

*Michał Chomicki**

METODY UTRZYMYWANIA RELACJI KOOPERACYJNYCH W ŚWIETLE BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Z a r y s t r e ś c i: Celem niniejszego artykułu jest wskazanie na zależności zachodzące między wykorzystaniem metod utrzymywania relacji kooperacyjnych polskich przedsiębiorstw a korzystnością ukształtowania tych relacji z poszczególnymi rodzajami kooperantów. Wskazano na siedem metod wykorzystywanych na etapie utrzymywania relacji kooperacyjnych. W dalszej kolejności przedstawiono wyniki badań empirycznych. Rezultaty analizy wskazują, że wysoki poziom intensywności wykorzystania trzech metod oraz wysoki poziom efektywności wykorzystania czterech metod wpływają na ukształtowanie relacji kooperacyjnych.

S ł o w a k l u c z o w e: metody, kształtowanie, utrzymywanie, relacje kooperacyjne

K l a s y f i k a c j a J E L: L 21;

WSTĘP

Współczesne uwarunkowania gospodarcze wymagają od przedsiębiorstw utrzymywania zbioru korzystnie ukształtowanych relacji kooperacyjnych, które mogą stanowić źródło trwałej przewagi konkurencyjnej. O istotności relacji kooperacyjnych może świadczyć koncepcja kapitału relacyjnego, w którym upatruje się nadwyżkowej wartości przedsiębiorstwa, gdy jej oszacowanie według klasycznych metod wyceny, zarówno księgowych jak i finansowych, nie pokrywa się z obiektywnie postrzeganą wartością całkowitą. Przyjęto, że relacje organizacji z elementami otoczenia bliższego (w szczególności relacje z kooperantami) mają u swej podstawy charakter woluntarystyczny, czyli mogą

* Adres do korespondencji: Michał Chomicki; Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania, Al. Niepodległości 10, 61-875 Poznań, e-mail: michal.chomicki@ue.poznan.pl

być kształtowane przez poszczególne organizacje. Założono również wpływ wykorzystania metod utrzymywania relacji kooperacyjnych na ukształtowanie tych relacji, a w konsekwencji na potencjalne korzyści, które się z nim wiążą.

1. RELACJE KOOPERACYJNE JAKO SKŁADOWA SIECI GOSPODARCZYCH

Zgodnie z zasobowym paradygmatem organizacji zasoby relacyjne mają istotne znaczenie dla jej działalności. Źródłem tych zasobów są różne działania międzyorganizacyjne [Wójcik-Karpacz 2012, s. 22], a w szczególności relacje. Relacje te występują między daną organizacją, a zewnętrznymi wobec niej podmiotami, w których obejmuje ona przeważnie pozycję równorzędnego kooperanta. Podmiotami tymi są, co do zasady, elementy otoczenia bliższego – dostawcy, odbiorcy oraz konkurenci, których znaczenie jako podmiotów relacji horyzontalnych zwiększyło się w kilku ostatnich dekadach [Okada 2008].

Pojęcie relacji organizacji z otoczeniem, szczególnie z elementami otoczenia bliższego, może odnosić się do dwóch rodzajów więzi. Po pierwsze, więzi te mogą mieć charakter interaktywny, czyli mogą polegać na wymianie zasobów, w tym wiedzy. Po drugie, relacje mogą mieć charakter nieinteraktywny, gdy organizacje dzielą pewne wspólne cechy, np. systemy poznawcze, systemy wartości [Porac, Ventresca, Mishina 2002], czy mające swoje źródło w izomorfizmie tożsamość, strategię [Dyer, Nobeoka 2000]. Interaktywne relacje z otoczeniem stanowią względnie trwałe transakcje, przepływy zasobów i połączenia innego rodzaju występujące pomiędzy organizacją oraz co najmniej jednym elementem z jej otoczenia [Oliver 1990]. Tak rozumiane relacje na gruncie teorii zasobowych składają się na szczególny rodzaj zasobu – kapitał relacyjny. Szczególnym rodzajem relacji z otoczeniem są relacje międzyorganizacyjne, które mogą być postrzegane jako wynik procesu, w którym co najmniej dwie organizacje uformowały silne powiązania oraz przedłużyły swoje struktury społeczne oraz ekonomiczne i techniczne usługi w celu zredukowania kosztów lub podniesienia wartości organizacji, a w konsekwencji w celu uzyskania obopólnych korzyści [Anderson, Narus 1991].

Relacje między przedsiębiorstwami mogą być rozpatrywane na różnych obszarach i z poziomu wielu perspektyw. C. Lane i R. Bachmann zaproponowali analizę relacji na trzech poziomach – interpersonalnym, organizacyjnym oraz instytucjonalnym [Lane, Bachmann 1997]. Rdzeniem relacji mogą być kontakty interpersonalne, umowy lub przynależność do organizacji zrzeszających podmioty występujące w danym sektorze w przypadku relacji o charakterze instytucjonalnym.

