zobowiązań wobec kontrahentów.

Współcześnie, nawiązując bliskie relacje, żąda się od kontrahenta udostępnienia szeregu informacji, które mają być gwarancją należytego wykonania zawartego porozumienia. W uzasadnionych przypadkach zatrudnia się specjalne agencje wywiadowcze, które lustrują i opiniują potencjalnego partnera. Należy jednak podkreślić, że postępowanie przedsiębiorstw jest niekonsekwentne, z jednej strony bowiem żądają od kooperanta ujawnienia szeregu informacji, z drugiej wprowadzają obostrzenia, które uniemożliwiają pozyskanie wiedzy o ich własnej działalności.

Problem braku informacji o kontrahencie jest szczególnie ważny w grupie średnich przedsiębiorstw (współczynnik 3,47) oraz małych (współczynnik 3,44) z kapitałem polskim zajmujących się świadczeniem usług produkcyjnych. O istotności problemu w tej grupie przedsiębiorstw świadczy skala i zakres działalności, przedsiębiorstwa te są bowiem najbardziej narażone na nieuczciwe postępowanie partnera. Przedsiębiorstwa duże nadają tej zmiennej znacznie mniejszy priorytet.

Uzależnienie od partnera hamuje rozwój relacji przede wszystkim w dużych firmach, zatrudniających powyżej 250 pracowników (współczynnik 3,42) z kapitałem polskim, zajmujących się produkcją, przemysłu spożywczego, drzewno-meblerskiego i innych. Problem wiąże się ze złą strukturą odbiorców, których stanowi mało zdywersyfikowana grupa. Kooperacja z jednym lub co najwyżej kilkoma odbiorcami (lub/i dostawcami) może znacząco destabilizować pracę, zwłaszcza w przypadku, gdy po okresie ustabilizowanej współpracy następuje eskalacja żądań i wymagań odbiorcy. Wymagania te dotyczyć mogą różnych materii – począwszy od konieczności wydłużania terminu kredytu kupieckiego, tworzenia składów normatywnych czy ponoszenia kosztów wzajemnego dostosowania potencjału produkcyjnego. Obawy te stanowią również podstawę antagonistycznych zachowań.

Z innych problemów, na które warto zwrócić uwagę, wskazać należy na obawy związane z przejęciem pracowników inżynieryjno-technicznych i kadry (wskaźnik 2,88) oraz obawy o przejęcie pracowników produkcyjnych (wskaź-

Tabela 54. Bariery rozwoju relacji w kooperacji przemysłowej według kryterium wielkości i domeny przedsiębiorstwa

Czynniki decydujące o rozwoju relacji w kooperacji przemysłowej	Kryterium wielkości przedsiębiorstwa												Kryterium domeny działalności					
	Małe przedsiębiorstwa				Średnie przedsiębiorstwa				Duże przedsiębiorstwa				Przedsiębiorstwa produkcyjne			Przedsiębiorstwa świadczące usługi produkcyjne		
	OW	ZN	OS	OW	ZN	OS	OW	ZN	OS	OW	ZN	OS	OW	ZN	OS	OW	ZN	OS
I	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16			
Opóźnienia w dostawach i w realizacji dostaw	95,74	3,72	1,15	96,88	3,55	1,18	94,44	3,74	0,86	95,77	3,68	1,08	98,48	3,68	1,12			
Obawa o niedotrzymanie warunków umowy	96,81	3,54	1,17	94,79	3,55	1,07	97,22	3,34	1,08	95,07	3,50	1,11	96,97	3,64	1,09			
Brak pełniej informacji o odbiorcy	94,68	3,44	1,30	93,75	3,47	1,05	97,22	2,89	1,25	93,66	3,33	1,12	96,97	3,45	1,37			
Obawa o nadmierne uzależnienie się od partnera	93,62	3,03	1,16	94,79	3,20	1,16	100,00	3,42	1,20	94,37	3,31	1,17	98,48	3,00	1,09			
Konieczność dostosowywania struktury asortymentowo-ilościowej	94,68	3,07	1,20	91,67	3,01	1,16	94,44	3,15	0,86	92,25	3,11	1,10	96,97	3,08	1,15			
Przepływ informacji	92,55	3,11	1,29	91,67	3,10	1,17	97,22	2,83	1,20	91,55	2,95	1,19	96,97	3,34	1,26			
Zbyt wysokie wymagania	94,68	3,07	1,14	91,67	2,94	1,09	94,44	3,03	0,80	92,96	3,06	0,99	95,45	2,94	1,16			
Obawa przed zmianami warunków współpracy	94,68	3,11	1,19	89,58	2,92	1,15	91,67	2,52	1,03	91,55	2,92	1,11	92,42	3,02	1,26			
Obawa o przejęcie pracowników inżynieryjno-technicznych i kadry	93,62	2,68	1,34	91,67	3,08	2,42	94,44	2,88	1,23	92,25	2,96	2,12	95,45	2,65	1,30			
Zbyt duże wymagania techniczne i technologiczne	93,62	2,86	1,15	89,58	2,74	1,09	97,22	2,94	1,11	92,25	2,95	1,05	93,94	2,61	1,19			
Konieczność utrzymywania nieuzasadnionych zapasów rezerwowych	93,62	2,77	1,22	89,58	2,79	1,33	100,00	3,00	1,07	92,25	2,85	1,19	95,45	2,89	1,38			
Obawa o przejęcie sieci dystrybucji	95,74	2,88	1,44	92,71	2,65	1,31	91,67	2,88	1,29	92,96	2,75	1,34	96,97	2,97	1,41			
Obawa o skopiowanie <i>know-how</i>	93,62	2,65	1,39	90,63	2,67	1,30	86,11	3,19	1,28	91,55	2,87	1,35	92,42	2,67	1,27			
Konieczność ponoszenia wysokich kosztów związanych z badaniami i rozwojem produktu	92,55	2,51	1,34	90,63	2,71	1,28	94,44	3,06	1,20	91,55	2,85	1,25	95,45	2,52	1,38			
Obawa o przejęcie pracowników produkcyjnych	93,62	2,64	1,28	89,58	2,52	1,22	94,44	2,65	1,20	92,96	2,61	1,20	92,42	2,64	1,30			
Lokalizacja (odległość pomiędzy kooperantami)	92,55	2,61	1,24	92,71	2,55	1,21	94,44	2,56	1,02	92,96	2,59	1,17	93,94	2,55	1,26			
Obawa o przejęcie sieci zaopatrzenia	94,68	2,63	1,38	92,71	2,51	1,31	88,89	2,53	1,14	91,55	2,54	1,25	96,97	2,77	1,41			
Brak kompatybilności procesów produkcyjnych	92,55	2,45	1,23	89,58	2,33	1,05	88,89	2,59	1,07	89,44	2,50	1,04	93,94	2,37	1,28			
Obawa przed przejęciem firmy	92,55	2,17	1,37	92,71	2,01	1,29	91,67	1,91	1,10	92,96	2,07	1,26	92,42	2,11	1,46			

Legenda: *OW* – odsetek wskazań, *ZN* – znaczenie czynnika, *OS* – odchylenie standardowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

nik 2,59). Badania wskazują, że przedsiębiorcy znacznie bardziej obawiają się utraty wysoko kwalifikowanej załogi niż robotników. Problem utraty kluczowych pracowników nabiera znaczenia w średnich przedsiębiorstwach (wskaźnik 3,08) z kapitałem polskim, zajmujących się produkcją. Próby przejmowania zasobów ludzkich związane są ze złą strukturą wykształcenia i kształcenia, zwłaszcza w zakresie umiejętności technicznych i inżynierskich. Przedsiębiorcy wskazują, że przy dużym bezrobociu stosunkowo trudno znaleźć pracownika, który spełniałby pokładane w nim oczekiwania. Stosunkowo niewielkie znaczenie problem ten ma w przedsiębiorstwach małych (wskaźnik 2,68).

Małe i duże przedsiębiorstwa natomiast uważają, że nie należy nawiązywać zbyt bliskich relacji z partnerami ze względu na możliwość przejęcia pracowników bezpośrednio produkcyjnych (wskaźniki odpowiednio 2,64 i 2,65). Problemy ze znalezieniem odpowiednio wykwalifikowanych pracowników nie dotyczą tylko kadry inżyniersko-technicznej, ale również pracowników bezpośrednio produkcyjnych o wysokich umiejętnościach zawodowych. Podkreśla się, że obecnie zasoby siły roboczej wysoko kwalifikowane zostały znacznie zredukowane ze względu na brak szkół zawodowych kształcących w różnych zawodach oraz dużą migrację do innych państw, ze względu na różnice w wynagrodzeniu. Aktualne próby reaktywowania działania szkół zawodowych będą procesem długotrwałym i trudnym do przeprowadzenia ze względu na dynamiczny rozwój różnego rodzaju szkół wyższych wchłaniających absolwentów szkół średnich.

Podsumowując problemy leżące u podstaw rozwoju relacji w kooperacji przemysłowej, warto wskazać jeszcze te czynniki, którym nie nadawano kluczowego znaczenia. Mało istotne są obawy związane z możliwością przejęcia firmy przez kontrahenta, zarówno dla całej grupy badawczej (wskaźnik 2,06), jak i w układzie według wielkości firmy (wskaźnik od 1,91 w przypadku przedsiębiorstw dużych do 2,17 w przypadku przedsiębiorstw małych). Podobnie mało znaczenie ma brak kompatybilności procesów produkcyjnych (wskaźnik 2,42) czy odległość pomiędzy współpracującymi przedsiębiorstwami (wskaźnik 2,58).

W trakcie prowadzenia pogłębionych badań ankietowych respondenci wskazali szereg dodatkowych problemów, które częściowo łączą się z wyżej wskazanymi. Wiązały się one z brakiem zaufania, barierami formalno-prawnymi, możliwością utraty kluczowych kompetencji oraz koniecznością przechodzenia audytów i kontroli ze strony partnera o dominującym charakterze.

Małe przedsiębiorstwa najczęściej eksponowały brak zaufania do partnera, który wynikał ze złych doświadczeń wyniesionych ze współpracy z konkretnym kontrahentem, jak i z wcześniejszych autopsji. Problem braku zaufania podkreślany był również przez przedsiębiorstwa średnie z kapitałem polskim, świadczące zróżnicowane usługi produkcyjne i okołoprodukcyjne.

Tabela 55. Macierz korelacji pomiędzy wejściowymi zmiennymi barier rozwoju relacji w kooperacji przemysłowej

Zmienna	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
1	1,00																			
2	0,68	1,00																		
3	0,38	0,31	1,00																	
4	0,12	0,22	0,40	1,00																
5	0,17	0,25	0,30	0,44	1,00															
6	0,27	0,34	0,26	0,38	0,52	1,00														
7	0,20	0,24	0,33	0,40	0,52	0,74	1,00													
8	0,34	0,41	0,28	0,27	0,26	0,52	0,45	1,00												
9	0,39	0,30	0,52	0,39	0,23	0,35	0,33	0,54	1,00											
10	0,25	0,18	0,59	0,32	0,27	0,23	0,28	0,29	0,55	1,00										
11	0,29	0,27	0,23	0,22	0,14	0,24	0,15	0,29	0,36	0,44	1,00									
12	0,37	0,32	0,32	0,29	0,11	0,34	0,20	0,34	0,42	0,39	0,46	1,00								
13	0,25	0,26	0,32	0,41	0,31	0,40	0,37	0,37	0,35	0,37	0,33	0,44	1,00							
14	0,13	0,18	0,25	0,21	0,27	0,29	0,32	0,36	0,30	0,33	0,19	0,41	0,50	1,00						
15	0,25	0,25	0,23	0,26	0,44	0,36	0,50	0,40	0,32	0,26	0,19	0,31	0,50	0,53	1,00					
16	0,37	0,39	0,36	0,27	0,33	0,30	0,38	0,40	0,38	0,36	0,20	0,30	0,37	0,32	0,45	1,00				
17	0,38	0,39	0,31	0,23	0,18	0,30	0,27	0,31	0,32	0,31	0,30	0,34	0,27	0,30	0,36	0,51	1,00			
18	0,32	0,35	0,20	0,32	0,31	0,34	0,31	0,34	0,35	0,32	0,23	0,29	0,30	0,30	0,45	0,52	0,42	1,00		
19	0,21	0,32	0,10	0,08	0,04	0,11	0,06	0,16	0,18	0,19	0,13	0,17	0,10	0,17	0,19	0,12	0,17	0,33	1,00	

W macierzy zaznaczono korelację o istotnej współzależności.

Legenda: 1 – obawa o przejęcie sieci zaopatrzenia, 2 – obawa o przejęcie sieci dystrybucji, 3 – obawa o niedotrzymanie warunków umowy, 4 – obawa o nadmierne uzależnienie się od partnera, 5 – obawa o skopiowanie *know-how*, 6 – obawa o przejęcie pracowników produkcyjnych, 7 – obawa o przejęcie pracowników inżynierijno – technicznych i kadry, 8 – obawy przed przejęciem firmy, 9 – obawa przed zmianami warunków współpracy bez wcześniejszych uzgodnień, 10 – obawa przed opóźnieniami w realizacji dostaw, 11 – obawa przed koniecznością dostosowania struktury asortymentowo – ilościowej do wymogów kooperanta, 12 – obawa przed zbyt wysokimi wymaganiami stawianymi przez kooperanta, 13 – obawa przed brakiem kompatybilności procesów produkcyjnych, 14 – obawa przed zbyt dużymi wymaganiami technicznymi i technologicznymi, 15 – obawa przed koniecznością ponoszenia wysokich kosztów związanych z badaniami i rozwojem, 16 – brak przepływu informacji, 17 – brak pełniej informacji o odbiorcy i/lub dostawcy (np. o jego kondycji finansowej, płynności, majątku, kontrahentach itp.), 18 – obawy przed koniecznością utrzymania zbyt wysokich zapasów, 19 – obawy przed zbyt dużą odległością pomiędzy kooperantami

Źródło: obliczenia własne.

Na bariery formalno-prawne również wskazywały małe firmy, które dążąc do nawiązania sformalizowanego układu, musiały podejmować szereg prac o charakterze dostosowawczym. Typowym aspektem jest konieczność wdrożenia systemów zarządzania jakością według norm ISO serii 9000. Posiadanie wdrożonego systemu często jest warunkiem koniecznym przystąpienia do negocjacji, nie warunkuje jednak uzyskania kontraktu. Wskazywano również, że coraz więcej odbiorców zwraca uwagę na podmiot certyfikujący, uzależniając współpracę od jego pozycji w ogólnym rankingu. Z innych barier formalno-prawnych podawano zawilość przepisów, konieczność przestrzegania i poddawania się określonym procedurom (np. przy zamówieniach publicznych) oraz nieelastyczne prawo pracy.

Natomiast przedsiębiorstwa duże uważają, że konieczność poddawania się audytom i kontrolom ze strony odbiorców może skutecznie zniechęcić do rozwoju bliskich stosunków opartych na szeroko pojmowanym partnerstwie. Istotność tej bariery podkreślana była przez przedsiębiorstwa produkcyjne przemysłu spożywczego. Audyty i kontrole z jednej strony zapewniają bezpieczeństwo odbiorcy, zwłaszcza przy dostawach neuralgicznych surowców i materiałów (np. szybko psujących się surowców spożywczych), z drugiej natomiast skutecznie utrudniają działania operacyjne i codzienną pracę.

Chcąc uzyskać pełen obraz czynników hamujących bądź pobudzających rozwój relacji w kooperacji przemysłowej, przeprowadzić należy pogłębioną analizę. Próby obserwacji wszystkich wskazanych obszarów przez przedsiębiorców jest pracochłonne, kosztowne i mało przejrzyste. Dodatkowo analiza często ma subiektywny i tendencyjny charakter, będący pod wpływem bieżących wydarzeń i nie odzwierciedla rzeczywistego stanu rzeczy. Działania takie nie umożliwiają zatem szczegółowego określenia zmiennych decydujących o poziomie relacji w kooperacji przemysłowej. Należy zatem uprościć strukturę do takiej formy, która pozwoli badać i wyjaśnić zjawisko przy jak najmniejszej liczbie czynników.

Budując macierze korelacji, zwrócono uwagę na zależności występujące pomiędzy poszczególnymi zmiennymi. Istotne z punktu prowadzonych badań okazały się współzależności pomiędzy obawami związanymi z przejściem: zarówno sieci dystrybucji, jak i sieci zaopatrzenia (0,68), pracowników inżynierijno-technicznych i kadry oraz pracowników bezpośrednio produkcyjnych (0,52) czy opóźnienia w realizacji dostaw z niedotrzymaniem warunków umowy (0,59). Szereg innych zmiennych wykazywało korelację średnią mieszczącą się w przedziale $0,3 \leq 0,5$. Uznano zatem, że w macierzy tej ukryta jest pewna prawidłowość rzutująca na postać prezentowanych zmiennych. Dodatkowo w procesie budowy tabeli zmiennych założono, że współzależność dotyczy znacznie większej liczby czynników, przykładowo uważano, że korelacji podlega czynnik kopiowania *know-how* z kompatybilnością procesów produkcyjnych, dużymi wymaganiami technicznymi i technologicznymi oraz kosztami związanymi z badaniami i rozwojem. Dalsza analiza umożliwiła wyjaśnienie rozbieżności pomiędzy uzyskanymi rezultatami a hipotetycznymi założeniami.

Macierz korelacji została poddana odpowiednim przekształceniom w celu poszukania zespołu takich czynników, które wyjaśniłyby wariancję w jak największym stopniu. W tym celu zbudowano macierz czynników surowych. Ze względu na duże trudności w analizowaniu tej macierzy i jej małą czytelność poddano ją rotacji metodą Varimax, co pozwoliło dokonać odpowiedniej interpretacji.

Postępując zgodnie z procedurą analizy czynnikowej, obliczono również wartość własną dla każdego czynnika (wariancję), co pozwoliło zidentyfikować 5 czynników głównych, z których pierwszy wyjaśnia ponad 35% wariancji, drugi 8,5%, trzeci niecałe 7%, a czwarty i piąty odpowiednio 6% i 5%. Oznacza to, że 62% analizowanego problemu tłumaczona jest za pomocą 5 zmiennych. W takim przypadku pozostałe zmienne mogą zostać pominięte, bowiem każda z kolejnych charakteryzuje się coraz mniejszym udziałem w wyjaśnianiu badanej kwestii.

