

*Michał Chomicki**

METODY I INSTRUMENTY ZAKAŃCZANIA RELACJI KOOPERACYJNYCH

Z a r y s t r e ś c i: Współczesne organizacje w celu zwiększenia konkurencyjności wchodzą w liczne relacje kooperacyjne z innymi organizacjami tworząc tym samym sieci powiązań międzyorganizacyjnych. Wspólne działanie organizacji przyczynia się w istotny sposób do zwiększenia prawdopodobieństwa osiągnięcia przez nie sukcesu gospodarczego. Równie ważne co wejście w odpowiednie relacje, ich adaptacja i utrzymanie jest umiejętne zakańczanie relacji kooperacyjnych. Autor w ramach niniejszego opracowania definiuje relacje jako tworzywo sieci międzyorganizacyjnych, a następnie dokonuje przeglądu przesłanek oraz metod i instrumentów zakańczania relacji kooperacyjnych.

S ł o w a k l u c z o w e: zakańczanie relacje międzyorganizacyjne kształtowanie metody instrumenty kooperacja współpraca

K l a s y f i k a c j a J E L: L21

WPROWADZENIE

We współczesnych warunkach gospodarczych odpowiednio ukształtowane międzyorganizacyjne relacje kooperacyjne mogą stanowić źródło przewagi konkurencyjnej. O istotności relacji kooperacyjnych może świadczyć koncepcja kapitału relacyjnego, w którym można upatrywać nadwyżkowej wartości przedsiębiorstwa, gdy jej oszacowanie według klasycznych metod wyceny, zarówno księgowych i finansowych, nie pokrywa się z obiektywnie postrzeganą wartością całkowitą. Na potrzeby niniejszej pracy przyjmuje się, że relacje organizacji z elementami otoczenia bliższego (w szczególności relacje z kooperantami) mają u swej podstawy charakter woluntarystyczny,

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

czyli mogą być kształtowane przez poszczególne organizacje. Poprzez kształtowanie relacji rozumie się, zgodnie z definicją pojęcia kształtowania [Witczak 2008, s. 289], proces wpływania na kształt relacji obejmujący cztery formy: 1) inicjowanie, czyli rozpoczynanie relacji, 2) adaptację, czyli dopasowywanie się stron relacji na potrzeby współpracy oraz ewentualne zmiany w ramach samej relacji z powodu zewnętrznych lub wewnętrznych czynników o charakterze następczym, 3) utrzymywanie, czyli dążenie do zachowania relacji oraz 4) zakańczanie, czyli działanie mające na celu zaprzestanie dalszej współpracy w ramach danej relacji. Każda z przytoczonych form kształtowania relacji pozwala organizacjom na stosowanie odpowiednich metod i instrumentów, które w założeniu mogą pozwolić na korzystne ukształtowanie relacji. Szczególną formą kształtowania relacji jest ich zakańczanie, gdyż prowadzi do ustania bytu relacji.