Relacje oparte na umowach mają największe znaczenie dla działalności organizacji, ponieważ umowy stanowią podstawowy instrument regulujący obrót

gospodarczy. Umowy łączące kooperantów można podzielić według kryterium obszaru, którego dana umowa dotyczy. W ten sposób można wyróżnić m.in. umowy: rozwojowe, zakupowe, produkcyjne, marketingowe i dystrybucyjne [Urban, Vendemini 1992, s. 131]. Za miarę wzajemnego powiązania kooperantów można więc przyjąć zakres obszarów, które uregulowane są umowami. Relacje te są z reguły tworzone przez przejaw zgodnej woli kooperantów na podstawie zasady swobody zawieranych umów. Wśród relacji umownych można wyróżnić relacje o charakterze rynkowym (*arm's length contractual relations*), które nie tworzą dorozumianego, długookresowego zobowiązania i „obligujące” (*obligational contractual relations*), które takie zobowiązanie implikują. Kryteriami różnicującymi te dwa typy relacji są współzależność (*interdependence*) i okres wzajemności (*time span for reciprocity*) [Sako 1992, s. 4].

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania dotyczące pojmowania relacji należy przyjąć definicję, zgodnie z którą relacje kooperacyjne to powiązania o charakterze wertykalnym lub horyzontalnym między kooperantami (czyli organizacją i jej dostawcami, odbiorcami i kooperującymi konkurentami), polegające na utrzymaniu powtarzalnych przepływów zasobów materialnych i niematerialnych w celu uzyskania obopólnych korzyści.

Dynamika współczesnego otoczenia uzasadnia szersze spojrzenie na interakcje zachodzące między organizacjami. Podmioty te nie ograniczają się do analizowania swoich powiązań jedynie w kontekście relacji międzyorganizacyjnych, ale coraz częściej uwzględniają dynamikę struktur sieciowych, których członkami pozostają. Według M. Ebersa [1997] sieci międzyorganizacyjne można definiować jako pewne powiązania, które ustanawiają powtarzające się, określone ze względu na partnera relacje oparte na wymianie o określonym (często zdeterminowanym momentem osiągnięcia wspólnego celu lub wolą zakończenia relacji z innego powodu) albo nieokreślonym terminie między skończoną liczbą aktorów gospodarczych. Aktorzy ci utrzymują indywidualną kontrolę nad swoimi zasobami, jednak w niektórych przypadkach przeprowadzają negocjacje lub współdecydują o ich użyciu. W ten sposób sieć różni się od rynku, w ramach którego preferowana jest jednostronna koordynacja planów i działań. Ponadto w ramach sieci gospodarczych uczestnicy przekazują między sobą szerszy wachlarz informacji niż w przypadku odrębnych wymian zasobów dokonywanych w warunkach rynkowych. Z kolei, od hierarchii (przedsiębiorstwa) sieci międzyorganizacyjne różnią się przede wszystkim tym, że ich uczestnicy nie tworzą nowego podmiotu gospodarczego, a więc utrzymują jednostronną kontrolę nad własnymi zasobami. B.R. Barringer, J.S. Harrison [2000, s. 387] zaprezentowali koncepcję, według której sieci międzyorganizacyjne stanowią konstelacje przedsiębiorstw zorganizowane częściej na zasadzie kontraktów społecznych, niż prawnie wiążących umów. Według autorów tej koncepcji sieci stanowią odrębny od różnych form współdziałania sposób alokacji zasobów. Należy zauwa-

żyć jednak, że w samych sieciach występują różne formy współpracy między jej uczestnikami, stąd można uznać, że relacja między siecią a różnymi rodzajami współpracy partnerów (relacjami) jest analogiczna do relacji całości w stosunku do części.

T. Ritter, I.F. Wilkinson i W.J. Johnston [2004, s. 179] wprowadzili jasne rozróżnienie między pojęciem relacji międzyorganizacyjnej a siecią gospodarczą, tym samym wskazując na relacje międzyorganizacyjne jako tworzywo sieci gospodarczych. Autorzy opisali pięć poziomów działalności od poziomu samodzielnego działania pojedynczych uczestników (aktorów) do skomplikowanych powiązań sieciowych między nimi. Samodzielni aktorzy prowadzą aktywność biznesową bez wstępowania w relacje z innymi podmiotami. Relacje dwustronne (diady) to powiązania występujące między dwoma różnymi aktorami. Portfolio relacji to sytuacja, w której pojedynczy aktorzy są powiązani relacjami z większą liczbą uczestników. Poziom powiązanych relacji prezentuje konfigurację powiązań danego aktora oraz relacje, w których pozostają uczestnicy jego portfela relacji. Na poziomie sieci powiązań gospodarczych przedmiotem analizy są wszelkie powiązania występujące między elementami danej populacji. Jak można zauważyć, pierwotnym przedmiotem analizy w powiązań międzyorganizacyjnych są relacje zachodzące między dwoma podmiotami.