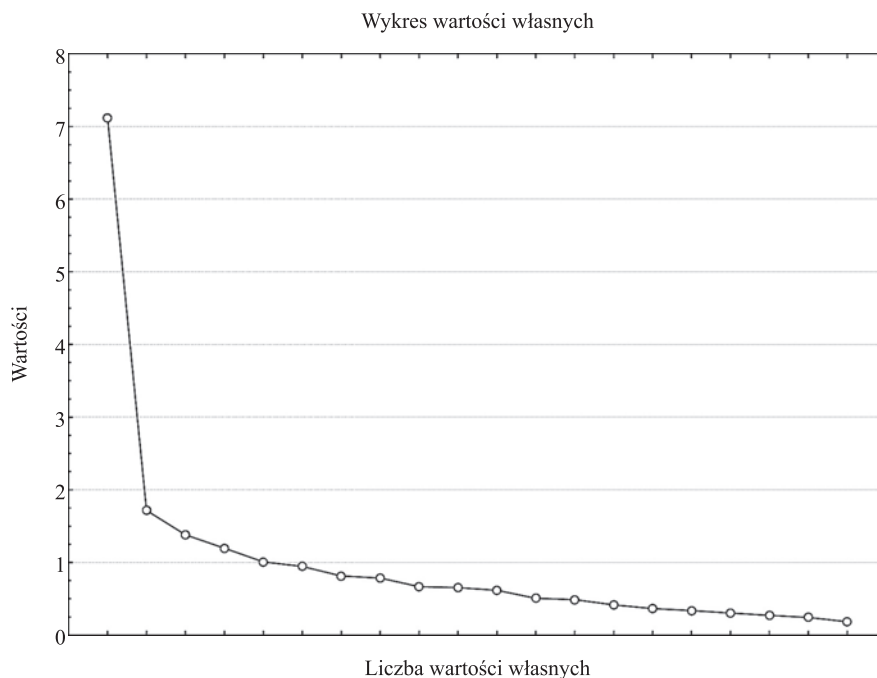
Tabela 56. Wartości własne odpowiadające kolejnym czynnikom barier rozwoju relacji w kooperacji przemysłowej

Elementy	Czynnik						suma
	F1	F2	F3	F4	F5	Fn	
Wartość własna	7,115	1,714	1,380	1,194	1,006	...	19
Udział proc. wyjaśnienia wariancji	35,57	8,57	6,90	5,97	5,03	...	100
Skumulowana wartość własna	7,115	8,829	10,209	11,404	12,411	...	19
Skumulowany udział proc. wyjaśnienia wariancji	35,57	44,15	51,05	57,02	62,06	...	100

Źródło: opracowanie własne.

Wybór czynników głównych zweryfikowano za pomocą kryterium osypiska Cattella. Na prezentowanym wykresie liniowym wyraźnie widać miejsce, od którego następuje łagodny spadek wartości własnych. Wartości te stanowią tzw. „osypisko czynnikowe” (wybór czynników zgodny jest również z kryterium Kaisera, które mówi, że dalszej analizie poddane zostają te czynniki, których wartość własna jest większa od 1).

Analizując macierz ładunków czynników, stwierdzić można, że pierwszy wyselekcjonowany czynnik wykazuje wysoki stopień korelacji z obawami o przejęcie zarówno sieci zaopatrzenia, jak i sieci dostawców. Wiąże się zatem z ryzykiem i obawami o bezpieczeństwo własnej działalności, które jak wspomniano wcześniej, tłumaczy ponad 35% wariancji. Obawy o utratę sieci zaopatrzenia i/lub sieci zbytu należą do najistotniejszych kryteriów uniemożliwiających nawiązanie partnerskich relacji z kontrahentami. Podstawą takich zachowań jest przede wszystkim brak zaufania, duża niepewność co do przyszłości, małe zaangażowanie i wykorzystywanie siły i pozycji do dyktowania warunków współpracy podmiotom zależnym.



Rysunek 51. Wykres osypiska Cattella dla barier rozwoju relacji w kooperacji przemysłowej

Źródło: opracowanie własne.

Drugi czynnik, który określono w niniejszej pracy jako „ludzki” wykazuje współzależność ze zmienną dotyczącą obaw o przejęcie pracowników inżynierijno-technicznych, kadry oraz bezpośrednio produkcyjnych. Łącznie 2 prezentowane czynniki wyjaśniają 44% wariancji.

Kolejny czynnik, który określony został jako zabezpieczenie produkcji wykazuje związek z obawami o nienależyte wykonanie przyjętego zobowiązania oraz z obawami przed brakiem dostaw surowców, materiałów i innych elementów służących prawidłowemu przebiegowi procesów produkcyjnych. Po zsumowaniu go z poprzednimi czynnikami, łączny stopień wyjaśnienia wariancji sięga 51%. Trzy prezentowane czynniki powinny być brane pod uwagę przez przedsiębiorstwa w procesie tworzenia i rozwoju relacji, pozostałe można pominąć, ze względu na niewielki udział w tłumaczeniu omawianego zjawiska.

Kolejny czynnik, mniej wyrazisty określony jako kosztowy wykazuje związek ze zmienną związaną z koniecznością ponoszenia wysokich kosztów dotyczących badań i rozwoju produktów. Prezentowane cztery czynniki tłumaczą łącznie ponad 57% badanej kwestii.

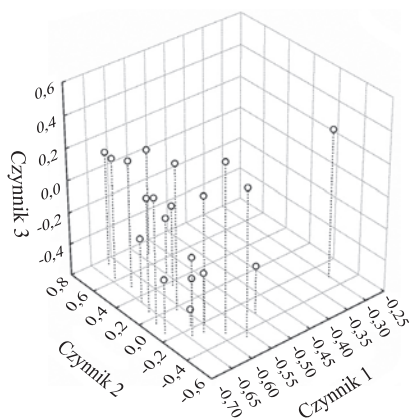
Tabela 57. Porównanie macierzy ładunków czynnikowych przed rotacją i po dokonaniu rotacji Varimax dla barier rozwoju relacji w kooperacji przemysłowej

	Surowe ładunki czynnikowe (bez rotacji)					Ładunki czynnikowe po rotacji				
	Czynnik 1	Czynnik 2	Czynnik 3	Czynnik 4	Czynnik 5	Czynnik 1	Czynnik 2	Czynnik 3	Czynnik 4	Czynnik 5
Obawa o przejście sieci zaopatrzenia	-0,561	-0,441	0,318	-0,304	0,121	0,790	0,098	0,201	0,120	0,172
Obawa o przejście sieci dystrybucji	-0,586	-0,346	0,451	-0,271	0,133	0,809	0,196	0,098	0,199	0,127
Obawa o niedotrzymanie warunków umowy	-0,600	-0,115	-0,358	-0,341	-0,293	0,174	0,197	0,787	0,056	0,110
Obawa o nadmierne uzależnienie się od partnera	-0,546	0,286	-0,247	-0,234	-0,128	-0,024	0,498	0,497	0,076	0,104
Obawa o skoptowanie <i>know-how</i>	-0,530	0,497	0,064	-0,207	-0,190	0,004	0,679	0,291	0,234	-0,107
Obawa o przejście pracownikó w produkcyjnych	-0,638	0,424	0,156	-0,234	0,339	0,247	0,805	0,030	0,061	0,258
Obawa o przejście pracowników inżynieryjno-technicznych i kadry	-0,618	0,553	0,113	-0,196	0,114	0,084	0,831	0,127	0,165	0,104
Obawy przed przejęciem firmy	-0,657	0,061	0,114	-0,047	0,310	0,348	0,462	0,079	0,184	0,414
Obawa przed zmianami warunków współpracy	-0,677	-0,143	-0,261	-0,147	0,039	0,250	0,234	0,527	0,105	0,405
Obawa przed opóźnieniami w realizacji dostaw	-0,623	-0,176	-0,496	-0,028	-0,234	0,012	0,054	0,747	0,193	0,351
Obawa przed koniecznością dostosowania struktury asortymentowo-ilościowej do wymogów kooperanta	-0,497	-0,308	-0,300	0,037	0,358	0,234	0,020	0,262	-0,019	0,661
Obawa przed zbyt wysokimi wymaganiami	-0,616	-0,263	-0,226	0,207	0,337	0,216	0,065	0,216	0,186	0,724
Obawa przed brakiem kompatybilności procesów produkcyjnych	-0,647	0,158	-0,197	0,273	0,167	-0,054	0,356	0,200	0,340	0,547
Obawa przed zbyt dużymi wymaganiami technicznymi i technologicznymi	-0,564	0,171	-0,092	0,571	0,049	-0,184	0,222	0,053	0,589	0,500
Obawa przed koniecznością ponoszenia wysokich kosztów związanych z badaniami i rozwojem	-0,631	0,302	0,192	0,390	-0,077	-0,016	0,429	0,024	0,709	0,229
Brak przepływu informacji	-0,670	-0,046	0,183	0,056	-0,374	0,279	0,221	0,389	0,591	-0,001
Brak pełnej informacji o odbiorcy i/lub dostawcy	-0,596	-0,206	0,196	0,087	-0,209	0,367	0,088	0,280	0,503	0,117
Obawy przed koniecznością utrzymywania zbyt wysokich zapasów	-0,610	-0,021	0,312	0,185	-0,252	0,283	0,215	0,171	0,641	0,044
Obawy przed zbyt dużą odległością pomiędzy kooperantami	-0,301	-0,310	0,327	0,222	-0,066	0,361	-0,130	-0,038	0,434	0,102

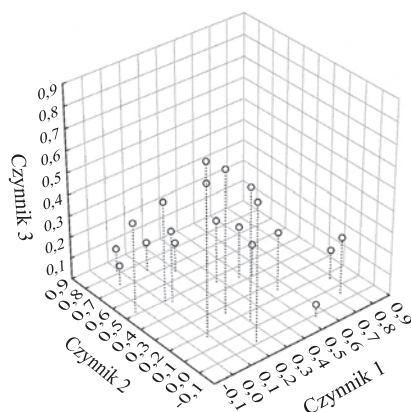
Legenda: oznaczono ładunki powyżej 0,700

Źródło: obliczenia własne.

Surowe ładunki czynnikowe – bez rotacji



Ładunki czynnikowe po wykonaniu rotacji metodą Varimax znormalizowana



Rysunek 52. Graficzna prezentacja surowych ładunków czynnikowych i po rotacji Varimax dla barier rozwoju relacji w kooperacji przemysłowej

Źródło: opracowanie własne.

Ostatni, silnie skorelowany z obawami o brak kompatybilności procesów technologicznych określono jako czynnik techniczny. Czynnik ten tłumaczy zaledwie 5% zjawiska, w sumie jednak prezentowane czynniki wyjaśniają 62% wariacji, co uznać można za pozytywny wynik prowadzonej analizy.

Przeprowadzona analiza czynnikowa pozwoliła dokonać redukcji wielu zmiennych pierwotnych, które opracowane zostały na podstawie badań literaturowych i ankietowych do kilku megaczynników decydujących w istotny sposób o problemie. Szczególnie ważne są obawy związane z możliwością przejęcia przez kontrahenta zarówno sieci sprzedaży, jak i zaopatrzenia. Istotność tego problemu wiąże się z małą szerokością posiadanych baz, zwłaszcza w przypadku⁸⁶ zbytu. Utrata kilku lub kilkunastu kontrahentów może przyczynić się do poważnych problemów związanych z jednej strony z zaopatrzeniem z drugiej ze zbytem wytworzonych produktów. Istotną barierą rozwoju relacji w kooperacji przemysłowej są również obawy związane z możliwością utraty pracowników zarówno produkcyjnych, jak i inżynierijno-technicznych. Obawy te wynikają z konieczności ponoszenia wysokich kosztów związanych ze szkoleniem i podnoszeniem kwalifikacji oraz trudności z pozyskaniem wysokokwalifikowanej załogi. Do istotnych barier należą również obawy związane z zabezpieczeniem produkcji i możliwością nie wykonania kontraktu wobec podmiotów trzecich. Gwarancją może być szeroka współpraca z wieloma dostawcami, z którymi rozwija się stosunki antagonistyczne. Na poziom i zakres relacji wpływ również obawa związana z koniecznością ponoszenia wysokich kosztów badań i rozwoju oraz wysoki poziom wymagań ze strony kooperantów. Nadaje im się jednak mniejszy priorytet.

⁸⁶ Utrata klientów może być również oznaką kryzysu organizacji [Kaczmarek 2004, s. 74].

Tabela 58. Czynniki tworzące bariery w relacjach kooperacyjnych – zestawienie zbiorcze

Czynnik				
logistyczny	ludzki	zabezpieczenie produkcji	kosztowy	techniczny
<i>F1</i>	<i>F2</i>	<i>F3</i>	<i>F4</i>	<i>F5</i>
Obawa o przejęcie sieci zaopatrzenia Obawa o przejęcie sieci dystrybucji	Obawa o przejęcie pracowników produkcyjnych Obawa o przejęcie pracowników inżyniersko-technicznych i kadry	Obawa o niedotrzymanie warunków umowy Obawa przed opóźnieniami w realizacji dostaw	Obawa przed koniecznością ponoszenia wysokich kosztów związanych z badaniami i rozwojem	Obawa przed zbyt wysokimi wymaganiami
Udział proc. wariacji: 35,57	8,57	6,90	5,97	5,03
Skumulowany udział proc.: 35,57	44,15	51,05	57,02	52,05

Źródło: opracowanie własne.

5.5. Podsumowanie

Przedmiotem zainteresowań ostatniego rozdziału były kwestie dotyczące identyfikacji i analizy uwarunkowań decydujących o poziomie i jakości kooperacji w przedsiębiorstwach przemysłowych. Istotną kwestią rozpatrywanego tematu była analiza wpływu kooperacji: na sprawność funkcjonowania przedsiębiorstwa i działalność innowacyjną oraz na działania, jakie podejmują badane jednostki w celu dostosowania swojego potencjału produkcyjno-organizacyjnego do wymogów dyktowanych przez kooperantów. W ostatnim podrozdziale skupiono się na barierach, które w istotny sposób hamują rozwój międzyorganizacyjnych relacji kooperacyjnych.

Realizując wyznaczony cel, określono motywy, które skłaniają badane jednostki do nawiązywania relacji kooperacyjnych. Kluczowymi okazały się dążenie do: pozyskania zasobów, których organizacja nie posiada, redukcji kosztów całkowitych prowadzonej działalności oraz poprawy jakości produkowanych wyrobów lub świadczonych usług. Stosunkowo rzadko natomiast wskazywano na inne bodźce, które mają charakter rozwojowy i perspektywiczny. Motywem do współpracy nie były bowiem takie kryteria, jak: prowadzone prace badawcze i rozwojowe przez

kooperantów, możliwość pozyskania wyjątkowych technologii czy tworzenie barier dla innych rywali. Standardowe kryteria świadczą o stosunkowo niskim poziomie kooperacji i małej skłonności do podejmowania nowych wyzwań.

Badaniu podlegały również oddziaływania kooperacji na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Z kilkudziesięciu zmiennych, na które oddziałuje kooperacja, zdaniem respondentów największy wpływ ma na wzrost wielkości przychodów i wzrost wielkości zysków. Najmniejszy natomiast na poprawę jakości potencjału technicznego (co wiąże się z koniecznością dokonania stosownych inwestycji). Zróżnicowane odpowiedzi oraz duża liczba zmiennych przyczyniły się do przeprowadzenia analizy czynnikowej. W wyniku zastosowanej procedury ustalono, że kooperacja ma kluczowy wpływ na 4 obszary działania przedsiębiorstwa, tj. produkcję, finanse, pozycję konkurencyjną oraz poprawę jakości zasobów ludzkich.

Pod wpływem kooperacji pozostaje również działalność innowacyjna przedsiębiorstw. Uzyskane wyniki pozwoliły stwierdzić, że innowacyjne są przede wszystkim duże przedsiębiorstwa, a dominującym typem wdrażanych innowacji są zamiany o charakterze organizacyjnym, a w dalszej kolejności marketingowe. Należy jednak podkreślić, że badana grupa przedsiębiorstw nie wdrożyła zbyt dużej liczby innowacji.

Przedsiębiorstwa nawiązujące relacje kooperacyjne różnią się między sobą pod wieloma względami, nie ma bowiem 2 podmiotów, których zasoby byłyby w pełni kompatybilne. Podstawowym zadaniem, które muszą podjąć kooperujące strony we wczesnych fazach relacji, jest wzajemne dostosowanie i zsynchronizowanie potencjałów w zakresie 5 obszarów, tj.: produkcji, logistyki, organizacji, marketingu i inwestycji. Najwięcej takich działań podejmuje się w zakresie działalności produkcyjnej, w ramach której jest kładziony nacisk na poprawę jakości produktów i usług oraz zmiany w sposobie produkcji zgodne z wytycznymi i wymaganiami partnera. Istotne są również zmiany organizacyjne, których zaletą jest niski koszt implementacji oraz marketingowe w zakresie zmian asortymentu (zarówno pod względem głębokości, jak i szerokości). Należy jednak podkreślić, że ze względu na asymetryczne rozłożenie sił procesy dostosowawcze do wymogów kooperanta podejmują zazwyczaj jednostki o słabszej kondycji.

W ostatniej części rozdziału analizie poddane zostały ograniczenia, które hamują lub uniemożliwiają rozwój powiązań kooperacyjnych. Badane jednostki wskazywały na różne kryteria, nadając im różne znaczenie. Podobnie jak w poprzednich przypadkach, w których bada się wiele zmiennych, kryteria te poddano analizie czynnikowej. Zastosowana procedura pozwoliła stwierdzić, że do najbardziej istotnych problemów związanych z rozwojem międzyorganizacyjnej kooperacji należą: czynniki logistyczne, związane z zasobami ludzkimi, zabezpieczające produkcję, kosztowe oraz techniczne. Ich prawidłowa identyfikacja pozwala na budowę strategii kooperacji i odpowiednie zarządzanie międzyorganizacyjnymi relacjami kooperacyjnymi.

ZAKOŃCZENIE

Przeprowadzone w rozprawie rozważania teoretyczne oraz prezentacja wyników badań empirycznych potwierdzają tezę, że kooperacja jest istotnym czynnikiem wpływającym na rozwój przedsiębiorstwa, jego wzrost i pozycję konkurencyjną. Współczesnym firmom działającym w dynamicznie zmieniającym się środowisku coraz trudniej utrzymać przewagę konkurencyjną, bazując wyłącznie na własnych zasobach, umiejętnościach i doświadczeniach. Coraz częściej zdają sobie sprawę, że tylko nawiązanie odpowiednich relacji z odpowiednimi kooperantami umożliwi osiągnięcie wyznaczonych zadań i realizację strategicznych celów.

Wielowątkowość problemu dotycząca praktycznie wszystkich obszarów działalności przedsiębiorstw czyni kooperację interesującym obiektem badawczym i analitycznym. Można ją badać z wielu perspektyw, zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa – pomiędzy jego komórkami, jak i z bliższym i dalszym otoczeniem zewnętrznym. Szczególnie interesująca jest przeprowadzona analiza relacji zachodzących pomiędzy kooperującymi przedsiębiorstwami charakteryzującymi się odmienną wewnętrzną złożonością, różnymi zasobami i kompetencjami czy różnym wpływem i oddziaływaniem na otoczenie i siebie nawzajem. Pozwala ona poznać i zidentyfikować zachodzące procesy na różnych stopniach złożoności, co zasadniczo decyduje o poziomie i jakości współpracy.

Badania potwierdziły, że kooperacja rozumiana jako zgodna współpraca umożliwia osiągnięcie szeregu korzyści, których nie można byłoby osiągnąć, działając autonomicznie przy wykorzystaniu własnych ograniczonych zasobów. Wskazano, że główną przyczyną, która skłania przedsiębiorstwa do tworzenia i rozwoju relacji kooperacyjnych jest dążenie do redukcji ryzyka przez zapewnienie dostaw surowców, materiałów, części czy innego rodzaju elementów, które decydują o ciągłości cykli produkcyjnych.