Propozycję zagospodarowania luki występującej w spektrum między rynkiem a hierarchią podjęła E. Urbanowska-Sojkin [2003, s. 126], która wyróżniła dwanaście rodzajów powiązań kooperacyjnych między przedsiębiorstwami, szeregując je w kolejności od najniższego poziomu kooperacji do najwyższego: handel, wymiana informacyjna, pomoc badawczo-rozwojowa, pomoc techniczna, leasing, koprodukcja, franchising, konsorcjum, joint venture, wykup i fuzja. Koncepcja ta słusznie nie uwzględnia konstruktów sieci międzyorganizacyjnych jako odrębnej kategorii. Może to być powodowane z jednej strony jego nieuchwytnym charakterem, a z drugiej dużym stopniem elastyczności – wszakże elementami sieci międzyorganizacyjnych są zarówno *joint-ventures* jak i pomoc badawczo-rozwojowa. E. Urbanowska-Sojkin prezentuje zatem różne rodzaje relacji, które stanowią elementy sieci międzyorganizacyjnych.

D. Latusek-Jurczak [2014] przedstawiła podział form współpracy z kooperantami oparty na dwóch kryteriach. Pierwszym kryterium podziału uczyniła mechanizmy koordynacji relacji, a jako drugie kryterium wybrała motywacje wchodzenia w relacje, a wśród nich wyszczególniła korzyści wynikające ze standaryzacji, korzyści wynikające z różnorodności oraz wspólne zdobywanie wiedzy. Nie jest to jednak wyczerpujący katalog motywów podejmowania współpracy międzyorganizacyjnej, choć niewątpliwie w jego ramach Autorka wskazała na najbardziej istotne wartości wybranych kryteriów. Szczególnie ważny wydaje się motyw związany ze wspólnym zdobywaniem wiedzy przez strony relacji.

2. METODY UTRZYMYWANIA RELACJI KOOPERACYJNYCH

Relacje kooperacyjne mogą stanowić przedmiot procesu kształtowania, podejmowanego przez organizacje, które stanowią strony tych relacji. Na proces ten składają czynności związane z rozpoczynaniem, podtrzymywaniem, zmianą i zakańczaniem [por. H. Witczaka 2008, s. 289]. W związku z tym należy uznać, że utrzymywanie relacji kooperacyjnych stanowi etap w procesie ich kształtowania.

Poprzez utrzymywanie relacji kooperacyjnych rozumie się działania zmierzające do zachowania pożądanego stanu rzeczy, czyli istnienia relacji. Na kształt relacji kooperacyjnych ma wpływ wiele czynników związanych z organizacjami będącymi jej stronami oraz otoczeniem. Cechą charakteryzującą współczesne otoczenie jest turbulentność przyczyniająca się do powstania niepewności [Kotler, Caslione 2009, s. 12]. Składową każdej relacji jest niepewność dotycząca możliwości niespełnienia celów przewidzianych przez strony, zwana też ryzykiem kontraktowym. Źródłem ryzyka kontraktowego jest konieczność podejmowania decyzji w warunkach niepewności co do zdolności wykonania zadań wymagających ciągłej współpracy z innymi podmiotami, w szczególności w wypadkach nowych lub złożonych przedsięwzięć [Ring, Van de Ven 1989, s. 171-192]. Niepewność jest więc wynikiem funkcjonowania przedsiębiorstwa w gospodarce, która nie spełnia założeń konkurencji doskonałej. Podmioty nie dysponują pełną informacją na temat rynku i charakteryzują się brakiem racjonalności w podejmowaniu swoich decyzji [Humphrey, Schmitz 1998]. Od ryzyka kontraktowego należy odróżnić opisane w literaturze inne jego typy, które wpływają na ogólny poziom niepewności obarczający daną relację. B.S. Chakravarthy [1985] wyróżnia ryzyko handlowe, którego źródło wiąże się z poszukiwaniem „niszy efektywności cenowej”, oraz ryzyko technologiczne dotyczące wprowadzania technologii na rynek. Według A.A. Marcusa [1988, s. 138-143] ryzyko może wiązać się z asymetrią informacyjną występującą między stronami albo niepewnością dotyczącą efektywności technologicznej. Należy także wspomnieć o ryzyku naturalnym, które wiąże się z możliwością wystąpienia nagłych zmian mających znamiona klęsk żywiołowych lub zmian klimatycznych oraz ryzyku związanym ze zmiennością otoczenia, w szczególności otoczenia dalszego – czynników polityczno-prawnych, ekonomicznych, społeczno-kulturowych, technologicznych czy międzynarodowych.

Czynnikiem ryzyka kontraktowego o szczególnym znaczeniu jest oportunizm. O.E. Williamson [1975, s. 6] przedstawił tezę, że wszyscy uczestnicy transakcji charakteryzują się oportunistycznym w sferze swojej motywacji, czyli dążeniem do realizacji własnych celów przy pomocy podstępów. Za podstęp przyjmuje się nie tylko celowe wprowadzenie w błąd, ale także brak woli wprowadzenia z błędu drugiej strony w przypadku świadomości jego zaistnienia.

Działania oportunistyczne, które nie są zabronione przez powszechnie wiążące prawo, O.E. Williamson [1991] określił jako oportunizm legalny. Do przyczyn oportunistycznego zachowania zalicza się np. chciwość, asymetrię informacyjną występującą między stronami, ograniczoną racjonalność w podejmowaniu decyzji, charakter aktywów będących przedmiotem transakcji i brak zasad moralnych.

Źródła niepewności można podzielić na czynniki o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym. Poziom zewnętrznej niepewności wzrasta wraz z poziomem burzliwości otoczenia. Wspomniane rodzaje niepewności mogą wystąpić po stronie każdego z kooperantów i tym samym mogą zwiększać ryzyko kontraktowe. Poziom niepewności cechuje się odwrotną proporcjonalnością do czasu, informacji i poziomu kontroli [MacCrimmon, Wehrung 1986, s. 14-19]. W przypadku transakcji o niskiej wartości przedsiębiorstwa, zwłaszcza te najmniejsze, mogą dokonywać transakcji według modelu „pchłego targu” [Fafchamps 1996], ograniczając ryzyko poprzez wejście w krótkotrwałą, przemijającą relację polegającą na obejrzeniu towaru, sprawdzeniu jego specyfikacji i zapłaceniu za niego gotówką, czyli wejście w incydentalną relację „rynkową”. Ten model relacji nie sprawdzi się jednak w wypadku złożonych transakcji przewidujących niejednorodne działania rozproszone w czasie polegające na wymianie specyficznych, zwłaszcza niematerialnych, zasobów.

W celu utrzymania relacji kooperacyjnych z innymi organizacjami dana organizacja musi podejmować działania przeciwdziałające rozwojowi niepewności oraz utrzymujące postrzegany przez strony poziom korzystności ukształtowania tych relacji. Działania podejmowane w ramach procesu utrzymywania relacji kooperacyjnych składają się na zbiór metod utrzymywania relacji kooperacyjnych, które definiowane są jako świadomie stosowane sposoby działania mające na celu utrzymanie relacji kooperacyjnej.

Na podstawie przeglądu literaturowego zidentyfikowano 7 metod utrzymywania relacji kooperacyjnych: 1) budowanie zaufania, 2) podnoszenie poziomu zaangażowania w relację, 3) stosowanie sankcji umownych, 4) formalizację relacji (określenie poziomu władzy i procedur), 5) komunikację, 6) zarządzanie międzykulturowe oraz 7) doskonalenie współpracy. Intensywność i efektywność stosowania tych metod w procesie utrzymywania relacji kooperacyjnych przez polskie przedsiębiorstwa stanowiła przedmiot opisywanych badań.

3. PREZENTACJA WYNIKÓW BADAŃ

W celu zidentyfikowania zależności między wykorzystaniem metod utrzymywania relacji kooperacyjnych a ukształtowaniem tych relacji postanowiono przyjąć szereg założeń odnoszących do wykorzystanych miar. Wykorzystanie metod mierzono przy użyciu dwóch miar odnoszących się do różnych aspektów oceny ich stosowania – intensywności (aspekt ilościowy – częstotliwość) oraz

efektywności (aspekt jakościowy). Z uwagi na ekwifinalny charakter procesu utrzymywania relacji, do opisu ukształtowania relacji kooperacyjnych posłużono się wskazaniem na poziom korzystności ukształtowania tych relacji z poszczególnymi rodzajami kooperantów. Korzystność w tym wypadku rozumiana jest jako różnica między efektami uzyskanymi z danej relacji, a związanymi z nią kosztami.

Badanie zostało przeprowadzone na początku 2016 r. na próbie 97 polskich przedsiębiorstw, czyli przedsiębiorstw, które posiadają siedzibę na terenie Rzeczypospolitej Polskiej. Kwestionariusz ankiety skierowany został do 493 przedsiębiorstw, z czego otrzymano 114 odpowiedzi. W procesie weryfikacji spójności otrzymanych odpowiedzi odrzucono 17 z nich ze względu na stwierdzone nieścisłości i wady.

W tabeli 1 przedstawiono korelacje rang Spearmana między intensywnością wykorzystania metod kształtowania relacji kooperacyjnych na etapie ich utrzymywania a korzystnością ukształtowania relacji kooperacyjnych (w nawiasie podano wartości granicznego poziomu istotności – wartość p).