Kooperacja, jej poziom, jakość czy wartość są rezultatem wszystkich działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa w procesie poszukiwania, tworzenia i rozwoju relacji. Decydujący wpływ mają jednak działania podejmowane we wczesnych fazach, związanych z doбором kooperantów, którzy będą realizować wybrane funkcje i zadania. Dotychczas ich wybór związany był z opracowaniem szeregu kryteriów, którym nadawano różną wagę w zależności od rodzaju zleczanych prac i ich ważności w strukturze działalności przedsiębiorstwa. Badania wskazały jednak, że o cechach kooperanta decydują 3 zbiory czynników dotyczące:

- doświadczenia, jakości obsługi oraz wizerunku przedsiębiorstwa,
- kwestii finansowych i ogólnych warunków współpracy,
- poziomu techniczno-technologicznego wyznaczanego przez posiadane certyfikaty i możliwości certyfikowania własnych wyrobów.

W tym kontekście zaznaczyć należy, że wdrożenie w przedsiębiorstwie systemu zarządzania zgodnego ze standardami ISO przestaje być postrzegane jako tendencja i moda XXI w. czy konieczność podporządkowania się wymogom zewnętrzного otoczenia. Coraz częściej system ten traktuje się jako nowoczesny i skuteczny instrument zarządzania pozwalający osiągnąć zakładaną skuteczność dzięki ukierunkowaniu wymagań normy na ciągłą poprawę i doskonalenie organizacji. Wdrożenie i przestrzeganie systemu zarządzania poprawia również wizerunek przedsiębiorstwa, podnosi jego pozycję konkurencyjną i ułatwia nawiązywanie relacji kooperacyjnych, gdyż jest gwarantem jakości świadczonych usług.

Z praktycznego punktu widzenia identyfikacja i poznanie tych czynników umożliwią znaczne zawężenie prowadzonych prac w procesie poszukiwania kooperantów, co wpłynie na obniżenie kosztów, oszczędność czasu i optymalizację wyboru.

Dalsze analizy pozwoliły stwierdzić, że o strategicznym znaczeniu kooperanta nie decyduje zestaw kilkudziesięciu zmiennych, tylko kilka elementów o dużym stopniu determinacji. Wśród nich szczególnie istotne są czynniki transakcyjne, ryzyka i kosztowe. Czynniki transakcyjne charakteryzowane są przez wielkość i wartość transakcji w jednym asortymencie, ryzyka dotyczącego rodzaju zaspokajanej potrzeby oraz kosztów związanych ze zmianą dostawcy, a konkurencyjne określone są przez wizerunek partnera, jego pozycję konkurencyjną oraz udział wartości produktów i dostaw w strukturze kosztów produkcji firmy.

Przeprowadzone badania pozwoliły stwierdzić, że przedsiębiorcy zdają sobie sprawę z roli i znaczenia kooperacji w procesie tworzenia dóbr i świadczenia usług. Mimo dużej świadomości poziom relacji kooperacyjnych pomiędzy polskimi przedsiębiorstwami kształtuje się na niskim i bardzo niskim poziomie. Świadczy o tym struktura przedsiębiorstw, z którymi nawiązano relacje kooperacyjne. Dominuje współpraca z dużą liczbą dostawców, charakteryzująca się długim okresem wspólnego działania. Taka struktura byłaby prawidłowa w przypadku nawiązywania relacji partnerskich, sojuszy czy wspólnych przedsięwzięć. W tworzonych układach przeważają jednak proste transakcje wymiany i stosunki antagonistyczne uniemożliwiające wejście na wyższe poziomy współpracy. Antagonizm przyczynia się raczej do rozwoju konkurencji i walki niż współpracy i współdziałania. W takich układach kooperacja dotyczy wąskiego obszaru i stosunkowo rzadko wychodzi poza ramy formalnej bądź nieformalnej umowy. Należy jednak podkreślić, że analizując rozwój rodzaju relacji w układzie dynamicznym, zauważa się pewne optymistyczne symptomy, zwłaszcza w perspektywicznych planach dotyczących najbliższej przyszłości. Wiele badanych podmiotów wskazuje na konieczność rozwoju wyższych form współpracy i wykazuje pozytywne tendencje w tym kierunku. Należy jednak pamiętać, że proces przechodzenia na wyższe poziomy kooperacji jest trudny i złożony. Brak zaufania pomiędzy kontrahentami, małe zaangażowanie w realizację wspólnych celów czy dążenie do uzyskania korzyści kosztem partnera skutecznie hamują skłonność i tendencje kooperacyjne.

O niskiej skłonności kooperacyjnej świadczy również struktura stałych kooperantów w strukturze wszystkich współpracujących podmiotów. Mimo że dotychczasowa współpraca ma charakter długofalowy, brak jest bezpieczeństwa i pewności transakcji w przyszłości. Problem ten związany jest z tworzeniem przez duże i średnie przedsiębiorstwa tzw. baz kwalifikowanych dostawców. Kooperanci, którzy spełniają brzegowe wymagania zostają sklasyfikowani do grupy dostawców, którzy walczą między sobą o kontrakt często przy wykorzystaniu mało etycznych zachowań. Głównym kryterium współpracy staje się cena, a nie realizacja wspólnych celów. Walka cenowa wpływa dodatkowo na brak możliwości rozwoju. Niskie zyski uniemożliwiają opracowywanie i implementację innowacyjnych rozwiązań, co skutkuje obniżeniem pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw i brakiem możliwości ekspansji zarówno na arenie krajowej, jak i międzynarodowej.

Z punktu widzenia celów pracy szczególnie istotna jest próba określenia relacji pomiędzy przedsiębiorstwami, która decyduje o poziomie i jakości kooperacji. Relacje te klasyfikowano według rodzaju prowadzonych transakcji, które mają charakter prosty (niepowtarzalne, powtarzalne, długofalowe) i wyższego rzędu (partnerstwo, sojusz, wspólne przedsięwzięcie). W całej strukturze badanych przedsiębiorstw wyróżniają się transakcje proste, charakteryzujące się luźnymi powiązaniem kooperacyjnymi i brakiem ścisłej i bezpośredniej współpracy. Takie relacje uniemożliwiają perspektywiczny rozwój, w którym 2 niezależne jednostki realizują wspólne, będące wynikiem kompromisu, cele. Mimo wysokiej świadomości odnośnie znaczenia wyższych form kooperacji w procesie budowy wartości i przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa koncentrują się na transakcjach prostych. Cechą wyróżniającą bowiem polskie przedsiębiorstwa jest konformizm i wygodnictwo. Konieczność zaangażowania się w relację, ograniczanie własnych możliwości, zasobów, rynków czy baz zaopatrzenia rozpatrywane są przez pryzmat próby wywierania presji i dominacji, a nie przez pryzmat możliwości zwiększenia efektywności działania i osiągnięcia wyższego poziomu produktywności. Wskazuje się, że rozwój relacji kooperacyjnych jest kosztowny i mało efektywny w pierwszych okresach współpracy i nie gwarantuje osiągnięcia zamierzonych celów. Istotnym problemem są również obawy odnośnie zachowania partnerów w powstającej relacji. Doświadczenia przedsiębiorców wskazują, że często nie przestrzega się podstawowych założeń porozumienia, w tym terminów dostaw i terminów płatności. Brak przestrzegania warunków kontraktu zmniejsza zaufanie do partnera i przyczynić się może do wywołania konfliktów. W takiej sytuacji maleje skłonność przedsiębiorców do wymiany czy podziału informacji. Trudności w komunikacji czy zachowywanie istotnych wiadomości przez jedną ze stron przyczynia się do osłabienia więzi i rozwoju relacji, w których dominuje nieufność, podejrzliwość i dystans. Stosunkowo rzadko podejmuje się również próby rozwiązywania konfliktów w drodze negocjacji, najczęściej nieporozumie-

nia powodują rozpad relacji, a ewentualne roszczenia egzekwowane są sędownie. Koszty dopasowywania struktur i potencjałów wytwórczych mogą również być przyczyną problemów społecznych, zwłaszcza w przypadku pokrywania lub ząębienia się kompetencji potencjalnych kooperantów. Konieczność redukcji zatrudnienia, likwidacja działów i komórek są mało popularnymi decyzjami tworzącymi opór załogi przeciwko wprowadzaniu zmian. Podsumowując, w tworzących się relacjach brak jest wzajemności, kompromisu, zaangażowania czy koordynacji, które decydują o jakości, poziomie i wartości kooperacji. Prezentowane cechy kooperacji nie wpływają na poziom bezpieczeństwa, nie gwarantują pewności zbytu, przychodów i zysków, nie ułatwiają dostępu do informacji, technologii, rynków, baz zaopatrzenia, a tym samym nie przyczyniają się do rozwoju relacji i budowy potencjału konkurencyjnego przy wykorzystaniu efektu synergii.

Założenia i rezultaty badań w pełni potwierdzają również teoretyczne rozważania zawarte w rozdziale drugim. W tej kwestii szczególnie istotna jest teoria agencji, która dzieli uczestników kooperacji na pryncypała i agenta, pomiędzy którymi istnieje asymetryczne rozłożenie sił. Agent realizuje własne zadania i politykę działania, traktując pryncypała jako podmiot, który dąży do zdominowania mniejszego partnera. Podejmuje szereg działań mających na celu niewykonanie przyjętych zobowiązań, zwłaszcza w przypadku, gdy są one kosztowo nieefektywne lub nieopłacalne w realizacji. Istotna jest również teoria zależności od zasobów, która podkreśla, że kooperacja zawierana jest w sytuacji niemożności zaspokojenia potrzeb surowcowych i materiałowych we własnym zakresie. Dąży się do porozumienia z tymi podmiotami, które mają taki dostęp. Podmioty te będą próbować dyktować warunki transakcyjne w takim stopniu, w jakim inne przedsiębiorstwa zgłaszają zapotrzebowanie na rzadkie zasoby. Im przedsiębiorstwo częściej zgłasza zapotrzebowanie na rzadsze zasoby, tym większa próba oddziaływania przez podmiot posiadający do nich dostęp i tym większa próba jego uzależnienia. Wiele kwestii odnosi się również do innych teorii, w tym teorii kosztów transakcyjnych, teorii kooperacji czy teorii instytucjonalnej.

Kooperacja w istotny sposób oddziałuje na różnego rodzaju procesy i działania podejmowane przez przedsiębiorstwo. Wysoki stopień współpracy charakteryzujący się odpowiednim poziomem transakcyjnym, determinuje wiele obszarów, w tym w szczególności wpływa na poziom osiągniętych przychodów i zysków. Tak zatem potwierdzają się teoretyczne założenia dotyczące głównych motywów i bodźców skłaniających podmioty gospodarcze do wspólnej realizacji celów. Badania potwierdziły również, że międzyorganizacyjna kooperacja w sposób bezpośredni przyczynia się do poprawy jakości wytwarzanych produktów i świadczonych usług, optymalizacji wykorzystania zasobów produkcyjnych, a także wzrostu siły przetargowej i to zarówno wobec dostawców, jak i odbiorców. Syntezyzna analiza pozwoliła ustalić, że zasadniczo kooperacja wpływa na 4 główne komponenty przedsiębiorstwa: produkcję, finanse, konkurencyjność oraz zasoby

ludzkie. W ramach szeroko rozumianej produkcji współpraca przyczynia się do przeprowadzenia restrukturyzacji i rekonstrukcji parku maszyn, których skutkiem jest poprawa i polepszenie stanu posiadanego aparatu wytwórczego. W efekcie wzrasta poziom wykorzystania zdolności produkcyjnych i poprawia się jakość wytwarzanych produktów. Finanse dotyczą 3 nierozzerwalnych aspektów, tj. poprawy i wzrostu wielkości przychodów, zysków oraz rentowności działania. Analizując konkurencyjność będącą wynikiem kooperacji, wskazuje się na lepszą pozycję konkurencyjną współpracujących podmiotów oraz polepszenie się sytuacji w zakresie oddziaływania na dostawców i odbiorców. Ostatni kluczowy obszar kształtowany pod wpływem kooperacji dotyczy zasobów ludzkich. W tym zakresie wskazuje się na 2 elementy: wzrost poziomu wykształcenia i umiejętności, który przejawia się w jakości świadczonych usług i obsłudze kontrahentów.

W budowie relacji kooperacyjnych pomiędzy firmami coraz większe znaczenie zaczynają odgrywać wszelkiego rodzaju procesy, których celem jest wzajemne dopasowanie posiadanych potencjałów. Kooperacja związana jest z ograniczaniem samodzielności działania, które skutkuje rosnącą rolą współzależności. Wymaga ona rezygnacji z określonych własnych kompetencji na korzyść rozwoju kompetencji wspólnych, które będą miały charakter uniwersalny dla wszystkich podmiotów współpracujących w danej sieci. Badania ujawniły, że do głównych obszarów, w ramach których dochodzi do podejmowania procesów dostosowawczych należy działalność: produkcyjna, organizacyjna, marketingowa, logistyczna i inwestycyjna. W każdym z wymienionych obszarów prowadzić można szereg prac, o różnym zakresie i różnym wpływie na dalszą współpracę. W przedmiotowej kwestii istotna jest częstotliwość podejmowanych procesów, wysoki poziom kooperacji wymaga bowiem działania dynamicznego a nie statycznego. Oznacza to, że rozwój relacji kooperacyjnych uwarunkowany jest częstotliwością kontaktów, przepływem i wymianą informacji oraz ciągłą synchronizacją działań w dziedzinach współpracy. Badania wskazały, że wiele podmiotów podejmuje wyzwania głównych odbiorców i realizuje stawiane wymagania, często nie mając gwarancji zbytu wytworzonych produktów. Symptomy te świadczą o ewolucyjnym rozwoju kooperacji i powolnym przechodzeniu na wyższe stopnie współpracy.

Szczególnym przypadkiem działań podejmowanych na skutek kooperacji jest działalność innowacyjna. W literaturze często podkreśla się, że wspólna realizacja celów wyzwala inicjatywę i kreatywność i bezpośrednio wpływa na zdolność innowacyjną przedsiębiorstw. Badania ujawniły, że podejmowane nowatorskie działania dotyczą wszystkich rodzajów innowacji, przy czym dominujące są organizacyjne i marketingowe. Istotnym problemem świadczącym o niskim poziomie kooperacji jest niewielki zakres i liczba wdrożonych nowości będących efektem współpracy. Barierą rozwoju innowacji są przede wszystkim problemy z ich finansowaniem, zwłaszcza w grupie przedsiębiorstw o niewielkiej skali działalności.

Niska skłonność kooperacyjna przedsiębiorstw działających w Polsce, niewielki potencjał innowacyjny czy ograniczone działania w zakresie dostosowawczym związane są z dużą liczbą barier i mankamentów leżących u podstaw rozwoju relacji. W tym zakresie wskazuje się na uwarunkowania historyczne i kulturowe. Dwudziestoletni okres funkcjonowania polskiej gospodarki rynkowej nie pozwolił w pełni rozwinąć i wypracować procedur związanych z kooperacją. Doświadczenia wyniesione z poprzedniego okresu skutkują ograniczonym zaufaniem, małym zaangażowaniem, a przede wszystkim dużą podejrzliwością wobec intencji partnera. Mając do wyboru tradycyjne formy kooperacji, u podstaw których leżą konkurencja lub nowoczesne związane ze wspólnym działaniem, przedsiębiorstwa wybierają stereotypowe i standardowe zachowania, wychodząc z założenia, że lepsza jest pewna i bezpieczna działalność, którą można kontrolować niż poleganie na zewnętrznych podmiotach, nawet mimo możliwości spotęgowania korzyści. W obszarze tym przedsiębiorstwa wskazują na szereg problemów związanych ze współpracą, którym nadają różną rangę i znaczenie. Przeprowadzone analizy zidentyfikować pozwoliły 5 przeszkód, z których 3 mają znaczenie kluczowe. Najbardziej istotnymi problemami są ryzyko i obawa o własne bezpieczeństwo związane z możliwością utraty odbiorców i dostawców, z którymi współpracę nawiązać może nieuczciwy i nieetycznie postępujący partner. Podobne obawy budzi możliwość utraty zasobów ludzkich zarówno produkcyjnych, jak i inżynierjno-technicznych. Uwagę zwraca się na wysoki koszt pozyskania i kształcenia pracowników. Ostatnim kluczowym czynnikiem uniemożliwiającym prawidłowy rozwój relacji są obawy o nienależyte wykonanie kontraktu przez kontrahenta, co może przyczynić się do opóźnień w realizacji własnych zobowiązań, a tym samym powstania negatywnych opinii i utraty wizerunku oraz pozycji konkurencyjnej.

Prezentowana rozprawa nie wyczerpuje problematyki kooperacji pomiędzy przedsiębiorstwami przemysłowymi. Konieczne są dalsze badania dotyczące wieloaspektowego i wieloobszarowego oddziaływania kooperacji na współzależność, konkurencyjność, procesy dostosowawcze i adaptacyjne, a także uwarunkowania instytucjonalne, prawne i organizacyjne leżące u podstaw tworzenia relacji. Istotność procerów kooperacji wynika z faktu, że mają one charakter dynamiczny, zmienny w czasie i przestrzeni, pozostający pod wpływem wielu czynników i okoliczności. Współcześnie szczególnie istotne powinny być badania dotyczące kooperacji i budowy więzi kooperacyjnych w warunkach kryzysu i zagrożeń.

BIBLIOGRAFIA

- Alderson, W., 1965, *Dynamic Marketing Behavior. A Functionalist Theory of Marketing*, Richard D. Irvin, Inc., Homewood (Ill).
- Amason, A.C., 1996, *Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams*, Academy of Management Journal, Vol. 39, No. 1.
- Andaleeb, S.S., 1995, *Dependence Relations and the Moderating Role of Trust: Implications for Behavioral Intentions in Marketing Channels*, International Journal of Research in Marketing, Vol. 12, iss. 2.
- Anderson, J., Hakansson, H., Johanson, J., 1994, *Dyadic business relationship within a business network context*, Journal of Marketing, Vol. 58, No. 4.
- Anderson, J., Narus, J.A., 1990, *A Model of Distributor Firm and Manufacture Firm Working Partnerships*, Journal of Marketing, Vol. 54, No. 1.
- Ang, S., 1994, *Toward conceptual clarity of outsourcing, Business Process Reengineering: Information System Opportunities and Challenges*, Vol. A-54 B.C. Glasson, et al (Editors) Elsevier Science BV (North Holland) IFIP.
- Ansoff, H., 1965, *The Firm of the Future*, Harvard Business Review, Vol. 43 iss. 5.
- Antia, K., Frazie, G.L., 2001 *The Severity of Contract Enforcement In Interfirm Channel Relationships*, Journal of Marketing, Vol. 65, No. 4.
- Argyres, N., 1996, *Evidence on the role of firm capabilities in vertical integration decision*, Strategic Management Journal, Vol. 17, iss. 2.
- Arnold, U., 2000, *New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competencies concept*, European Journal of Purchasing & Supply Management, No. 6.
- Arrow, K., 1979, *Eseje z teorii ryzyka*, PWN, Warszawa.
- Bacharach, M., 1999, *Interactive team reasoning: A contribution to the theory of co-operation*, Research in Economics, Vol. 53, iss. 2.
- Badania przestrzenne rynki i konsumpcji*, red. Mynarski, S. Wydawnictwo Naukowe PWN, 1992.
- Balabanis, G., 1998, *Antecedents of Cooperation, Conflict and Relationship Longevity in an International Trade Intermediary's Supply Chain*, Journal of Global Marketing, Vol. 12, No. 2.
- Bannock G., Davis E., Trott P., Uncles M., 2002, *Dictionary of Business*, Penguin Reference.
- Barney, J., 1991, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, Vol. 17, No. 1.
- Barthelemy, J., 2003, *The seven deadly sins of outsourcing*, Academy of Management Executive, Vol. 17, No. 2.
- Bayona, C., Garcia – Marco T., Huerta E., 2001, *Firms' motivations for cooperative R&D an empirical analysis of Spanish firms*, Research Policy, Vol. 30, No. 7.