Tabela 1. Zestawienie współczynników korelacji rang Spearmana między intensywnością wykorzystania metod stosowanych na etapie utrzymywania relacji kooperacyjnych a korzystnością ukształtowania relacji kooperacyjnych polskich przedsiębiorstw z poszczególnymi rodzajami kooperantów

| | Korzystność ukształtowania relacji kooperacyjnych z | | |
|--|---|----------------------|----------------------|
| | dostawcami | odbiorcami | konkurentami |
| Intensywność wykorzystania metod stosowanych na etapie utrzymywania relacji kooperacyjnych | | | |
| Budowanie zaufania | +0,1893 (0,0633) | +0,2024* (0,0468) | +0,0799 (0,4368) |
| Podnoszenie poziomu zaangażowania w relację | +0,0505 (0,6232) | +0,1295 (0,2062) | +0,0475 (0,6442) |
| Stosowanie sankcji umownych | +0,1679 (0,1002) | +0,1427 (0,1632) | +0,1088 (0,2886) |
| Formalizacja relacji (określenie poziomu władzy i procedur) | -0,0044 (0,9657) | +0,1189 (0,2459) | +0,0587 (0,5681) |
| Komunikacja | +0,3197* (0,0014) | +0,2310* (0,0228) | +0,2420* (0,0169) |
| Zarządzanie międzykulturowe | +0,1848 (0,0699) | +0,1327 (0,1950) | +0,1454 (0,1553) |
| Doskonalenie współpracy | +0,2560* (0,0114) | +0,2440* (0,0160) | +0,2640* (0,0090) |

Uwaga: statystycznie istotne wartości współczynników korelacji rang Spearmana (przy standardowym poziomie istotności 0,05) zostały wytłuszczone i oznaczone *

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych

Współczynniki korelacji rang Spearmana między intensywnością wykorzystania metod utrzymywania relacji z kooperantami a korzystnością ukształtowania relacji kooperacyjnych zawarte w powyższej tabeli wskazują na istnienie generalnej, pozytywnej zależności między tymi dwiema zmiennymi. Jedyne wyjątek stanowi współczynnik korelacji między korzystnością ukształtowania relacji z dostawcami a intensywnością wykorzystania metody „formalizacja relacji (określenie poziomu władzy i procedur)”, który ma wartość ujemną (-0,0044), uzyskaną jednak przy bardzo wysokim poziomie błędów (wartość p dla tego współczynnika wynosi 0,9657). Siedem pozytywnych korelacji można uznać za statystycznie istotne (wartość ich granicznego poziomu istotności wyniosła poniżej 0,05).

Współczynnik korelacji rang Spearmana między intensywnością wykorzystania metody „budowanie zaufania” a korzystnością ukształtowania relacji kooperacyjnych z odbiorcami wyniosła +0,2024, przy wartości p równej 0,0468, co oznacza, że im intensywniej przedsiębiorstwa wykorzystują działania pozwalające na budowanie zaufania dla utrzymania relacji kooperacyjnych, tym korzystniej mają ukształtowane relacje kooperacyjne z odbiorcami. Relatywnie wysoki, choć występujący przy wartości p nie pozwalającej na stwierdzenie statystycznie istotnej zależności (wartość p wyniosła 0,0633), poziom współczynnika korelacji występuje także w obszarze dostawców (wartość współczynnika korelacji rang Spearmana wyniosła w tym przypadku +0,1893). Przytoczone powyżej wartości wskazują, że wykorzystywanie metody „budowanie zaufania” z dużą intensywnością przyczynia się do kształtowania korzystnych relacji z kooperantami występującymi w ramach jednego łańcucha wartości dodanej, zwłaszcza odbiorcami. Zjawisko takie uzasadniać można faktem, że stale budowane obopólne zaufanie pozwala na poszerzanie zakresu współpracy w przyszłości, co może stanowić o korzystności danej relacji.

Kolejną, kluczową z punktu widzenia kształtowania korzystnych relacji, metodą utrzymywania relacji jest komunikacja. Współczynniki korelacji rang Spearmana między intensywnością wykorzystania komunikacji, a korzystnością ukształtowania relacji z dostawcami, odbiorcami i konkurentami wynoszą odpowiednio: +0,3197 (przy wartości p równej 0,0014), +0,2310 (przy wartości p równej 0,0228), +0,2420 (przy wartości p równej 0,0169). Powyższe przytoczone wartości oznaczają, że im intensywniej przedsiębiorstwa wykorzystują komunikację z kooperantami w celu utrzymania relacji kooperacyjnych, tym korzystniej mają ukształtowane z nimi relacje. Wniosek ten można uzasadnić faktem, że komunikacja, rozumiana jako działanie mające na celu przekazanie informacji, jest w swej istocie podstawą wszelkiej współpracy – działań odbywających się wspólnie i w porozumieniu. Intensywna komunikacja, rozumiana jako wymiana dużej liczby komunikatów między partnerami, pozwala na bieżące reagowanie na pojawiające się szanse i zagrożenia, zwłaszcza dotyczące danej relacji,

a w konsekwencji pozwala na utrzymanie korzystnych relacji kooperacyjnych.

Mimo braku podstaw do stwierdzenia statystycznie istotnej korelacji między korzystnością ukształtowania relacji z dostawcami, a intensywnością wykorzystania metody „zarządzanie międzykulturowe” można zauważyć pewną prawidłowość w tym obszarze (wartość p wyniosła 0,0699). Prawidłowość ta dużo słabiej przejawia się w obszarach korzystności ukształtowania relacji kooperacyjnych z odbiorcami i konkurentami. Występowanie tej zależności można tłumaczyć postępującymi trendami globalizacyjnymi oraz konkretnymi jej przejawami, jak np. tworzenie zespołów roboczych z przedstawicielami dostawców spoza danego kraju, coraz szerszy import produktów z krajów o gospodarce opartej na przemyśle wysokich technologii czy offshore outsourcing.

Ostatnią metodą utrzymywania relacji kooperacyjnych, której intensywność wykorzystania pozostaje w statystycznie istotnej zależności z korzystnością ukształtowania relacji kooperacyjnych jest doskonalenie współpracy. Jak można zauważyć w tabeli 60 współczynniki korelacji rang Spearmana między intensywnością wykorzystania doskonalenia współpracy a korzystnością ukształtowania relacji kooperacyjnych z dostawcami, odbiorcami i konkurentami wyniosły odpowiednio: +0,2560 (przy wartości p równej 0,0114), +0,2440 (przy wartości p równej 0,0160) oraz +0,2640 (przy wartości p równej 0,0090). Powyższe oznacza, że im intensywniej jest doskonalona współpraca w ramach utrzymywania relacji kooperacyjnych, tym korzystniej ukształtowane są te relacje ze wszystkimi rodzajami kooperantów. Zjawisko to można tłumaczyć faktem, iż ciągła praca nad relacją polegająca na jej doskonaleniu pozwala na inkrementalne zwiększanie poziomu jej korzystności m.in. poprzez integrowanie działań, a w konsekwencji obniżanie kosztów współpracy.

W zaprezentowanej poniżej tabeli 2 przedstawiono korelacje rang Spearmana między efektywnością poszczególnych metod kształtowania relacji kooperacyjnych na etapie ich utrzymywania a korzystnością ukształtowania relacji kooperacyjnych (w nawiasie podano wartości granicznego poziomu istotności – wartość p).

Zaprezentowane w tabeli 2 współczynniki korelacji rang Spearmana wskazują na generalnie pozytywną zależność między efektywnością wykorzystania metod utrzymywania relacji a korzystnością ukształtowania relacji kooperacyjnych z dostawcami, odbiorcami i konkurentami. Wyjątek od tej ogólnej zależności stanowi „stosowanie sankcji umownych” w obszarze relacji z konkurentami, których efektywność wykorzystania negatywnie koreluje z korzystnością ukształtowania relacji kooperacyjnych z konkurentami.

Tabela 2. Zestawienie współczynników korelacji rang Spearmana między efektywnością wykorzystania metod stosowanych na etapie utrzymywania relacji kooperacyjnych a korzyścią ukształtowania relacji kooperacyjnych polskich przedsiębiorstw z poszczególnymi rodzajami kooperantów

| | Korzystność ukształtowania relacji kooperacyjnych z | | |
|---|---|----------------------|----------------------|
| | dostawcami | odbiorcami | konkurentami |
| Efektywność wykorzystania metod stosowanych na etapie utrzymywania relacji kooperacyjnych | | | |
| Budowanie zaufania | +0,2196* (0,0307) | +0,1963 (0,0539) | +0,2618* (0,0096) |
| Podnoszenie poziomu zaangażowania w relację | +0,1585 (0,1210) | +0,2393* (0,0182) | +0,2204* (0,0300) |
| Stosowanie sankcji umownych | +0,1442 (0,1589) | +0,1341 (0,1904) | -0,0292 (0,7768) |
| Formalizacja relacji (określenie poziomu władzy i procedur) | +0,0494 (0,6307) | +0,2872* (0,0043) | +0,0552 (0,5914) |
| Komunikacja | +0,0577 (0,5747) | +0,1047 (0,3076) | +0,1839 (0,0713) |
| Zarządzanie międzykulturowe | +0,1520 (0,1372) | +0,1328 (0,1947) | +0,1877 (0,0655) |
| Doskonalenie współpracy | +0,2509* (0,0132) | +0,1358 (0,1848) | +0,2741* (0,0066) |

Uwaga: statystycznie istotne wartości współczynników korelacji rang Spearmana (przy standardowym poziomie istotności 0,05) zostały wytłuszczone i oznaczone *

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych

Pomijając statystyczną nieistotność tego związku, zależność tę można uzasadnić wzrostem braku zaufania między kooperującymi konkurentami w przypadku stosowania sankcji umownych. Zaobserwowano siedem statystycznie istotnych korelacji między efektywnością wykorzystania metod utrzymywania relacji a korzyścią ukształtowania relacji kooperacyjnych.