- Begg, D., Fisher, S., Dornbush, R., 2007, *Mikroekonomia*, PWE, Warszawa.
- Bengtsson, M., Kock, S., 2000, »Coopetition« in *Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously*, *Industrial Marketing Management*, Vol. 14, No. 29.
- Bengtsson, M., Kock, S., 1999, *Cooperation and competition in relationship between competitors in business networks*, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 14, No. 3.
- Benson, J.K., 1975, *The interorganizational networks as a political economy*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, No. 2.
- Bębenek, B., 2006, *Wokół koncepcji współdziałania*, w: Górzyński, M. (red.), *System wspierania gron przedsiębiorczości – publikacja podsumowująca*, Instytut Gospodarki Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów.
- Björck, F., 2004, *Institutional theory: A New perspective for research into IS/IT security in organizations*, *Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Bleeke, J., Ernst D., 1991, *The way to win in cross-border alliances*, *Harvard Business Review*, No. 69.
- Blok, F., 2008, *Budowa zaufania w relacjach producent – konsument jako czynnik wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w warunkach zakłóceń na rynkach finansowych*, red. Bieliński J., Czerwińska M., Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot.
- Borkowska, B., Klimczak, B., 1998, *Współdziałanie przedsiębiorstw w świetle mikroekonomicznej teorii firmy*, w: *Współdziałanie strategiczne w gospodarce*, *Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 786*, Wrocław.
- Bosch-Sijtsema, P.M., Postma, T.J.B.M., 2009, *Cooperative Innovations Project and Governance Mechanisms*, *Product Innovation Management*, Vol. 26, iss. 1.
- Brandenburger, A.M., Nalebuff, B.J., 1996, *Coopetition*. *Doubleday Currency*, New York.
- Brilman, J., 2002, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Buchanan, L. 1992, *Vertical trade relationship. The role of dependence and symmetry in attaining organizational goals*, *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, No. 1.
- Bucklin, L., Sengupta S., 1993, *Organizing successful co – marketing alliances*, *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 2.
- Bureth, A., Wolff, S., Zanfei, A., 1997, *The two faces of learning by co-operating: The evolution and stability of inter-firm agreements in the European electronics industry*, *Journal of Economics Behavior & Organization*, Vol. 32, iss. 4.
- Burnett, W.P., Greve R.H., Park D.Y., 1994, *An evolutionary model of organizational performance*, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, Winter Special Issue, Supplement 1.

- Butler, R., Sohod S., 1995, *Joint – Venture Autonomy: Resource Dependence and Transaction Costs Perspectives*, Scandinavian Journal of Management, Vol. 11, No. 2.
- Buxmann, P., von Arsen, A., Diaz L. M., 2008, *Economic evaluation of cooperation scenarios in supply chains*, Journal of Enterprises Information Management, Vol. 21, No. 3.
- Campbell, A.J., 1998, *Cooperation in international value chain: comparing an exporter's supplier versus customer relationship*, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 13, No. 1.
- Cannon J.P., Perreault W.D., 1999, *Buyer – Seller Relationships in Business Markets*, Journal of Marketing Research, Vol. 36, No. 4.
- Castanias, R.P., Helfat, C. E., 1991, *Managerial Resources and Rents*, Journal of Management, Vol. 17, No. 1.
- Chang, K.H., Gotcher, D. F., 2010, *Conflict – coordination learning in marketing channel relationships: The distributor view*, Industrial Marketing Management, Vol. 39, iss. 2.
- Cheng, E., Li, H., Love, P. 2000, *Partnering research in construction*, Engineering, Construction and Architectural Management, Vol. 7, No. 1.
- Chiles, T.H., McMackin, J.F., 1996, *Integrating Variable Risk Preferences, Trust and Transaction Cost Economics*, Academy of Management Review, Vol 21, No 1.
- Choroszczak, J., Ujwary-Gil, A., 2003, *Analiza fazy tworzenia aliansu strategicznego firmy krajowej z zagranicznym kooperantem*, Organizacja i Kierowanie, nr 3.
- Chwistecka-Dudek, H., 1993, *Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Ciesielski, M., 2004, *Relacje między dostawcami i odbiorcami*, Gospodarka Materiałowa i Logistyka, nr 7.
- Ciesielski, M., Zimniewicz, S. 2005, *Partnerstwo i dominacja*, Gospodarka Materiałowa i Logistyka, nr 4.
- Cieśllicki, M., 2006, *Partnerstwo Strategiczne. Budowa więzi kooperacyjnych*, Wydawnictwo: Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle, ORGMASZ, Warszawa.
- Coase, R.H., 1937, *The Nature of the Firm*, Economica, Vol. 4, No. 16.
- Colleman, D., 2009, *42 Rules for successful collaboration*, Superstar Press, Cupertino.
- Collins, J., 2009, *Collaboration. How Leaders Avoid the Traps, Create Unity, and Reap Big Results*, Harvard Business Press, Boston, Massachusetts.
- Combs, J.G., Ketchen, D.J., 1999, *Explaining interorganizational cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics*, Strategic Management Journal, Vol. 20, No. 9.

- Coughlin, T. 1985, *Competition and cooperation in marketing channel choice, theory and application*, Marketing Science, Vol. 4, No. 2.
- Crozier, M., 1996, *Kryzys inteligencji. Szkic o niezdolności elit do zmian*, Poltex, Warszawa.
- Cygler, J., 2009, *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Czakon, W., 2007, *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej, Katowice.
- Czarniawski, H., 2002, *Współdziałanie potrzebą czasu*, Norbertinum, Lublin.
- Czupiał, J., 2010, *Nowe tendencje w zarządzaniu dużymi przedsiębiorstwami międzynarodowymi*, w: *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. Lichtarski, J., Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Czupiał, J., 2000 a, *Strategiczne aspekty pionowej integracji, dywersyfikacji i aliansów*, w: *Źródła sukcesów i porażek przedsiębiorstw. Aspekt strategiczny*, red. Olszewska, B., Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Czupiał, J., 2000 b, *Wartościowanie możliwości dywersyfikacji*, w: *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana*, red. Jagoda, H., Lichtarski, J., Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 851, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Czupiał, J., 2000 c, *Wpływ integracji pionowej i porozumień kooperacyjnych na granice przedsiębiorstwa*, *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana*, w: red. Jagoda, H., Lichtarski, J., Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 851, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Dagnino, G.B., Le Roy, F., Yami, S., Czakon, W., 2008, *Strategie kooperacji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej*, *Przegląd Organizacji*, nr 6.
- Das, T., Teng, B.S., 1998, *Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances*, *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3.
- Das, T., Teng, B., 2000, *Instabilities of strategic alliances: an internal tensions perspective*, *Organisation Science*, Vol. 11, No. 1.
- Dąbrowska-Mitke, M., 2006, *Klasyfikacja i ocena dostawców na przykładzie Przedsiębiorstwa wyrobów Cukierniczych Odra S.A.*, *Gospodarka Materiałowa i Logistyka*, nr 10.
- Deepen, J.M., Goldsby, T.J., Knemeyer, A. M., Wallenburg, S. M., 2008, *Beyond expectation: an examination of logistics outsourcing goal achievement and goal exceedance*, *Journal of Business Logistics*, Vol. 29, No. 2.
- Demińska-Cyran, I., Hołub-Iwan, J., Perenc, J., 2004, *Zarządzanie relacjami z klientem*, Difin, Warszawa.

- Drabik, E. 2005, *Zastosowanie teorii gier w ekonomii i zarządzaniu*, SGGW, Warszawa.
- Duarte, M., Davies, G., 2003 *Testing the conflict – performance assumption in business to business relationships*, *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, No. 2.
- Duarte, M., Davies, G., 2004, *Trust as mediator of channel power*, *Journal of Marketing Channels*, Vol. 11, No. 2/3.
- Dudzik, M., 2005, *Outsourcing zakupów, czyli koniec funkcji zakupów?*, *Gospodarka Materiałowa i Logistyka*, nr 1.
- Dyer, J.H., 1997, *Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction cost and maximize transaction value*, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, iss. 7.
- Dyer, J.H., Singh, H., 1998, *The Relational View: Cooperative Strategy and Source of Interorganizational Competitive Advantage*, *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 4.
- Dyer, B., Song, X.M., 1998, *Innovation strategy and sanctioned conflict: A new edge in innovation*, *Journal of Production Innovation Management*, Vol. 15, iss. 6.
- Dwyer, F. R., Schurr, P.H., Oh, S., 1987, *Developing Buyer – Seller Relationships*, *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 2.
- Eatwell, J. 1999, *From cooperation to coordination to control?*, *New Political Economy*, Vol. 4, No. 3.
- Egger, H., Falkinger, J., 2003, *The distributional effects of international outsourcing in a 2 x 2 production model*, *North American Journal of Economics and Finance*, No. 14, iss. 2.
- Eisenhardt, K.M., 1988, *Agency – and institutional – theory explanations: the case of retail sales compensation*, *Academy of Management Journal*, Vol. 31, No. 3.
- Encyklopedia Organizacji i Zarządzania*, red. Pasieczny, L., Aranowski, A., PWE, Warszawa, 1981.
- Encyklopedia Psychologii, Fundacja Innowacji*, red. Szewczyk, W., Warszawa 1998.
- Ekonomika i programowanie przemysłu*, red. Hermanowski, H., PWN, Warszawa, 1977.
- Elementy strategii rozwoju przemysłu*, red. Janasz, W., Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2000.
- Ellram, L., Billington, C., 2001, *Purchasing leverage considerations in the outsourcing decision*, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 7, No. 1.
- Emiliani, M.L., 2003, *The inevitability of conflict between buyers and sellers*, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 8, No. 2.

- Eriksson, P. E., 2007, *Cooperation and partnering in facilities construction – empirical application of prisoner's dilemma*, *Facilities*, Vol. 25, No. 1/2.
- Etgar, M., 1979, *Sources and types of interchannel conflict*, *Journal of Retailing*, Vol. 55, No. 1.
- Fabińska, K., Rokita, J., 1995, *Zarządzanie. Strategie tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Petex, Katowice.
- Fahy, J., Smithe, A., 1999, *Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm*, *Academy of Marketing Science Review*, No. 10.
- Faulkner, D., Bosman, C., 1996, *Strategia konkurencji*, Gebethner i Ska, Warszawa.
- Feenstra, R.C., Hanson, G.H., 1996, *Globalization. Outsourcing and Wage Inequality*, *AEA Papers and Proceedings*, Vol. 86, No. 2.
- Fiedler, T., Deegan, C., 2007, *Motivations for environmental collaboration within the building and construction industry*, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 22, No. 4.
- Fill, C., Visser, E., 2000, *The outsourcing dilemma: a composite approach to the make or buy decision*, *Management Decision*, Vol. 38, No. 1/2.
- Fischer, I., 2009, *Friend or Foe: Subjective Expected Relative Similarity as a Determinant of Cooperation*, *Journal of Experimental Psychology*, Vol. 138, No. 3.
- Foss, N.J., 1998, *The resource-based perspective: an assessment and diagnosis of problems*, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 14, No. 3.
- Frank, R. H., Gilovich, T., Regan, D. T., 1993, *The evolution of one-shot cooperation*, *An experiment*. *Ethology and Sociobiology*, Vol. 14, iss. 3.
- Frazier, G., 1983, *Interorganizational exchange behavior in marketing channels: a broadened perspective*, *Journal of Marketing*, Vol. 47, No. 4.
- Gabryszak, R., 2006, *Outsourcing w sektorze IT*, *Przegląd Organizacji*, nr 1.
- Ganesan, S., 1994, *Determinants of Long – Term Orientation in Buyer – Seller Relationships*, *The Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 2.
- Garbarski, L., Rutkowski, I., Wrzosek, W., 1996, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Gardner, J.T., Cooper, M.C., Noordewie, T., 1994, *Understanding shipper – carrier and shipper – warehouse relationships: partnerships revisited*, *Journal of Business Logistics*, Vol. 15, No. 2.
- Gattorna, J.L., 1978, *Channels of distributions conceptualizations*, *European Journal of Marketing*, Vol. 12, No. 7.
- Gay, C.L., Essinger, J., 2002, *Outsourcing strategiczny, koncepcje, modele i wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Gay, P. B., 2000, *Institutional Theory: Problems and Prospects*, *Institute for Advance Studies*, Political Science Series, Vienna.
- Geyskens, I., Steenkamp, J.B.E.M., Kumar, N., 1998, *Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis*, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 15, iss. 3.

- Ghoshal, S., Moran, P., 1996, *Bad for practice: A critique of the transaction cost theory*, Academy of Management Review, Vol. 21, No. 1.
- Glaser-Segura, D., Laurentiu-Dan, A., 2002, *An Institutional Theory of Cooperation*, 11th conference, University of Twente.
- Glaser-Segura, D., Laurentiu-Dan, A., 2008, *An exploratory study of the effect of social capital on supply chain relationships*, Management&Marketing, Vol. 3, No. 1.
- Gobeli, D.H., Koenig, H.F., & Bechinger, I., 1998, *Managing conflict in software development teams: A multilevel analysis*, Journal of Product Innovation Management, Vol. 15, iss. 5.
- Godfrey, P.C., Hill, Ch. W., 1995, *The Problem of Unobservable in Strategic Management Research*, Strategic Management Journal 1995, Vol.16, iss. 7.
- Godłów-Legiędź, J., 2005, *Transformacja ustrojowa z perspektywy nowej ekonomii instytucjonalnej*, Ekonomista, nr 2.
- Gordon, I.H., 2001, *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa.
- Gorynia, M., 1998, *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań.
- Gorynia, M., 1999 a, *Przedsiębiorstwo w nowej ekonomii instytucjonalnej*, Ekonomista, nr 6.
- Gorynia, M., 1999 b, *Przedsiębiorstwo w różnych ujęciach teoretycznych*, Ekonomista, nr 4.
- Gorynia, M., 2007, *Studia nad transformacją i internacjonalizacją gospodarki polskiej*, Difin, Warszawa.
- Gorynia, M., Jankowska, B., Owczarzak, R., 2005, *Zarządzanie strategiczne jako próba syntezy teorii przedsiębiorstwa*, Ekonomista, nr 5.
- Górzyński, M., Pander, W., Koć, P., 2006, *Tworzenie związków kooperacyjnych między MSP oraz MSP i instytucjami otoczenia biznesu*, PARP, Warszawa.
- GUS, 2010, *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w I półroczu 2010*, Warszawa.
- Marketing na rynku instytucjonalnym*, red. Gołębiowski T. PWE, Warszawa 2003
- Grant, R.M., 1996, *Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration*, Organization Science, Vol. 7, No. 4.
- Griffin, R. W., 2002, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Grønhaug, K., Haugland, S.A., 2005, *A transaction cost approach to a paradox in international marketing*, Journal of Scandinavian Management, Vol. 21, iss. 1.
- Grudzewski, W. M., Hejduk, I. K., Sankowska, A., Wańtuchowicz, M., 2007, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa.
- Gruszecki, T., 2002, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Hadjikhani, A., Thilenius, P., 2005, *The impact of horizontal and vertical connections on relationships` commitment and trust*, Journal of Business&Industrial Marketing, Vol. 20, No. 3.
- Hagel, J. III, Brown, J.S., 2006, *Organizacja jutra. Zarządzanie talentem, współpraca i specjalizacja*, Helion, Gliwice.
- Håkansson H., Avila V., Pedersen A.C., 1999, *Learning in Networks*, Industrial Marketing Management, Vol. 28, No 5.
- Håkansson H., Snehota I., 1989, *No business in an island: the network concept of business strategy*, Scandinavian Journal of Management, Vol. 5, No. 3.
- Hallikas, J., Karvonene, I., Pulkkinen, U., Virolainen, V.M., Tuominen, M., 2004, *Risk management processes in supplier networks*, International Journal of Production Economics, Vol. 90, iss. 1.
- Hamel, G., 1991, *Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances*, Strategic Management Journal, Summer Special Issue, No. 12, iss. S1.
- Hammervoll T., 2009, *Channel cooperation: a reflective scale*, The International Journal of Logistics Management, Vol. 20, No. 3.
- Hao Ma, 2004, *Toward Global Competitive Advantage. Creation, Competition, Cooperation, and Co-option*, Management Decision, Vol. 42, No. 7.
- Hardt, Ł., 2009, *Ekonomia kosztów transakcyjnych – geneza i kierunki rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Hatch, M., 2002, *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Hatonen, J., Eriksson, T., 2009, *30+ years of research and practice of outsourcing – Exploring the past and anticipating the future*, Journal of International Management, No. 15, iss. 2.
- Heide, J.B., 1994, *Interorganizational Governance in Marketing Channels*, Journal of Marketing, Vol. 58, No. 1.
- Hill, C., 1990, *Cooperation, opportunism, and the invisible hand: implications for transaction cost theory*, The Academy of Management Review, Vol. 15, No. 3.
- Hillebrand, B., Biemans, D., 2003, *The Relationship Between Internal and External Cooperation: Literature Review and Proposition*, Journal of Business Research, Vol. 56, iss. 9.
- Holweg, M., Disney, S., Holmstrom, J., Smaros, J., 2005, *Supply Chain Collaboration: Making Sense of the Strategy Continuum*, European Management Journal, Vol. 23, iss. 2.
- Hoopes, D.G., Madsen, T.L., Walkers, G., 2003, *Guest editors` introduction to the special issue: why is there a resource-based view? toward a theory of competitive heterogeneity*, Strategic Management Journal, Vol. 24, iss. 10.
- Hosmer, L.T., 1995, *Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics*, Academy of Management Review, Vol. 20, No. 2.