Analizując efektywność budowania zaufania jako metody utrzymania relacji kooperacyjnych można zauważyć, że w każdym obszarze współczynniki korelacji mają relatywnie wysokie wartości, przy czym w wypadku korzyści relacji kooperacyjnych z dostawcami i konkurentami można je uznać za statystycznie istotne (wartości współczynników korelacji wyniosły odpowiednio +0,2196 oraz +0,2618, przy wartościach p równych odpowiednio 0,0307 oraz 0,0096). Podobną prawidłowość można było stwierdzić w przypadku intensywności wykorzystania tej metody. Korzystność ukształtowania relacji kooperacyjnych zależy więc nie tylko od intensywności budowania zaufania, lecz również od efektywności posługiwania się tą metodą.

Efektywność podnoszenia poziomu zaangażowania w relację wykazuje statystyczną korelację z korzystnością ukształtowania relacji kooperacyjnych z odbiorcami (wartość współczynnika korelacji wyniosła +0,2393, przy wartości p równej 0,0182) i konkurentami (wartość współczynnika korelacji wyniosła +0,2204, przy wartości p równej 0,0300). Przy braku podobnych prawidłowości w przypadku intensywności wykorzystania tej metody, należy przyjąć, że to właśnie efektywność podnoszenia poziomu zaangażowania w relację pozwala na kształtowanie korzystniejszych relacji. Należy zauważyć, że podnoszenie poziomu zaangażowania partnera w relację wymaga ponoszenia własnych nakładów przez stronę wykorzystującą tę metodę, a zatem w celu utrzymywania korzystnych relacji przedsiębiorstwa zwracają uwagę na efektywność jej wykorzystania.

Analizując metodę „formalizacja relacji (określenie poziomu władzy i procedur)” należy zauważyć występowanie statystycznie istotnej korelacji między efektywnością jej zastosowania, a korzystnością ukształtowania relacji kooperacyjnych z odbiorcami (wartość współczynnika korelacji wyniosła +0,2872, przy wartości p równej 0,0043). Podobnej prawidłowości nie można zaobserwować w przypadku intensywności wykorzystywania tej metody. Zjawisko to należy uzasadniać faktem, iż efektywne formalizowanie relacji pozwala na kształtowanie korzystniejszych relacji z odbiorcami poprzez dookreślanie władzy i konkretyzację procedur w ramach trwania relacji, co pozwala na lepszą kontrolę dalszej części łańcucha wartości dodanej.

Efektywność wykorzystania komunikacji nie wykazuje statystycznie istotnej korelacji z korzystnością ukształtowania relacji kooperacyjnych, choć w przypadku korzystności relacji z konkurentami zależność ta cechuje się relatywnie niską wartością p (0,0713). Przy czym należy podkreślić fakt, że korzystność ukształtowania relacji ze wszystkimi rodzajami kooperantów zależy od intensywności wykorzystania komunikacji w relacjach kooperacyjnych, a nie jej efektywności. Innymi słowy korzystność ukształtowania relacji zależy od liczby komunikatów, a nie efektywności z jaką są wydawane i przekazywane.

Statystycznie nieistotny, jednak relatywnie wysoki współczynnik korelacji, uzyskany przy relatywnie niskiej wartości p , cechuje zależność między efektywnością zarządzania kulturowego w ramach relacji, a korzystnością ukształtowania relacji kooperacyjnych z konkurentami (współczynnik korelacji wyniósł +0,1877, przy wartości p równej 0,0655). Oznacza to, że korzystność ukształtowania relacji kooperacyjnych z konkurentami może zależeć od efektywności wykorzystywania metody „zarządzania międzykulturowego”, które prowadzi do łagodzenia konfliktów i prowadzących do nich napięć powstałych na tle kulturowym.

Poddając analizie metodę „doskonalenie współpracy” należy zauważyć, że wraz ze wzrostem efektywności jej wykorzystania rośnie korzystność ukształtowania relacji z dostawcami (wartość współczynnika korelacji wyniosła +0,2509,

przy wartości p równej 0,0132) oraz konkurentami (wartość współczynnika korelacji wyniosła +0,2741, przy wartości p równej 0,0066). Doskonalenie współpracy pozwala na utrzymanie relacji kooperacyjnych z dostawcami i konkurentami w długim okresie poprzez integrowanie działań oraz wymianę wiedzy i doświadczeń, co przekłada się na korzystność ukształtowania relacji kooperacyjnych.

PODSUMOWANIE

Zaprezentowane w niniejszym opracowaniu wyniki badań wskazują, że intensywność oraz efektywność wykorzystania metod utrzymywania relacji kooperacyjnych ma wpływ na korzystność ukształtowania tych relacji. Należy jednak zauważyć, że poziom intensywności jedynie trzech metod utrzymywania relacji korelował z poziomem korzystności ukształtowania relacji kooperacyjnych. Do metod tych zaliczają się: budowanie zaufania, komunikacja oraz doskonalenie współpracy. Ponadto można stwierdzić, że poziom efektywności jedynie czterech metod utrzymywania relacji kooperacyjnych korelował z poziomem korzystności ukształtowania relacji kooperacyjnych. Do tych czterech metod należy zaliczyć: budowanie zaufania, podnoszenie poziomu zaangażowania w relację, formalizację relacji (określenie poziomu władzy i procedur) oraz doskonalenie współpracy. Wykorzystanie dwóch metod nie koreluje z poziomem korzystności ukształtowania relacji kooperacyjnych – stosowanie sankcji umownych oraz zarządzanie międzykulturowe.

LITERATURA

- Anderson J.C., Narus J.C. (1991), *A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships*, „Journal of Marketing”, Vol. 48, No. 4.
- Barringer B.R., Harrison J.S. (2000), *Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships*, „Journal of Management”, vol. 26, No. 3.
- Chakravarthy B. S. (1985), *Business-government partnerships in emerging industries; Lessons from the American synfuels experience*, *Advances in Strategic Management*, No. 3.
- Dyer J.H., Nobeoka K. (2000), *Creating and Managing a High Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case*, „Strategic Management Journal”, No. 21.
- Ebers M. (1997), *Explaining inter-organizational network formation*, *The formation of inter-organizational networks*, No. 1.
- Fafchamps M. (1996), *The Enforcement of Commercial Contracts in Ghana*, „World Development”, No. 3(24).
- Kotler P., Caslione J.A. (2009), *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, Warszawa.
- Lane C., Bachmann R. (1997), *Cooperation in inter-firm relations in Britain and Germany: the role of social institutions*, „British Journal of Sociology”, No. 2(48).
- Latusek-Jurczak D. (2014), *Sieci międzyorganizacyjne jako struktury współpracy – podstawowe pojęcia analityczne*, [w:] A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak [red.], *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, wyd. Wolters Kluwer, Warszawa.

- MacCrimmon K.R., Wehrung D.A. (1986), *Taking Risks: The Management of Uncertainty*, Free Press, New York.
- Marcus A.A. (1988), „Risk, uncertainty and scientific judgement”, „Minerva”, No. 2(26).
- Okada Y. (2008), *From Vertical to Horizontal Inter-Firm Cooperation: Dynamic Innovation in Japan's Semiconductor Industry*, Asia Pacific Business Review, No. 3(14).
- Oliver Ch. (1990), *Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions*, „Academy of Management Review”, vol. 15, No. 2.
- Porac J.F., Ventresca M.J., Mishina Y. (2002), *Interorganizational cognition and interpretation*, Companion to organizations.
- Ring, P.S., Van de Ven A.H. (1989), *Legal and managerial dimensions of transactions*, [w:] Van de Ven A.H., Angle H., Poole M.S. [red.], *Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies*, Ballinger/Harper Row, New York.
- Ritter T., Wilkinson I.F., Johnston W.J. (2004), *Managing in Complex Business Networks*, „Industrial Marketing Management”, vol. 33.
- Sako M. (1992), *Prices, Quality and Trust: Inter-firm Relations in Britain and Japan*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Urban S., Vendemini S. (1992), *European Strategic Alliances. Co-operative Corporate Strategies in the New Europe*, Blackwell Business, Oxford.
- Urbanowska-Sojkin E. (2003), *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Williamson O.E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, New York.
- Williamson O.E. (1991), *Comparative economic organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives*, „Administrative Science Quarterly”, No. 2(36).
- Witczak H. (2008), *Natura i kształtowanie systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Wójcik-Karpacz A. (2012), *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

THE METHODS OF MAINTAINING COOPERATIVE RELATIONSHIPS. THE RESULTS OF EMPIRICAL RESEARCH

Abstract: The purpose of this article is to indicate the relationships occurring between the usage of methods of maintaining cooperative relationships of Polish companies and the beneficialness of these types of relationships with given cooperators. The theoretical part of the paper was devoted to identifying the role of cooperative relationships in the modern economy, then the concept of shaping (maintaining) of cooperative relationships was introduced. Seven methods used at the stage of maintaining cooperative relationships were identified. Subsequently, the results of empirical research on the impact of the usage of these methods on beneficialness of cooperative relationships. Results of the analysis indicate that the level of intensity of usage of three methods and the level of efficiency of the usage of four methods influence the shape of cooperative relationships.

Keywords: methods, shaping, maintaining, cooperative relationships