- Hunt, K.A. 1995, *The relationships between channel conflict and information processing*, Journal of Retailing, Vol. 71, No. 4.
- Hutt, M.D., Spech, T.W., 1997, *Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Huxman, C., 1996, *Creating collaborative advantage*, SAGE Publication, London.
- Ignatczak, W., Chromińska, M., 2004, *Statystyka. Teoria i zastosowanie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań.
- Izquierdo, C.C., Cillan, J.G., 2004, *The Interaction and Dependence and Trust in Long – Term Industrial Relationship*, European Journal of Marketing, Vol. 38, No. 8.
- Jagoda, H., 2006, *Formy współdziałania małych przedsiębiorstw*, w: *Uwarunkowania przedsiębiorczości – aspekty ekonomiczne i antropologiczno-społeczne*, red. Jaremczuk, K., Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg.
- Jagoda, H., Lichtarski, J., 2002, *Kilka uwag o stanie i tendencjach w zakresie współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw*, w: *Zmiana warunkiem sukcesu. Integracja, globalizacja, regionalizacja – wyzwania dla przedsiębiorstw*, red. Skalik J., Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Prace Naukowe nr 963, Wrocław.
- Jagoda, H., Połomska – Jasieniowska, A., 2006, *Współdziałanie gospodarcze małych przedsiębiorstw*, w: *Koncepcje i narzędzia zarządzania strategicznego*, red. Romanowska, M., Wachowiak, P., SGH, Warszawa.
- Innowacyjne strategie rozwoju przemysłu*, red. Janasz, W., Fundacja na Rzecz Uniwersytet Szczecińskiego, Szczecin, 1999.
- Jehie, P., 2000, *Limited foresight may force cooperation*, Review of Economic Studies, Vol. 68, No. 2.
- Jehn, K.A., Mannix E. A., 2001, *The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance*, Academy of Management Journal, Vol. 44, No. 2.
- Jiang, B., Belohlav, J.A., Young, S.T., 2005, *Outsourcing impact on manufacturing firms' value: Evidence from Japan*, Journal of Operations Management, Vol. 25, iss. 4.
- Kaczmarek, B., 2006, *Alians jako wartość i koncepcja rozwoju przedsiębiorstwa*, w: *Strategie wzrostu przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka*, red. Urbańczyk, E., Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Kaczmarek, B., 2004, *Sytuacja kryzysowa w organizacji*, w: *Strategie przedsiębiorstw w warunkach kryzysu*, red. Krzakiewicz, K., Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

- Kaczmarek, B., 2000, *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kaczmarek, B., 2006, *Wyzwania dla współczesnych menadżerów*, w: *Zmiany we współczesnych organizacjach*, red. Krzakiewicz, K., Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Kaczmarek, B., 2011, *Wyzwania współczesnego zarządzania we współczesnej gospodarce*, w: *Przełomy w zarządzaniu. Kontekst strategiczny*, red. Dworzecki, Z., Nogalski, B., TNOiK, Toruń.
- Kafel, T., Lisiński, M., 1995, *Metoda łańcucha wartości M. Portera*, w: *Prace z zakresu metod organizacji i zarządzania*, red. Stabryła, A., AE Kraków, Kraków.
- Kakabades, A., Kakabades N., 2002, *Trends in Outsourcing: Contrasting USA and Europe*, *European Management Journal*, Vol. 20, No. 2.
- Kalinowski, S., 2008, *Konkurencja lub kooperacja. Studia eksperymentalne na funkcjonowaniem rynków*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Kalvani, M.U., Narayandas, N., 1995, *Long – term manufacture – supplier relationships; do they pay off for supplier firms?*, *Journal of Marketing*, Vol. 59, iss. 1.
- Kapcia, B., 1994, *Fazy rozwoju współczesnej kooperacji*, *Przegląd Organizacji*, nr 10.
- Kamerschen, D.R., McKenzie, R.B. Nardinelli, C., 1991, *Ekonomia*, Fundacja Gospodarcza NSZZ Solidarność, Gdańsk.
- Karolczak-Biernacka, B., 1991, *Współzawodnictwo, współpraca, wynik*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa.
- Kaufmann, F., 1995, *Internationalization via co-operation: strategies of SME*, *International Small Business Journal*, Vol. 13, No. 2.
- Kay, J., 1996, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.
- Keser C., van Winden, F., 2000, *Conditional Cooperation and Voluntary Contributions to Public Goods*, *Scandinavian Journal of Economics*, Vol. 102, No. 1.
- Knowles, W.H., 1952, *The Nature of Industrial Cooperation*, *Southern Economic Journal*, Vol. 18, No 3.
- Koch, L.T., Kautonen, T., Grunhagen, M., 2006, *Development of cooperation in new venture support networks: the role of key actors*, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 13, No. 1.
- Kogut, B., Singh, H., 1988, *The effect of national culture on the choice of entry model*, *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, No. 3.
- Kotewicz, M., 2006, *Strategia zakupowa i jej wpływ na zdobywanie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo*, *Gospodarka Materiałowa i Logistyka*, nr 11.
- Koźmiński, A.K., 2005, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Kopaliński, W., 2006, *Podręczny słownik wyrazów obcych*, Wydawnictwo Rytm, Warszawa.
- Kor, Y.Y., Mahoney, J.T., 2004, *Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource – based View of Strategic Management*, Journal of Management Studies, Vol. 41, No. 1.
- Kotabe, M., 1999, *Efficiency vs. Effectiveness Orientation of Global Sourcing Strategy*, Academy of Management Executive, Vol. 12, No. 4.
- Kotarbiński, T., 1975, *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Warszawa.
- Kożuch, B., 2006, *Problemy zarządzania organizacjami publicznymi*, Fundacja Współczesnego Zarządzania, Kraków.
- Kożuch, B., 2008, *Nauka o organizacji*, CeDeWu, Warszawa.
- Kowalczyk A., Nogalski B., 2007, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcje i narzędzia*, Difin, Warszawa.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J.C., Groen, A.J., 2010, *The Resource – Based View: A Review and Assessment of Its Critiques*, Journal of Management, Vol. 36, No. 1.
- Krajewski, M., 2007, *Kierunki oceny ponoszonych kosztów w aspekcie zarządzania finansami przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie Finansami. Zarządzanie ryzykiem i kreowanie wartości*, red. Zarzecki, D., Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Krajewski, M., 2006, *Zarządzanie finansami w przedsiębiorstwach. Zasady, Efektywność, Narzędzia*, ODIDK, Gdańsk.
- Krzakiewicz, K., 2006, *Decyzje kierownicze w zarządzaniu*, w: *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, red. Krzakiewicz, K., Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Krzyżanowski, L., 1985, *Podstawy nauki zarządzania*, PWN, Warszawa.
- Kundera, E. (red.), 2004, *Słownik historii myśli ekonomicznej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Kusa, R., 2004, *Współpraca jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach integracji europejskiej*, red. Podobiński, A., Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2004.
- Kwai-Sang Chin, Boris L. Chan and Ping Kit Lam, 2008, *Identifying and prioritizing critical success factors for coepetition strategy*, Industrial Management&Data Systems, Vol. 108, No. 4.
- Lan, L.L., Heracleous, L., 2010, *Rethinking agency theory: the view from law*, Academy of Management Review, Vol. 35, No. 2.
- Larson, P.D., 1994, *Buyer – supplier co-operation, product quality, and total cost*, International Journal of Physical Distribution&Logistics Management, Vol. 24, No. 6.

- Larson, P.D., Kulchitsky, J.D., 1999, *Logistic improvement programs: the dynamic between people and performance*, International Journal of Physical Distribution & Logistic Management, Vol. 29, No. 2.
- Larson, P.D., Poist R.F., Halldórsson Á., 2007, *Perspectives on logistics vs. SCM: a survey of SCM professional*, Journal of Business Logistics, Vol. 28, No. 1.
- Lei, D., Hitt, M., 1995, *Strategic Restructuring and Outsourcing: The Effect of Mergers and Acquisitions and LBOs on Building Firms Skills and Capabilities*, Journal of Management, Vol. 29, No. 5.
- Lenz – Cesar, F., Heshmati, A., 2009, *Determinants of Firms Cooperation in Innovation*, TEMEP Discussion Paper, No. 27.
- Leonidou, L.C., Barnes, B.R., Talias, M.A., 2006, *Exporter – importer relationship quality: The inhibiting role of uncertainty, distance, and conflict*, Industrial Marketing Management, Vol. 35, iss. 5.
- Levis J.D., Weinert A., 1985, *Social atomism, holism and trust*, The Sociological Quarterly, Vol. 26, No. 4.
- Levy, M., Loebbecke, C., Powell, P., 2003, *SMEs, co-opetition and knowledge sharing: the role of information system*, European Journal of Information System, Vol. 12, iss. 1.
- Liang, F., 2008, *Managing dynamics of inter – partner cooperation of IJVs in China*, Chine Management Studies, Vol. 2, No. 4.
- Lichtarski, J., 1992, *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Link, P., Marxt C., 2004, *Integration of risk – and chance management in the co-operation process*, International Journal of Production Economics, Vol. 90, iss. 1.
- Lipka, A., 2004, *Współdziałanie. Zmierzch rywalizacji pracowników*, Difin, Warszawa.
- Littler, D., Leverick, F., Bruce, M., 1995, *Factors affecting the process of collaborative product development*, Journal of Product Innovation Management, Vol. 12, No. 1.
- Littler, D., Leverick, F., Wilson, D., 1993, *Collaboration in new technology – based product markets*, Technology Analysis and Strategic Management, Vol. 5, No. 3.
- Lucero, C., 2008, *A relationship model between key problems of international purchasing and the post-purchase behavior on industrial firms*, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 23, No. 5.
- Lui, S., Ngo, H., 2004, *The Role of Trust and Contractual Safeguards on Cooperation in Non-equity Alliances*, Journal of Management, Vol. 30, iss. 4.
- Luo, Y., 2007, *A cooperation perspective of global competition*, Journal of World Business, Vol. 42, iss. 2.
- Luo, Y., Park, S.H., 2004, *Multiparty cooperation and performance in international equity joint ventures*, Journal of International Business Studies, Vol. 35, No. 2.

- Lusch, R.F., Brown, J.R., 1996, *Interdependency, contracting, and relational behavior in marketing channels*, Journal of Marketing, Vol. 60, No. 4.
- Lysons K., Gillinham, M. 2003, *Purchasing and Supply Chain Management*, wyd. III, Prentice Hall.
- Lysons K., 2004, *Zakupy zaopatrzeniowe*, PWE, Warszawa.
- Mahoney, J.T., 1995, *The management of resource and the resource of management*, Journal of Business Research, Vol. 33, No. 2.
- Malawski, M., Wieczorek, A., Sosnowska, H., 2004, *Konkurencja i kooperacja. Teoria gier w ekonomii i naukach społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Marketingowe czynniki rozwoju sprzedaży wyrobów przemysłowych*, red. Podobiński, A., Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2004.
- Marketing na rynku instytucjonalnym*, red. Gołębiewski, T., PWE, Warszawa, 2003.
- Markides, C.C., Williamson, P. J., 1996, *Cooperate diversification and organization structure: A resource – based view*, Academy of Management Journal, Vol. 39, No. 2.
- Martin, C., 1992, *Logistic and Supply Chain Management*, Pitman, New York.
- Marxt, C., Link, P., 2002, *Success factors for cooperative ventures in innovation and production system*, Internal Journal of Production Economics, Vol. 77, iss. 3.
- McHugh, P., Merli, G., Wheeler III, William, A., 1995, *Beyond Business Process Reengineering. Towards the Holnic Enterprise*, J. Wiley and Son, Chichester.
- Ménard, C., 2004, *The Economics of Hybrid Organizations*, Journal of Institutional and Theoretical Economics, Vol. 160, No. 3.
- Metcalf, L.E., Frear, C.R., Krishnan, R., 1992, *Buyer – seller relationships: an application of the IMP interaction model*, European Journal of Marketing, Vol. 26, No. 2.
- Metcalf, L.E., Frear, C.R., Krishnan, R., 1996, *The influence of leadership styles on co-operation in channels of distribution*, International Journal of Physical and Distribution&Logistic Management, Vol. 26, No. 6.
- Metha, R., Larsen, T., Rosenbloom, B., 1996, *The influence of leadership styles on co – operation In channels of distribution*, International Journal of Physical Distribution&Logistics Management, Vol. 26, No. 6.
- Mohr, J., Spekman, R., 1994, *Characteristics of partnership success: Partnerships attributes, communication behaviour, and conflict resolution techniques*, Strategic Management Journal, Vol. 15, iss. 2.
- Molnar, J.J., Rogers, D.L., 1979, *A Comparative Model of Interorganizational Conflict*, Administrative Science Quarterly, Vol. 24, No. 3.
- Morgan, R.M., Hunt, S.D., 1994, *The Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing*, Journal of Marketing, Vol. 58, No. 3.

- Morris, W.C., 1990, *Productivity and Cooperation*, Public Productivity & Management Review, Vol. 13, No. 4.
- Moss-Kanter, R. 1994, *Collaborative advantage, The Art of Alliances*, Harvard Business Review, Vol. 72, No. 4.
- Mynarski, S., 2000, *Praktyczne metody analizy danych*, Zamykacze, Kraków.
- Neumann J., Morgenstern, O., 1944, *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton, Princeton University Press., (wyd. 3, 1953).
- Niemczyk, J., 2006, *Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Międzynarodowa kooperacja gospodarcza z polskiej perspektywy*, red. Stępień B., PWE, Warszawa, 2011.
- Noga, A., 2009, *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Nogalski, B., Czapiewski, R., 2009, *Wykorzystanie systemów zarządzania jakością w kształtowaniu relacji z klientami w przemyśle stoczniowym – wyniki badań*, w: *Wyzwania dla zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, red. Borowiecki, R., Jaki, A., Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Nogalski, B., Wójcik-Karpacz, A., Karpacz, J., 2006, *Zastosowanie outsourcingu w kontekście poprawy pozycji konkurencyjnej małego przedsiębiorstwa*, w: *Restrukturyzacja w procesach rozwoju gospodarczego*, red. Glinkowski, C., Kreos, Szczecin – Poznań.
- Nowa ekonomia instytucjonalna*. red. Rudolf S. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Administracji im. Prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce, 2005.
- Nowa Encyklopedia Powszechna PWN*, 2004, t. 4, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Nowak, D., 2007, *Kooperacja i jej wpływ na innowacyjność dostawców na rynku przemysłowym*, w: *Zarządzanie wiedzą w warunkach globalnej współpracy przedsiębiorstw*, red. Bogdaniecki, J., Kuzela, M., Sobczak, I. Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Nowak, D., 2008 a, *Kryteria wyboru dostawców w kooperacji przemysłowej*, w: *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 7*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Nowak, D., 2008 b, *The type of buyer – supplier relations on the industrial market*, w: *Problems of foreign economic relations development and attraction of foreign investments: regional aspect*, Collection of Scientific Works, Donetsk National University, Donieck.
- Nowak, D., 2008 c, *Współdziałanie przedsiębiorstw w procesie tworzenia wartości*, w: *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w warunkach zakłóceń na rynkach finansowych*, red. Bieliński, J., Czerwińska, M., Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot.

- Nowak, D., 2008 d, *Wybór dostawcy w kooperacji przemysłowej*, w: *Ukraina w XXI wieku. Problemy i perspektywy socjalno-ekonomicznego rozwoju*, Kamieniec Podolski.
- Nowak, D., 2009 a, *Sklonność kooperacyjna małych i średnich przedsiębiorstw*, w: *Wyzwania dla zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, red. Borowiecki, R., Jaki, A., Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.
- Nowak, D., 2009 b, *Wpływ kooperacji na pozycję konkurencyjną małych przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych*, w: *Socjalno-ekonomiczny rozwój Ukrainy w XXI stuliti. Problemi, prioriteti i perspektivi*, red. Kanos, M.I., Ministerstwo Oświaty Ukrainy, Państwowy Uniwersytet w Kamieńcu Podolskim, Kamieniec Podolski.
- Nowak, D., 2009 c, *Zaufanie w kooperacji przemysłowej*, w: *Przedsiębiorstwo w warunkach kryzysu*, red. Bieliński, J., Płoska, R., Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot.
- Nowak, D., 2010 a, *Bariery rozwoju powiązań kooperacyjnych w ocenie polskich przedsiębiorstw*, w: *Uwarunkowania wzrostu wartości przedsiębiorstw w warunkach konkurencji*, Zeszyty Naukowe nr 634, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
- Nowak, D., 2010 b, *Innowacyjność przedsiębiorstw w kooperacji przemysłowej*, w: *Problemy innowacyjności przedsiębiorstw produkcyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Nowak, D., 2011 a, *Causes of conflict in inter-organizational relations*, *Visnik Ekonomiczni nauki*, No. 4, Państwowy Uniwersytet im. Iwana Ogienki w Kamieńcu Podolskim, Kamieniec Podolski.
- Nowak, D., 2011b, *Motives of establishing relationship in industrial cooperation*, w: *Developmental challenges of contemporary economies: management, finance, restructuring*, red. Borowiecki, R., Rojek, T., Department of Economics and Organization of Enterprises Cracow University of Economics, Kraków.
- Nowak, D., 2011c, *Wartość przedsiębiorstwa w procesie kooperacji w świetle badań empirycznych*, w: *Zarządzanie finansami. Inwestycje, wycena przedsiębiorstw, zarządzanie wartością*, red. D. Zarzecki, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 639, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Oliver, C., 1990, *Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions*, *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 2.
- Oliver, C., 1991, *Strategic response to institutional processes*, *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 1.
- Oslo Manual, 2005, *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, OECD and Eurostat, 3rd edition.
- Oviatta, B., McDougall, P., 1994, *Toward a Theory of International New Ventures*, *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, No. 1.

- Pańkowska, M., 1998, *Współdziałanie podmiotów rynku produktów i usług informatycznych*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej im Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice.
- Park, S.H., Russo, M., 1996, *When competition eclipses cooperation: an event history analysis of joint ventures failure*, *Management Science*, Vol. 42, No. 6.
- Payan, J.M., 2007, *A review and delineation of cooperation and coordination in marketing channels*, *European Business Review*, Vol. 19, No. 3.
- Penc, J., 2002, *Nowe koncepcje zarządzania*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 7.
- Penrose, E.T., (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, New York, John Wiley.
- Penttinen, E., Palmer, J., 2007, *Improving firm positioning through enhanced offerings and buyer – seller relationship*, *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, iss. 5.
- Piasecki, S., 1999, *Teoria kooperacji gospodarczej i międzynarodowej wymiany handlowej*, Wydawnictwo: Instytut Badań Naukowych Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości im. Bogdana Jańskiego, Warszawa.
- Pierścionek, Z., 1977, *Metody oceny ekonomicznej efektywności specjalizacji oraz kooperacji*, SGPiS, Warszawa.
- Pierścionek, Z., 2001, *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Pierścionek, Z., 2003, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Plank, R.E., Newell, S.J., 2005, *The effect of social conflict on relationship loyalty in business markets*, *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, iss. 1.
- Ploetner, O., Ehret, M., 2006, *From relationship to partnership – new forms of cooperation between buyer and seller*, *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, iss. 1.
- Plunket, A., Voisin, C., Bellon, B., 2002, *The Dynamics of Industrial Collaboration. A Diversity of Theories and Empirical Approaches*, Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- Podobiński, A., 1999, *Strategia kooperacji między przedsiębiorstwami przemysłu wydobywczego jako forma rozwoju ich eksportu*, *Gospodarka Surowcami Mineralnymi*, Wydawca Instytut Gospodarki Surowcami Mineralnymi i Energią PAN, Kraków.
- Podstawy ekonomiki przemysłu*, red. Janasz, W., WN PWN, Warszawa 1997.
- Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. Lichtarski, J., Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003.
- Pomykało, W., 1995, *Encyklopedia Biznesu*, t. 1, Fundacja Innowacji, Warszawa, 2004.
- Pondy, L.R., 1967, *Organizational Conflict: Concepts and Models*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, No. 2.

- Popławski, W., Sudolska, A., Zastempowski, M., 2008, *Współpraca przedsiębiorstw w Polsce w procesie budowania ich potencjału innowacyjnego*, Dom Organizatora, Toruń.
- Porter, M.E., 1985, *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.
- Porter, M.E., 2010, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, tłumaczenie A. Ehrlich, MT Biznes.
- Powel, W.W., DiMaggio, P.J., 1991, Warszawa. *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago, University of Chicago Press.
- Prahalad, C.K., Hamel, G., 1990, *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, May-June.
- Praktyczny Słownik Współczesnej Polszczyzny*, red., Ziółkowska, H., Wydawnictwo Kurpisz, Poznań, t. 46, 2004.
- Praktyczny słownik współczesnej polszczyzny*, 1998, Wydawnictwo Kurpisz, t. 17, Poznań.
- Problemy pracy kierowniczej we współczesnym przedsiębiorstwie*, red. Krzakiewicz, K., TNOiK, Wydawnictwo Kreos, Poznań, 2008.
- Prałat-Kubiszewska, E., 2002, *Kryteria wyboru dostawcy – przegląd wyników badań*, Gospodarka Materiałowa i Logistyka, nr 6.
- Prasad, B., 1998, *Decentralized cooperation: a distributed approach to team design in a concurrent engineering organization*, Team Performance Management, Vol. 4, No. 4.
- Pszczółkowski, T., 1978, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław.
- Quelin, B., Duhamel, F., 2003, *Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks*, European Management Journal, Vol. 21, No. 5.
- Rajzer, M., 2001, *Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Random House Unabridged Dictionary*, 1993, Secondo Editio, New York, Random House.
- Ratajczak, M., 1994, *Nowa ekonomia instytucjonalna a problem przejścia, w: Droga do rynku. Aspekty mikroekonomiczne*, red. Otta, W.J., Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań.
- Ratajczak-Mrozek, M., 2010, *Sieci biznesowe a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Reber, A. S., Reber, E.S., 2005, *Słownik Psychologii*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Redondo, Y., Ferrero, J., 2007, *Importance of company size in long – term orientation of supply function: an empirical research*, Journal of Business&Industrial Marketing, Vol. 22, No. 4.

- Rijnsoever, F.J., Hessels, L.K., Vandeberg, R.L.J., 2008, *A resource-based view on the interaction of university research*, Research Policy, Vol. 37, No. 8.
- Ring, P.S., Van De Ven, A.H., 1992, *Structuring cooperative relationships between organizations*, Strategic Management Journal, Vol. 13, iss. 7.
- Ring, P.S., Van de Ven, A.H., 1994, *Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships*, Academy of Management Review, Vol. 19, No. 1.
- Rosen, E., 2007, *The culture of collaboration*, Red Ape Publishing, San Francisco.
- Rosenberg, L.J., Stern, L.W., 1971, *Conflict Measurement in the Distribution Channel*, Journal of Marketing Research, Vol. 8, No. 4.
- Roth, K., O'Donnell, S., 1996, *Foreign subsidiary compensation strategy. An agency theory perspective*, Academy of Management Journal, Vol. 39, No. 3.
- Rudawska, E., 2006, *Partnerskie relacje współpracy*, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw, nr 7.
- Rugman, A.M., Verbeke, A., 2002, *Edith Penrose's Contribution to the Resource – Based View of Strategic Management*, Strategic Management Journal, Vol. 23, No. 8.
- Safin, K., 2003, *Zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Sakakibara, M., 2001, *Cooperative research and development: Who participates and in which industries do projects take place?*, Research Policy, Vol. 30, No. 9.
- Samborska-Boć, E., 1982, *Układy powiązań w kooperacji przemysłowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
- Samuelson, P.A., Nordhaus, W.D., 1999, *Ekonomia 1*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Schermerhorn, J.R., 1975, *Determinants of Interorganizational Cooperation*, Academy of Management Journal, Vol. 18, No. 4.
- Schindler, P.L., Thomas, C.C., 1993, *The Structure of Interpersonal Trust in the Workplace*, Psychological Reports, Vol. 73.
- Scott, W.R., 2001, *Institutions and organizations*, Thousand Oaks, California, Sage Publishing.
- Shaw, V., Shaw, C.T.&Enke, M., 2003, *Conflict between engineers and marketers: The experience of German engineers*, Industrial Marketing Management, Vol. 32, No. 6.
- Sibley, S.D., Michie, D.A., 1982, *An Exploratory Investigation of Cooperation in a Franchise Channel*, Journal of Retailing, Vol. 58, No 4.
- Skalik, J., Głuszek, E., 2002, *Podjęcie zasobowe w procesie formułowania strategii*, w: *Zarządzanie strategiczne, badania i koncepcje*, red. Krupski, R., Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.

- Skarneas, D., 2006, *The role of functional conflict In international buyer – seller relationships: Implications for industrial exporters*, Industrial Marketing Management, Vol. 35, iss. 5.
- Skonieczny, J., 2001, *Działania adaptacyjne przedsiębiorstwa*, Przegląd Organizacji, nr 6.
- Słownik Języka Polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Słownik Wyrazów Obcych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1977.
- Słownik Wyrazów Obcych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Smeltzer, L., 1997, *The meaning and origin of trust in buyer – supplier relationships*, Journal of Supply Chain Management, Vol. 33, No. 1.
- Smith, K.G., Carroll, S.J., Ashford, S.J., 1995, *Intra and Interorganizational Cooperation: Toward a Research Agenda*, Academy of Management Journal, Vol. 38 No. 1.
- Smoliński, S. *Pojęcie specjalizacji produkcji przemysłowej*, Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny nr 3, 1974.
- Sosnowska, A., 1987, *Współdziałanie jednostek gospodarczych w przemyśle*, Monografie i Opracowania nr 183, Spis, Warszawa.
- Spekman, R., Forbes, T.M., Isabella, L., MacAvoy, T., 1998, *Alliance management: a view from the past and a look to the future*, Journal of Management Studies, Vol. 35, No. 6.
- Stank, T.P., Keller, S. B., Daugherty, P. J., 2001, *Supply chain collaboration and logistical service performance*, Journal of Business Logistics, Vol. 22, No. 1.
- Stank, T.P., Crum, M., Arango, M., 1999, *Benefits of interfirm coordination in food industry supply chain*, Journal of Business Logistics, Vol. 20, No. 2.
- Starzyńska, W., 2000, *Statystyka praktyczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Staudt, T. A., 1965, *Program for Product Diversification*, w: New Decision Making Tools for Managers, Mentor, New York.
- Stankiewicz, W., 2007 a, *Ekonomia instytucjonalna*, Wydawnictwo Prywatnej Szkoły Businessu, Administracji i Nauk Komputerowych, Warszawa.
- Stankiewicz, W., 2007 b, *Historia myśli ekonomicznej*, PWE, Warszawa.
- Stempień, S., 2002, *Opcje integracyjno-dezintegracyjne w procesach restrukturyzacji zaplecza pomocniczego przedsiębiorstw przemysłowych*, w: *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Integracja i dezintegracja*, red. Lichtarski J., Jagoda, H., Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1014, Wydawnictwo AE Wrocław,
- Stępień, B. 2009, *Instytucjonalne uwarunkowania działalności przedsiębiorstw międzynarodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Straffin, P.D., 2004, *Teoria gier*, Scholar.
- Strzyżewska, M., 2008, *Współpraca konkurentów w grupie polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, Problemy Zarządzania – Przedsiębiorczość, nr 2.

- Sudoł, S., 2002, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.
- Sulejewicz, A., 1997, *Partnerstwo strategiczne: Modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa.
- Sullivan, B.A., Snyder M., Sullivan, L., 2008, *Cooperation. The Political Psychology of Effective Human Interaction*, Blackwell Publishing, Malden, USA.
- Surówka-Marszałek, D., 2006, *Strategia zaopatrzenia w łańcuchach dostaw na rynkach przemysłowych*, *Gospodarka Materiałowa i Logistyka*, nr 1.
- Szczepankowski, P.J., 2000, *Fuzje i przejęcia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Sztaba, S., 2007, *Ekonomia od A do Z: encyklopedia podręczna*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Światowiec, J., 2006, *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Tabaczyński, E., 1976, *Kooperacja przemysłowa z zagranicą*, PWE, Warszawa.
- Teece, D.J., 1994, *Information Sharing, Innovation, and Antitrust*, *Antitrust Law Journal*, Vol. 62, iss. 2.
- Telser, L., 1987, *A theory of efficient cooperation and competition*, Cambridge University Press, New York.
- Tidstrom, A., 2009, *Causes of conflict in intercompetitor cooperation*, *Journal of Business&Industrial Marketing*, Vol. 24, No. 7.
- Tidstrom, A., Ahman, S., 2006, *The process of ending inter-organizational cooperation*, *Journal of Business&Industrial Marketing*, Vol. 21, No.5.
- Toyama, M., 2007, *A Transaction Cost Approach to the Effects of Network Growth on Cost and Price*, *Contemporary Management Research*, Vol. 3, No. 1.
- Trocki M., 2001, *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa.
- Tsai, W., 2002, *Social Structure of »Coopetition« Within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sparring*, *Organization Science*, Vol. 13.
- Tsang, E.W.K., 1998, *Motives for strategic alliance: a resource – based perspective*, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 14, No. 3.
- Turner, G.B., LeMay, S.A., Hartley, M., Wood, C. M., 2000, *Interdependance and Cooperation in Industrial Buyer – Supplier Relationship*, *Journal of Marketing*, Vol. 8, No. 1.
- Ule, A., 2008, *Partner Choice and Coopertion in Networks*, Springer, Amsterdam.
- Urbaniak, M., 2009, *Kryteria wstępnej i okresowej oceny dostawców*, *Gospodarka Materiałowa i Logistyka*, nr 9.
- Urbanowska-Sojkin, E., 1998, *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań.
- Vaaland T., Hakansson, H., 2003, *Exploring interorganizational conflict in complex projects*, *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, No. 2.

- Vining, A., Globerman, S., 1999, *A Conceptual Framework for Understanding Outsourcing Decision*, European Management Journal, Vol. 17, No. 6.
- Wang, Y., Krakover, S., 2008, *Destination marketing: competition, cooperation or coopetition?*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 20, No. 2.
- Webb, K.L., Lambe, C. J., 2007, *Internal multi – channel conflict: An exploratory investigation and conceptual framework*, Industrial Marketing Management, Vol. 36, iss. 1.
- Veblen, T., 2008, *Teoria klasy próżniaczej*, Muza S. A., Warszawa.
- Webster, F.E., Jr., 1992, *The Changing Role of Marketing in the Corporation*, Journal of Marketing, Vol. 56, No. 4.
- Webster New Encyclopedic Dictionary*, 1994, Konemann, Cologne.
- Welch, C., Wilkinson, J., 2005, *Network perspectives on interfirm conflict: reassessing a critical case in international business*, Journal of Business Research, Vol. 58, iss. 2.
- Wernerfelt, B., 1984, *A Resource – based View of the Firm*, Strategic Management Journal, Vol. 5, No. 2.
- Wesołowski, S., 1994, *Zaopatrzenie materiałowe w nowoczesnych koncepcjach zarządzania*, Gospodarka Materiałowa i Logistyka, nr 1.
- Wesołowski, S., 1998 a, *Funkcja zaopatrzenia a tendencje w organizacji produkcji*, Gospodarka Materiałowa i Logistyka, nr 5.
- Wesołowski, S., 1998 b, *Uwarunkowania wzrostu wartości dodanej w procesie zaopatrzenia materiałowego*, Gospodarka Materiałowa i Logistyka, nr 7–8.
- Wieczorkiewicz, A., 1983, *Funkcje kooperacji przemysłowej w rozwoju stosunków gospodarczych Polski z Zachodem*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa.
- Wielka Encyklopedia PWN*, 2003, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, t. 14.
- Wiertz, C., de Ruyter, K., Keen, C., Streukens, S., 2004, *Cooperating for service excellence in multichannel service system: an empirical assessment*, Journal of Business Research, Vol. 57, No. 4.
- Wilkinson, I., Young, L., Freytag, P.V., 2005, *Business mating: Who Chooses and who gets chosen?*, Industrial Marketing Management, Vol. 34, iss. 7.
- Williamson, O.E., 1971, *The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations*, The American Economic Review, Vol. 61, No. 2.
- Williamson, O.E., 1981, *The Economics of Organization. The Transaction Cost Approach*, American Journal of Sociology, Vol. 87, No. 3.
- Williamson, O.E., 1991a, *Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives*, Administrative Science Quarterly, Vol. 36, No. 2.
- Williamson, O.E., 1991b, *Strategizing, Economizing, and Economic Organization*, Strategic Management Journal, 1991, Vol. 12, iss. S2.
- Williamson, O.E., 1998, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Williamson, O.E., 2002, *The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract*, Journal of Economic Perspectives, Vol. 16, No. 3.
- Wilson, E.J., Nielson, C.C., 2000, *Cooperation and Continuity in Strategic Business Relationship*, Journal of Business to Business Marketing, Vol. 8, No. 1.
- Witkowska, J., 1996, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Europie Środkowo-wschodniej. Próba interpretacji na gruncie teorii bezpośrednich inwestycji zagranicznych i teorii integracji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Wognum, P., Fischer, O., Weenink, S., 2002, *Balanced relationships: management of client – supplier relationships in product development*, Technovation, Vol. 30, No. 6.
- Wojewnik, J., 1976, *Ekonomika i programowanie rozwoju przemysłu*, PWN, Warszawa.
- Współczesne teorie ekonomiczne*, red. Ratajczak, M., Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, 2005.
- Zarys strategii rozwoju przemysłu*, red. Janasz, W., Difin, Warszawa, 2006.
- Zajac, E. J.&Olsen, C., 1993, *From transaction cost to transactional value analysis: Implications for the study of interorganizational strategies*, Journal of Management Studies, Vol. 30, iss. 1.
- Współczesne przedsiębiorstwo. Problemy funkcjonowania i zatrudnienia*, red. Nogalski, B., Ronkowski, R, TNOiK, Toruń, 2007.
- Ząbkowicz, A., 2003 *Współczesna ekonomia instytucjonalna wobec głównego nurtu ekonomii*, Ekonomista, nr 6.
- Zbichorski, Z., 1975, *Ekonomika i organizacja produkcji*, Książka i Wiedza, Warszawa.
- Zhou, N., Zhuang, G., Yip, L.S., 2007, *Perceptual difference of dependence and its impact on conflict in marketing channels in China: An empirical study with two-sided data*, Industrial Marketing Management, Vol. 36, iss. 3.
- Zielonka, A., 1998 a, *Kierunki poprawy współpracy z dostawcami*, Gospodarka Materiałowa i Logistyka, nr 1.
- Zielonka, A., 1998 b, *Umowne regulacje współpracy z dostawcami*, Gospodarka Materiałowa i Logistyka, nr 2,
- Zimmewicz, K., 2000, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Zineldin, M., 2004, *Co-opetition the organization of the future*, Marketing Intelligence&Planning, Vol. 22, No. 6/7.
- Zing, M., 2003, *Managing the cooperative dilemma of joint ventures: the role of structural factors*, Journal of International Management, Vol. 9, iss. 2.
- Zmowy cenowe, 2009, *Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów*, Warszawa.
- Zook, Ch., Allen, J., 2005, *Strategia zrównoważonego wzrostu dla twojej firmy*, cz. 1, *Strategia wzrostu w erze turbulencji*, Helion, Gliwice, Inc.

SPIS TABEL

1. Porównanie transakcji dyskretnych z wymianą relacyjną	50
2. Zagrożenia i korzyści współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami . . .	53
3. Rodzaje współdziałania	58
4. Miary i wskaźniki outsourcingu	64
5. Podstawowe założenia teorii wyjaśniających kooperację	84
6. Rodzaje i przykłady kosztów transakcyjnych	104
7. Charakterystyka cech rynku, hybryd i hierarchii	110
8. Atrybuty zasobów budujących trwałą przewagę konkurencyjną . . .	118
9. Porównanie teorii kosztów transakcyjnych i teorii zależności od zasobów	125
10. Macierz wypłat w Dylemacie więźnia	128
11. Przykład empiryczny: macierz wypłat w Dylemacie więźnia	129
12. Fazy procesu rozwoju relacji	137
13. Macierz związków pomiędzy fazami rozwoju a stanami elementów biorących udział w kooperacji	146
14. Czynniki determinujące sukces w przedsięwzięciach w fazach procesu kooperacji	153
15. Przykładowe zasoby i funkcje menedżerskie	168
16. Przykłady potencjalnych zasobów na różnych poziomach agregacji	169
17. Kluczowe możliwości – przyczyny tworzenia różnych typów relacji	180
18. Organizacyjne, relacyjne i zewnętrzne przyczyny konfliktów koope- rujących przedsiębiorstw	199
19. Czynniki pozowane i strukturalne konfliktu	201
20. Struktura badanych przedsiębiorstw według stanowiska w przedsię- biorstwie osoby biorącej udział w badaniu	219
21. Struktura badanych przedsiębiorstw przetwórstwa przemysłowego według grup EKD	223
22. Zatrudnienie według domen działalności	226
23. Struktura badanych przedsiębiorstw ze względu na wielkość przedsię- biorstwa – zmiany wielkości zatrudnienia w czasie	227
24. Przedsiębiorstwa według obsługiwanych rynków zbytu	229
25. Rynki zbytu oraz kierunki rozwoju rynku według wielkości przedsiębiorstwa	231
26. Rodzaj stosowanej strategii bazowej oraz kierunki jej zmiany	232
27. Przykłady kooperacji produkcyjnej wykorzystywanej przez polskie przedsiębiorstwa	235
28. Przykłady kooperacji w ramach usług produkcyjnych i okołoproduk- cyjnych wykorzystywanej przez polskie przedsiębiorstwa	237
29. Struktura kooperantów według wielkości przedsiębiorstwa	243

30.	Liczba stałych kooperantów czynnych w całej próbie badawczej . . .	245
31.	Liczba stałych kooperantów według wielkości firmy	246
32.	Zmienne decydujące o wyborze kooperantów na rynku dóbr przemysłowych	249
33.	Wybrane zmienne wpływające na dobór kooperantów czynnych na rynku dóbr przemysłowych (wyniki badań ankietowych)	250
34.	Wybrane zmienne decydujące o wyborze kooperanta według struktury wielkości firmy i domeny działalności	252
35.	Macierz korelacji pomiędzy wejściowymi zmiennymi kryteriów doboru kooperantów	261
36.	Wartości własne odpowiadające kolejnym czynnikom kryterium doboru kooperantów	262
37.	Macierz surowych ładunków czynnikowych oraz ładunków czynnikowych po wykonaniu rotacji dla kryteriów doboru kooperantów .	264
38.	Czynniki decydujące o wyborze kooperanta – zestawienie zbiorcze .	265
39.	Klasyfikacja dostawców według kryterium wielkości przedsiębiorstwa i domeny działalności	268
40.	Czynniki decydujące o klasyfikacji dostawców do grup strategicznych według kryterium wielkości firmy	271
41.	Macierz korelacji pomiędzy wejściowymi zmiennymi kryteriów klasyfikacji kooperantów do grup strategicznych	275
42.	Wartości własne odpowiadające kolejnym czynnikom kryterium klasyfikacji kooperantów	276
43.	Macierz surowych ładunków czynnikowych oraz ładunków czynnikowych po wykonaniu rotacji dla kryteriów klasyfikacji kooperantów do grup strategicznych	278
44.	Czynniki klasyfikacji kooperantów do grup strategicznych – zestawienie zbiorcze	279
45.	Ocena wpływu kooperacji na wybrane obszary działalności przedsiębiorstw	296
46.	Ocena wpływu kooperacji na wybrane obszary działalności przedsiębiorstw według wielkości i domeny działalności	299
47.	Macierz korelacji pomiędzy wejściowymi zmiennymi kryteriów wpływu kooperacji na wybrane obszary działania przedsiębiorstwa .	301
48.	Wartości własne odpowiadające kolejnym czynnikom wg wpływu kooperacji na wybrane obszary działania przedsiębiorstwa	302
49.	Macierz surowych ładunków czynnikowych oraz ładunków czynnikowych po wykonaniu rotacji dla wpływu kooperacji na wybrane obszary działania przedsiębiorstwa	304
50.	Wpływ kooperacji na wybrane obszary działania przedsiębiorstwa – zestawienie zbiorcze	305

51.	Liczba wdrożonych innowacji będących efektem kooperacji	310
52.	Działania dostosowawcze podejmowane przez przedsiębiorstwa w kooperacji przemysłowej	313
53.	Ogólny ranking problemów rozwoju powiązań w kooperacji przemysłowej	320
54.	Bariery rozwoju relacji w kooperacji przemysłowej według kryterium wielkości i domeny przedsiębiorstwa	322
55.	Macierz korelacji pomiędzy wejściowymi zmiennymi barier rozwoju relacji w kooperacji przemysłowej	324
56.	Wartości własne odpowiadające kolejnym czynnikom barier rozwoju relacji w kooperacji przemysłowej	326
57.	Porównanie macierzy ładunków czynnikowych przed rotacją i po do- konaniu rotacji Varimax dla barier rozwoju relacji w kooperacji prze- mysłowej	328
58.	Czynniki tworzące bariery w relacjach kooperacyjnych – zestawienie zbiorcze	330

SPIS RYSUNKÓW

1. Ekonomiczne, socjologiczne i ekologiczne ujęcie kooperacji	18
2. Powiązania wertykalne, horyzontalne i wertykalno-horyzontalne	27
3. Scenariusze kooperacji	28
4. Racjonalna kooperacja	33
5. Ekonomiczne efekty kooperacji	34
6. Rodzaje i formy współpracy przedsiębiorstw	37
7. Formy współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw – zestawienie porównawcze	39
8. Więzy relacji gospodarczych typu A i B	41
9. Dwie płaszczyzny współpracy	42
10. Zakres powiązań rynkowych pomiędzy przedsiębiorstwami	45
11. Poziomy procesu współdziałania przedsiębiorstw	46
12. Relacje pomiędzy konkurentami	72
13. Typy relacji kooperacyjnych pomiędzy rywalami	74
14. Typologia kooperencji	75
15. Elementy kształtujące instytucję	95
16. Zarządzanie relacyjne, hierarchiczne i kooperacyjne	109
17. Założenia teorii zależności od zasobów	120
18. Etapy formułowania strategii według podejścia zasobowego	121
19. Interakcja pomiędzy zasobami i warunkami transakcji	122
20. Zależność pomiędzy specyfiką zasobów i odległością od najbliższych rynków a ekonomicznymi wynikami dywersyfikacji	123
21. Drzewo decyzyjne z oczekiwaną wartością skalkulowaną dla gry Dylemat więźnia	131
22. Kooperacja jako proces	139
23. Fazy wyboru partnera	140
24. Portfelowy model macierzy Kraljica	143
25. Trójfazowy model procesu kooperacji	145
26. Czynniki sukcesu przedsięwzięć kooperacyjnych	151
27. Determinanty kooperacji międzyorganizacyjnej	172
28. Konflikt jako proces	192
29. Model procesu konfliktu wewnątrzsieciowego	194
30. Przyczyny konfliktów w przedsięwzięciach kooperacyjnych	198
31. Zachowanie przedsiębiorstw w kontekście stopnia konfliktu i kooperacji	203
32. Metody doboru próby	216

33. Etapy analizy czynnikowej	222
34. Badane przedsiębiorstwa według wielkości przychodów ze sprzedaży w 2008 r.	227
35. Struktura badanych przedsiębiorstw według statusu prawnego	228
36. Wartość produkcji własnej i pochodzącej z kooperacji dla ogółu przedsiębiorstw	239
37. Wartość produkcji własnej i pochodzącej z kooperacji według kryterium wielkości firmy	239
38. Udział procentowy aktywnie współpracujących kooperantów czynnych (w latach: 2004, 2008, 2012)	242
39. Wykres osypiska Cattella dla kryteriów doboru kooperantów	263
40. Graficzna prezentacja ładunków czynnikowych surowych i po rotacji Varimax dla kryteriów doboru kooperantów	263
41. Procentowy udział dostawców w poszczególnych grupach strategicznych w przedsiębiorstwach według kryterium wielkości i domeny działalności	269
42. Wykres osypiska Cattella dla kryteriów klasyfikacji kooperantów do grup strategicznych	277
43. Graficzna prezentacja surowych ładunków czynnikowych i po rotacji Varimax dla kryteriów klasyfikacji dostawców do grup strategicznych	280
44. Rodzaje transakcji według liczby wskazań dla ogółu przedsiębiorstw	284
45. Rodzaje transakcji według liczby wskazań dla dużych przedsiębiorstw	286
46. Rodzaje transakcji według liczby wskazań dla średnich przedsiębiorstw	288
47. Rodzaje transakcji według liczby wskazań dla małych przedsiębiorstw	289
48. Wykres osypiska Cattella dla wpływu kooperacji na wybrane obszary działania przedsiębiorstwa	303
49. Graficzna prezentacja surowych ładunków czynnikowych i po rotacji Varimax dla badania wpływu kooperacja na wybrane obszary działalności przedsiębiorstwa	305
50. Wpływ kooperacji na działalność innowacyjną przedsiębiorstw według kryterium wielkości firmy i domeny działalności	309
51. Wykres osypiska Cattella dla barier rozwoju relacji w kooperacji przemysłowej	327
52. Graficzna prezentacja surowych ładunków czynnikowych i po rotacji Varimax dla barier rozwoju relacji w kooperacji przemysłowej	329

ANEKS

Uwarunkowania, metody i narzędzia służące zarządzaniu międzyorganizacyjnymi relacjami kooperacyjnymi

Zwracam się z uprzejmą prośbą o wypełnienie załączonego kwestionariusza.

Niniejsze badanie dotyczy działalności przedsiębiorstwa w zakresie kooperacji przemysłowej. Zebrane dane zostaną wykorzystane wyłącznie do celów naukowych.

Data i miejsce przeprowadzenia ankiety	
Nazwa i pieczęć przedsiębiorstwa	
Stanowisko ankietowanego	
Imię i nazwisko ankietowanego	

CZĘŚĆ I – ogólne informacje o przedsiębiorstwie

1. Rok założenia przedsiębiorstwa
.....
2. Forma prawna przedsiębiorstwa
.....
3. Rok wdrożenia (lub przewidywany rok) systemu zarządzania według norm ISO
.....
4. Proszę podać procentowo, w jakim zakresie Przedsiębiorstwo prowadzi sformalizowaną współpracę ze swoimi partnerami (współpraca oparta na pisemnej umowie):
Dostawcami:..... Odbiorcami:
5. Status własnościowy przedsiębiorstwa
(proszę zaznaczyć w okresie bazowym i obecnie)

Status własnościowy	2000	Obecnie	Prognoza 2012
Przedsiębiorstwo państwowe			
Jednoosobowa spółka Skarbu Państwa			
Przedsiębiorstwo prywatne (większościowy kapitał polski)			
Przedsiębiorstwo prywatne (większościowy kapitał zagraniczny)			
Przedsiębiorstwo prywatne (kapitał mieszany)			
Spółdzielnia			
Inna forma (podać jaka)			

6. Liczba zatrudnionych:

- Według stanu na 01.01.2004
- Według stanu na 01.01.2008
- Przewidywany stan na 01.01.2012

7. Obszary działalności przedsiębiorstwa (proszę podać nazwę, symbol EKD i udział procentowy sprzedaży produktów lub usług w sprzedaży ogółem w kolejnych latach):

Przedmiot działalności spółki	Symbol EKD	Proc. sprzedaży 2004	Proc. sprzedaży 2008	Prognoza sprzedaży 2012

8. Proszę podać szacunkową wielkość przychodów w mln PLN

- Do 3
- 3 do 10
- 10 do 20
- 20 do 50
- Powyżej 50

9. Proszę określić kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa – najważniejsze atuty Państwa firmy, pozwalające zdobyć przewagę konkurencyjną (proszę zakreślić znakiem „x” odpowiednie pole, można wskazać więcej niż jedną odpowiedź, nadając im odpowiednią rangę 1, 2, 3...).

Kluczowa kompetencja	Ranga
Brak, przedsiębiorstwo nie posiada kluczowych kompetencji	
Wysokiej jakości produkty	
Niskie koszty produkcji	
Program produkcyjny dostosowany do wymagań rynku i kontrahentów	
Doświadczenie i umiejętności kadry menadżerskiej i załogi	
Elastyczność w dostosowywaniu się do wymagań odbiorcy	
Dostęp do unikalnych źródeł zaopatrzenia	
Dostęp do kanałów dystrybucyjnych	
Odpowiednia lokalizacja	

Kluczowa kompetencja	Ranga
Nowoczesne wyposażenie produkcyjne	
Nowoczesna i unikalna technologia produkcji	
Wizerunek przedsiębiorstwa w branży i na rynku	
Partnerskie relacje z kontrahentami	
Kultura organizacyjna	
Marka	
Rekomendacje innych uczestników rynku	
Otwartość na nowe idee, pomysły	
Certyfikaty, dyplomy i wyróżnienia nadawane przez odpowiednie instytucje	
Inne, jakie?	

10. Proszę określić zakres obsługiwanego rynku (na jakim rynku przedsiębiorstwo działa i zamierza działać w przyszłości).

Zakres rynku, na którym przedsiębiorstwo działa	Obecnie	W 2012 r.
Rynek lokalny (dzielnica, wieś, osiedle)		
Rynek regionalny (w obrębie jednego województwa lub wyodrębnionego obszaru geograficznego)		
Rynek krajowy (działalność prowadzona na terenie całego kraju lub na terenie minimum 5 województw)		
Rynek europejski (od 10-49% sprzedaży dokonywana jest na rynkach europejskich)		
Rynek międzynarodowy (od 10 do 49 % sprzedaży dokonywana jest zarówno na rynkach europejskich, jak i poza nimi)		
Rynek globalny (przedsiębiorstwo produkuje i sprzedaje minimum na trzech kontynentach)		

11. Proszę określić rodzaj stosowanej strategii bazowej obecnie i prognozowanej na rok 2012 (można wybrać więcej niż jedną strategię nadając im odpowiednią rangę 1, 2, 3; proszę zaznaczyć krzyżykiem w odpowiedniej rubryce).

Rodzaj stosowanej strategii bazowej	Obecnie	W 2012 roku
Strategia cenowa (przywództwa kosztowego)		
Strategia jakościowa		
Strategia niszy		

Rodzaj stosowanej strategii bazowej	Obecnie	W 2012 roku
Strategia mieszana (średnia jakość za średnią cenę)		
Strategia naśladowcy		
Brak wyraźnej strategii		
Strategia zróżnicowana – w zależności od obsługiwanych regionów, przedsiębiorstw		
Inna – jaka?		

CZEŚĆ II

Kooperacja (współpraca) przedsiębiorstwa z dostawcami

1. Proszę określić, z jakiego rodzaju kooperacji korzysta przedsiębiorstwo obecnie jako kooperant bierny, i z jakiego zamierza korzystać w roku 2012 (jakie elementy, produkty, usługi są nabywane z zewnętrznych źródeł zaopatrzenia; proszę zaznaczyć krzyżykiem w odpowiedniej rubryce).

Rodzaj kooperacji	Obecnie	2012 r.
Zakup surowców przeznaczonych do dalszego przetworzenia		
Zakup części, detali, elementów, podzespołów do montażu		
Zakup dużych podzespołów lub części składowych produkowanych wyrobów		
Zakup części przeznaczonych do napraw i remontów		
Zakup materiałów eksploatacyjnych		
Usługi montażu		
Usługi produkcyjne (w zakresie malowania, lakierowania, galwanizowania itp.)		
Usługi utrzymania ruchu		
Usługi serwisowe i gwarancyjne		
Usługi transportowe i załadunkowe		
Usługi składu i magazynowania		
Usługi remontowo-naprawcze		
Usługi pakowania/wytwarzania opakowań lub/i konfekcjonowania		
Usługi księgowo i finansowe		
Usługi marketingowe		

Rodzaj kooperacji	Obecnie	2012 r.
Usługi informatyczne		
Usługi prawne		
Usługi szkolenia i treningów		
Wynajem mocy produkcyjnych (w tym maszyn, urządzeń)		
Wynajem pracowników		
Prace badawczo-rozwojowe w zakresie nowych technologii		
Prace badawczo-rozwojowe w zakresie nowych produktów		
Doradztwo techniczne		
Inne, jakie?		

2. Proszę podać procentowo, jakie typy transakcji występują w przedsiębiorstwie w kontaktach z dostawcami oraz ewentualne prognozy dotyczące przyszłości (np. w roku 2012).

Rodzaj transakcji	Udział (w proc.) obecnie	Udział (w proc.) w 2012 r. (prognoza)
Transakcje czyste (wymiana wartości pomiędzy stronami bez późniejszego oddziaływania, zakupy dokonywane bez żadnych korzyści typu rabat, odroczone termin płatności itp.)		
Transakcje powtarzalne (wymiana wartości pomiędzy stronami z tworzeniem preferencji i lojalności, zakupy z wykorzystaniem określonych korzyści typu rabat, odroczone termin płatności, dostawa na koszt dostawcy itp.)		
Współpraca długofalowa (w poszczególnych obszarach asortymentowych występuje wielu dostawców, umieszczonych na listach kwalifikowanych dostawców, którzy konkurują cenowo o wykonanie kontraktu)		
Współpraca oparta na partnerstwie strategicznym (ograniczona liczba dostawców, ścisła współpraca według określonych harmonogramów)		
Współpraca oparta na sojuszu strategicznym (realizacja wspólnego, długookresowego, strategicznego celu)		
Współpraca oparta na aliansie strategicznym (pełna kompatybilność procesów produkcyjnych, organizacji, wzajemne dostosowanie techniki, technologii itp.)		

3. Proszę określić szacunkową liczbę przedsiębiorstw (dostawców) kooperujących w latach:

Lata	1–10	11–25	26–50	51–100	Powyżej 101
2004					
2008					
Prognoza 2012					

4. Proszę podać, jaka liczba dostawców to kooperanci stali (z którymi współpraca trwa dłużej niż 2 lata lub podpisana jest umowa o współpracy).

Lata	1–3	4–7	8–12	13–20	21–35	36–50	51–100	Powyżej 101
2004								
2008								
Prognoza 2012								

5. Czy przedsiębiorstwo dokonuje podziału swoich dostawców według stopnia ich ważności na grupy strategiczne:

Rodzaj dostawcy			Przeciętny okres współpracy
I rzędu – strategicznych	Tak	Nie	
II rzędu – rezerwowych	Tak	Nie	
III rzędu – uzupełniających	Tak	Nie	
Innych – jakich ?	Tak	Nie	

6. Jeżeli przedsiębiorstwo prowadzi podział swoich dostawców na grupy strategiczne proszę określić, którzy dostawcy są klasyfikowani do poszczególnych grup (proszę zaznaczyć krzyżykiem w odpowiedniej rubryce):

Czynnik	Dostawca I rzędu	Dostawca II rzędu	Dostawca III rzędu	Inny, jaki?
Dostawcy strategicznych surowców do dalszego przetworzenia				
Dostawcy półproduktów, półfabrykatów, części i elementów wykorzystywanych w procesie produkcyjnym				

Czynnik	Dostawca I rzędu	Dostawca II rzędu	Dostawca III rzędu	Inny, jaki?
Dostawcy wyposażenia pierwszego montażu (OEM)				
Dostawcy dóbr inwestycyjnych (w tym wyposażenia produkcyjnego)				
Dostawcy materiałów przemysłowych				
Dostawcy części zamiennych do maszyn i urządzeń (<i>after market</i>)				
Dostawcy produktów utrzymania ciągłości procesów produkcyjnych (np. smary i leje)				
Dostawcy produktów dodatkowych wspierających procesy produkcyjne (np. narzędzia, drobne urządzenia itp.)				
Dostawcy usług profesjonalnych (księgowych, finansowych, reklamy, badań marketingowych, prawnych itp.)				
Dostawcy usług przemysłowych (np. usług konserwacyjno – remontowych, magazynowania, składu, transportu, załadunku)				
Dostawcy sprzętu pomocniczego (np. sprzęt biurowy)				
Inni, jacy?				

7. Proszę określić, jakie znaczenie posiadają podane czynniki w procesie klasyfikacji dostawców do grup strategicznych (proszę zaznaczyć krzyżykiem w odpowiedniej kolumnie).

Czynniki decydujące o zakwalifikowaniu dostawców do kooperantów strategicznych (I rzędu)	Znaczenie czynnika			
	Brak znaczenia	Ma niewielkie znaczenie	Ma średnie znaczenie	Ma istotne znaczenie
Wartość dostawy realizowana od dostawcy	1	2	3	4
Udział wartościowy dostaw w całkowitym koszcie tworzonego produktu	1	2	3	4

Czynniki decydujące o zakwalifikowaniu dostawców do kooperantów strategicznych (I rzędu)	Znaczenie czynnika			
	Brak znaczenia	Ma niewielkie znaczenie	Ma średnie znaczenie	Ma istotne znaczenie
Wartość transakcji od dostawcy w jednym asortymencie	1	2	3	4
Wielkość oferty dostawcy w ujęciu głębokościowym, jak i szerokościo- wym (program produkcyjny)	1	2	3	4
Konkurencja wewnętrzna i zewnętrzna	1	2	3	4
Stopień nowoczesności i produktywności wyposażenia	1	2	3	4
Częstotliwość kontaktów	1	2	3	4
Koszt zmiany dostawcy	1	2	3	4
Ilość zawieranych transakcji (w układzie miesięcznym lub rocznym)	1	2	3	4
Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa w branży	1	2	3	4
Lokalizacja dostawcy	1	2	3	4
Doradztwo techniczne	1	2	3	4
Udział wartości produktów dostawcy w strukturze sprzedaży firmy	1	2	3	4
Wizerunek dostawcy i jego pozycja konkurencyjna na rynku	1	2	3	4
Zakres i forma współpracy z rynkiem	1	2	3	4
Doświadczenie i umiejętności pracowników	1	2	3	4
Rodzaj potrzeb zaspokajanych przez dostawcę	1	2	3	4
Posiadane certyfikaty, wyróżnienia	1	2	3	4
Posiadane referencje od innych przedsiębiorstw	1	2	3	4
Prowadzenie przez przedsiębiorstwo szkoleń i treningów (na koszt szkolonego)	1	2	3	4
Prowadzenie przez przedsiębiorstwo szkoleń i treningów (na własny koszt)	1	2	3	4
Konieczność obligatoryjnej klasyfikacji do danej grupy (np. przez właściciela)	1	2	3	4
Inne, jakie ?	1	2	3	4

8. Proszę określić, jakie kryteria przedsiębiorstwo bierze pod uwagę w procesie doboru (wyboru) dostawców – kooperantów (proszę zaznaczyć krzyżykiem w odpowiedniej rubryce).

Kryteriumbrane pod uwagę przy wyborze kooperantów (dostawców)	Znaczenie czynnika			
	Brak znaczenia	Ma niewielkie znaczenie	Ma średnie znaczenie	Ma istotne znaczenie
Poziom cen oferowany przez dostawców	1	2	3	4
Jakość oferowanych produktów	1	2	3	4
Poziom jakości w stosunku do poziomu ceny	1	2	3	4
Terminowość dostaw	1	2	3	4
Warunki umowy i realizacja dostaw (łącznie z transportem na koszt dostawcy)	1	2	3	4
Warunki płatności (kredyt kupiecki)	1	2	3	4
Referencji i certyfikaty innych uczestników rynku	1	2	3	4
Szerokość i głębokość asortymentu (kompleksowość dostaw)	1	2	3	4
Elastyczność w zakresie zmiany warunków współpracy, w zakresie wielkości zamówienia itp.	1	2	3	4
Jakość dostaw (ich zgodność z wymaganiami)	1	2	3	4
Kondycja finansowa dostawcy	1	2	3	4
Wizerunek i reputacja przedsiębiorstwa (pozycja rynkowa dostawcy)	1	2	3	4
Doświadczenie i kwalifikacje załogi	1	2	3	4
Serwis (zakres obsługi klienta)	1	2	3	4
Poziom techniczny i technologiczny	1	2	3	4
Szkolenia i treningi realizowane przez dostawcę na rzecz nabywcy	1	2	3	4

Kryterium brane pod uwagę przy wyborze kooperantów (dostawców)	Znaczenie czynnika			
	Brak znaczenia	Ma niewielkie znaczenie	Ma średnie znaczenie	Ma istotne znaczenie
Okres działania przedsiębiorstwa na rynku	1	2	3	4
Możliwość prowadzenia wspólnych interesów	1	2	3	4
Odległość nabywcy od dostawcy	1	2	3	4
Usytuowanie geograficzne/lokalizacja	1	2	3	4
Badania realizowane przez dostawcę	1	2	3	4
Sytuacja dostawcy wobec konkurentów przedsiębiorstwa	1	2	3	4
Dostępność dostaw (produktów i usług)	1	2	3	4
Możliwość uwzględniania przez dostawcę życzeń wykraczających poza ogólne standardy	1	2	3	4
Udział dostawcy w rynku	1	2	3	4
Wielkość produkcji dostawcy oraz możliwości jej zwiększania	1	2	3	4
Poziom zapasów u dostawcy	1	2	3	4
Zamierzenia i gotowość dostawcy do zmian i ulepszeń konstrukcyjnych	1	2	3	4
Posiadanie certyfikatu ISO	1	2	3	4
Struktura własności przedsiębiorstwa	1	2	3	4
Działalność proekologiczna	1	2	3	4
Posiadanie lub możliwość certyfikowania wytwarzanych produktów	1	2	3	4
Innowacyjność i nowatorstwo działań dostawcy	1	2	3	4
Inne, jakie?	1	2	3	4

9. Proszę określić jak często przedsiębiorstwo dokonuje wyboru dostawcy w poszczególnych grupach kooperantów (proszę zaznaczyć krzyżykiem w odpowiedniej rubryce):

Czynnik	Przy każdej dostawie	Raz w miesiącu	Raz na kwartał	Raz w roku	Raz na trzy lata	Inne, jakie?
Dostawcy strategicznych surowców do dalszego przetworzenia						
Dostawcy półproduktów, półfabrykatów, części i elementów wykorzystywanych w procesie produkcyjnym						
Dostawcy wyposażenia pierwszego montażu (OEM)						
Dostawcy dóbr inwestycyjnych (w tym wyposażenia produkcyjnego)						
Dostawcy materiałów przemysłowych						
Dostawcy części zamiennych do maszyn i urządzeń (<i>after market</i>)						
Dostawcy produktów utrzymania ciągłości procesów produkcyjnych (np. smary i oleje)						
Dostawcy produktów dodatkowych wspierających procesy produkcyjne (np. narzędzia, drobne urządzenia itp.)						
Dostawcy usług profesjonalnych (księgowych, finansowych, reklamy, badań marketingowych, prawnych itp.)						

Czynnik	Przy każdej dostawie	Raz w miesiącu	Raz na kwartał	Raz w roku	Raz na trzy lata	Inne, jakie?
Dostawcy usług przemysłowych (np. usług konserwacyjno – remontowych, magazynowania, składu, transportu, załadunku)						
Dostawcy sprzętu pomocniczego (np. sprzęt biurowy)						
Inni, jacy?						

10. Proszę określić wpływ poniższych czynników na obawy związane ze zmianą dostawcy (kooperanta). Proszę zakreślić odpowiednią wartość.

Czynniki	Wpływ czynnika				
	Nie ma wpływu	Ma niewielki wpływ	Ma średni wpływ	Ma duży wpływ	Bardzo duży wpływ
Obawa przed dużymi kosztami zmiany dostawcy	1	2	3	4	5
Ograniczony dostęp do źródeł zaopatrzenia	1	2	3	4	5
Lokalizacja dostawcy	1	2	3	4	5
Negatywne doświadczenia z innymi dostawcami	1	2	3	4	5
Zaufanie do partnera	1	2	3	4	5
Dobra autopromocja /marketing dostawcy	1	2	3	4	5
Personalne i partnerskie stosunki z odpowiednimi pracownikami poszczególnych obszarów działania przedsiębiorstwa	1	2	3	4	5
Podobieństwo kulturowe	1	2	3	4	5

Czynniki	Wpływ czynnika				
	Nie ma wpływu	Ma niewielki wpływ	Ma średni wpływ	Ma duży wpływ	Bardzo duży wpływ
Podobieństwo systemów zarządzania	1	2	3	4	5
Duża konkurencja pomiędzy dostawcami (duża liczba dostawców)	1	2	3	4	5
Mała konkurencja pomiędzy dostawcami (mała liczba dostawców)	1	2	3	4	5
Kompatybilność systemów produkcyjnych	1	2	3	4	5
Dobra marka, reputacja i wizerunek dostawcy	1	2	3	4	5
Posiadanie odpowiednich certyfikatów i systemów zarządzania	1	2	3	4	5
Dostosowanie organizacyjne i prawne	1	2	3	4	5
Dodatkowe usługi świadczone przez dostawcę	1	2	3	4	5
Zależność finansowa	1	2	3	4	5
Zależność właścicielska	1	2	3	4	5
Kompleksowość zaopatrzenia	1	2	3	4	5
Wysoki poziom świadczonych usług	1	2	3	4	5
Wysoka elastyczność działania dostawcy w zakresie kształtowania wielkości produkcji, wielkości dostaw itp.	1	2	3	4	5
Nowoczesność wyposażenia produkcyjnego	1	2	3	4	5
Wysoki poziom zdolności produkcyjnych	1	2	3	4	5
Jakie jeszcze czynniki?	1	2	3	4	5

3. Proszę podać, jaka część produkcji/usług jest dostarczana stałym kooperantom, z którymi współpraca trwa powyżej 2 lat, lub została podpisana umowa o współpracy (proszę zaznaczyć krzyżykiem w odpowiedniej linii):

- a) brak takich kooperantów,
- b) do 20% produkcji jest dostarczana stałym kooperantom,
- c) od 21 do 50% produkcji jest dostarczana stałym kooperantom,
- d) od 51 do 80% produkcji jest dostarczana stałym kooperantom,
- e) od 81 do 100% produkcji jest dostarczana stałym kooperantom.

4. Proszę podać, w jaki rodzaj kooperacji jest przedsiębiorstwo zaangażowane jako kooperant czynny obecnie, i w jakie formy kooperacji zamierza być zaangażowane w przyszłości (proszę zaznaczyć krzyżykiem w odpowiedniej linii).

Rodzaj kooperacji	2008	2012
Dostawca surowców przeznaczonych do dalszego przerobu lub sprzedaży		
Dostawca/producent części, detali, elementów, podzespołów do montażu		
Dostawca/producent dużych podzespołów lub części składowych wyrobów		
Dostawca części przeznaczonych do napraw i remontów		
Dostawca/producent materiałów eksploatacyjnych		
Dostawca usług montażu urządzeń		
Dostawca usług produkcyjnych (w zakresie malowania, lakierowania, galwanizowania itp.)		
Dostawca usług utrzymania ruchu		
Dostawca usług serwisowych i gwarancyjnych		
Dostawca usług transportowych i załadunkowych		
Dostawca usług składu i magazynowania		
Dostawca usług remontowo-naprawczych		
Dostawca usług pakowania/wytwarzania opakowań		
Dostawca usług księgowych i finansowych		
Dostawca usług marketingowych		
Dostawca usług informatycznych		
Dostawca usług prawnych		
Dostawca usług szkolenia i treningów		
Wynajem mocy produkcyjnych (w tym maszyn, urządzeń)		
Wynajem pracowników		

Rodzaj kooperacji	2008	2012
Prace badawczo-rozwojowe w zakresie nowych technologii		
Prace badawczo-rozwojowe w zakresie nowych produktów		
Doradztwo techniczne		
Inne, jakie?		

5. Proszę określić wpływ kooperacji ze stałymi partnerami na poszczególne obszary działalności firmy (właściwą odpowiedź proszę zakreślić krzyżykiem).

Obszar działalności przedsiębiorstwa	Wpływ kooperacji				
	Nie ma wpływu	Ma niewielki wpływ	Ma średni wpływ	Ma duży wpływ	Bardzo duży wpływ
Wzrost wielkości przychodów	1	2	3	4	5
Wzrost wielkości zysku przedsiębiorstwa	1	2	3	4	5
Poprawa rentowności sprzedaży	1	2	3	4	5
Poprawa jakości zarządzania w przedsiębiorstwie	1	2	3	4	5
Wzrost siły przetargowej wobec dostawców	1	2	3	4	5
Wzrost siły przetargowej wobec odbiorców	1	2	3	4	5
Poprawa pozycji konkurencyjnej	1	2	3	4	5
Poprawa jakości oferowanych produktów	1	2	3	4	5
Wzrost ilości produkowanych wyrobów	1	2	3	4	5
Wzrost asortymentu produkowanych wyrobów	1	2	3	4	5
Wzrost wykorzystania zdolności produkcyjnych	1	2	3	4	5
Poprawa stanu technicznego maszyn i urządzeń	1	2	3	4	5
Inwestycje w maszyny, urządzenia i infrastrukturę	1	2	3	4	5
Inwestycje w sieć komunikacji (komputery, oprogramowanie, telefony, faxy itp.)	1	2	3	4	5

Obszar działalności przedsiębiorstwa	Wpływ kooperacji				
	Nie ma wpływu	Ma niewielki wpływ	Ma średni wpływ	Ma duży wpływ	Bardzo duży wpływ
Poprawa komunikacji zewnętrznej	1	2	3	4	5
Poprawa organizacji pracy	1	2	3	4	5
Poprawa warunków pracy (wyposażenie biur, węzłów sanitarnych, stołówek itp.)	1	2	3	4	5
Optymalizacja wykorzystania środków produkcji	1	2	3	4	5
Optymalizacja wykorzystania produktów przemysłowych	1	2	3	4	5
Poprawa wizerunku przedsiębiorstwa	1	2	3	4	5
Poprawa procesów produkcyjnych	1	2	3	4	5
Zarządzanie strategiczne w zakresie planowania produkcji	1	2	3	4	5
System zarządzania finansami	1	2	3	4	5
System zarządzania marketingiem i sprzedażą	1	2	3	4	5
Poprawa jakości świadczonej pracy	1	2	3	4	5
Wykształcenie i umiejętności pracowników	1	2	3	4	5
Jakość obsługi kontrahentów	1	2	3	4	5
Dbalność o środowisko naturalne	1	2	3	4	5
Inne, jakie?	1	2	3	4	5

6. Proszę określić zakres współpracy ze stałymi kooperantami (w jakim stopniu występują – proszę zaznaczyć krzyżykiem w odpowiedniej rubryce).

Częstotliwość występowania	Charakter współpracy				
	Brak	1,2 razy w roku	Kilka razy (3–6) w roku	Każdego miesiąca	Prawie codzienna
Wspólne planowanie produkcji					
Wspólne planowanie zaopatrzenia produktów przemysłowych					

Częstotliwość występowania	Charakter współpracy				
	Brak	1,2 razy w roku	Kilka razy (3–6) w roku	Każdego miesiąca	Prawie codzienna
Wspólne prace w zakresie badania i rozwoju technologii produkcyjnych					
Wspólne prace w zakresie poprawy organizacji pracy produkcyjnej					
Wspólne prace w zakresie poprawy organizacji pracy pozaprodukcyjnej					
Wspólne szkolenia i treningi					
Wspólne wyjazdy integracyjne					
Wzajemne wizyty w przedsiębiorstwach partnerów					
Wzajemne kontrole i audyty					
Wspólne organizowanie działalności marketingowej i reklamowej					
Wspólne organizowanie wystaw, targów i ekspozycji					
Inne, jakie?					

7. Jakie działania podejmuje przedsiębiorstwo na skutek wymagań i żądań stałych kooperantów? (Proszę zaznaczyć krzyżykiem w odpowiedniej rubryce).

Podejmowane działania	Częstotliwość występowania				
	Brak	1,2 razy w roku	Kilka razy (3–6) w roku	Każdego miesiąca	Prawie codzienna
Zmiany w sposobie produkcji					
Zmiany w zakresie konstrukcji wyrobów					
Poprawa jakości oferowanych produktów					

Podejmowane działalnie	Częstotliwość występowania				
	Brak	1,2 razy w roku	Kilka razy (3–6) w roku	Każdego miesiąca	Prawie codzien- na
Dostosowanie procesów produkcyjnych do wymagań kooperanta					
Dostosowanie procesów logistycznych do wymagań odbiorcy					
Certyfikowanie wytwarzanych produktów					
Wprowadzanie systemów zarządzania jakością					
Wprowadzanie innych systemów zarządzania, jakich ?					
Wprowadzanie określonych procedur (np. magazynowania, składowania transportu itp.)					
Szkolenia i treningi robotników					
Szkolenia i treningi kadry inżyniersko-technicznej					
Zmiany godzin pracy biura					
Zmiany godzin pracy magazynów					
Zmiana/lub rozbudowanie sieci dystrybucji					
Konieczność utrzymywania dużych zapasów wyrobów gotowych (zapasów gwarancyjnych dla odbiorców)					
Konieczność utworzenia składów normatywnych w bliskiej lokalizacji odbiorcy					
Konieczność dostosowania harmonogramów produkcji do wymagań odbiorców					

Podejmowane działania	Częstotliwość występowania				
	Brak	1,2 razy w roku	Kilka razy (3–6) w roku	Każdego miesiąca	Prawie codzienna
Zmiana oprogramowania informatycznego na kompatybilne z oprogramowaniem odbiorcy					
Zmiana systemu komunikacji wewnętrznej					
Zmiana systemu komunikacji zewnętrznej					
Ponoszenie inwestycji w majątek nieprodukcyjny					
Inwestycje w majątek produkcyjny					
Inwestycje w wizerunek					
Konieczność przestrzegania określonych norm i wytycznych dyktowanych przez odbiorcę					
Inne, jakie?					

8. Proszę określić na podstawie własnych doświadczeń, jakie są najistotniejsze bariery rozwoju kooperacji oraz ich znaczenie.

Bariery rozwoju	Znaczenie dla współpracy				
	Brak znaczenia	Niewielkie znaczenie	Średnie znaczenie	Duże znaczenie	Bardzo duże znaczenie
Obawa o przejęcie sieci zaopatrzenia					
Obawa o przejęcie sieci dystrybucji					
Obawa o niedotrzymanie warunków umowy					
Obawa o nadmierne uzależnienie się od partnera					

Bariery rozwoju	Znaczenie dla współpracy				
	Brak znaczenia	Niewielkie znaczenie	Średnie znaczenie	Duże znaczenie	Bardzo duże znaczenie
Obawa o przejęcie pracowników produkcyjnych					
Obawa o przejęcie pracowników inżyniersko-technicznych i kadry					
Możliwość utracenia kluczowych kompetencji					
Obawa przed przejęciem firmy					
Obawa przed zmianami warunków współpracy bez wcześniejszych uzgodnień					
Opóźnienia w dostawach i w realizacji dostaw					
Konieczność dostosowywania struktury asortymentowo-ilościowej do wymogu odbiorcy					
Zbyt wysokie wymagania stawiane przez kooperanta					
Brak kompatybilności procesów produkcyjnych					
Konieczność przechodzenia audytów i kontroli ze strony odbiorcy					
Brak zaufania					
Zbyt duże wymagania techniczne i technologiczne					

Bariery rozwoju	Znaczenie dla współpracy				
	Brak znaczenia	Niewielkie znaczenie	Średnie znaczenie	Duże znaczenie	Bardzo duże znaczenie
Przepływ informacji					
Brak pełnej informacji o odbiorcy (np. o jego kondycji finansowej, płynności finansowej itp.)					
Bariery formalno-prawne					
Konieczność utrzymania nieuzasadnionych zapasów rezerwowych					
Lokalizacja (odległość pomiędzy kooperantami)					
Inne, jakie ?					

Dodatkowe uwagi przedsiębiorstwa na temat kooperacji przedsiębiorstw:

Serdecznie dziękuję Państwu za udział w badaniu.

Dariusz Nowak