1. RELACJE KOOPERACYJNE JAKO TWORZYWO SIECI MIĘDZYORGANIZACYJNYCH

Zasoby relacyjne mają szczególne znaczenie dla działalności organizacji. Ich źródłem są różne działania międzyorganizacyjne [Wójcik-Karpacz 2012, s. 22]. Relacje składające się na te zasoby występują między daną organizacją, a zewnętrznymi wobec niej podmiotami, w których obejmuje ona przeważnie pozycję równorzędnego kooperanta. Podmiotami tymi są, co do zasady, dostawcy, odbiorcy i konkurenci, czyli elementy otoczenia bliższego. 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 np. zasobów i informacji. 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]. Zdecydowana większość opracowań odnosi się do relacji interaktywnych, stąd też w dalszym toku pracy uwaga skupiona zostanie przede wszystkim na relacjach interaktywnych. 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]. Więzy te są często bardzo złożone, a wzajemne zależności mogą stanowić jeden z kluczowych czynników sukcesu. Tak rozumiane relacje na gruncie teorii zasobowych składają się na szczególny rodzaj zasobu jakim jest wspomniany już kapitał relacyjny. Szczególnym rodzajem relacji z otoczeniem są kooperacyjne 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 jako zasób organizacji wiążą się z uzyskiwaniem korzyści i ponoszeniem kosztów z nimi związanymi. Według W. Czakona [2006] podmioty stanowiące strony relacji czerpią z nich pożytki polegające na dostępie do zasobów o charakterze materialnym, np. zdolności wytwórczych, środków finansowych, oraz zasobów niematerialnych, np. aliansów i porozumień, specjalistycznej wiedzy, know-how oraz umiejętności i kompetencji swoich partnerów w relacjach. Stosunki łączące kooperujące ze sobą podmioty gospodarcze mają szczególny dla nich charakter ze względu na znaczenie dla ich długofalowego powodzenia. Relacje z kooperantami mają w klasycznym ujęciu charakter wertykalny, co oznacza, że istnieją wzdłuż międzyorganizacyjnego łańcucha wartości dodanej. Są to przede wszystkim więzi między przedsiębiorstwem a jego dostawcami, w tym z podwykonawcami, i odbiorcami. W kilku ostatnich dekadach, zwłaszcza w sektorach nowych technologii, większego znaczenia niż dotychczas nabrały relacje między podmiotami gospodarczymi, które charakteryzują się wymiarem horyzontalnym [Okada 2008]. Do przykładów tego typu relacji przede wszystkim zalicza się różne formy długotrwałej współpracy w postaci *joint-ventures* oraz aliansów strategicznych, a także innych form współpracy krótko- i długoterminowej.

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.

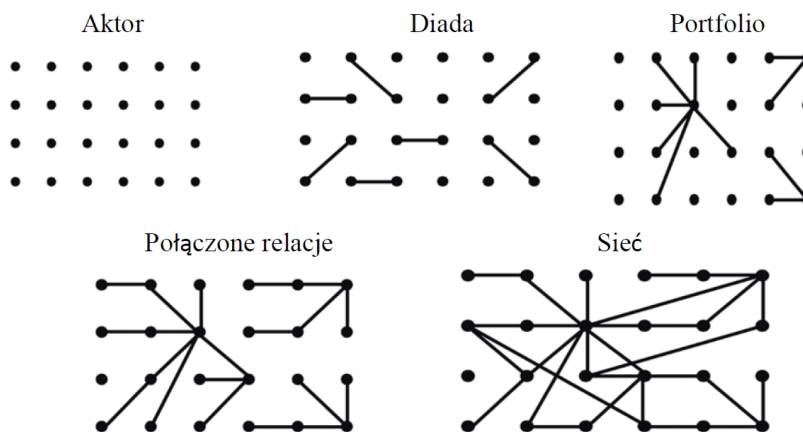
Relacje oparte na umowach mają największe znaczenie dla działalności organizacji, ponieważ umowy stanowią podstawowy instrument regulujący obrót gospodarczy. Umowy łączące kooperantów można podzielić według kryterium obszaru, którego dana umowa dotyczy. W ten sposób można wyróżnić m.in. umowy: rozwojowe, 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 rynkowe, zwane też kontraktami społecznymi (*arm's length contractual relations*), które przeważają w gospodarkach krajów zachodnich i „obligujące”

(*obligational contractual relations*), które dominują w gospodarkach krajów dalekiego wschodu. Kryteriami różnicującymi te dwa typy relacji są współzależność (*interdependence*) i okres wzajemności (*time span for reciprocity*) [Sako 1992, s. 4].

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 się różni od rynku, w ramach której 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 zauważyć jednak, że w samych sieciach występują różne formy współpracy między jej uczestnikami, stąd można uznać, że relacja między siecią a różnymi rodzajami współpracy partnerów (relacji) 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. Autorzy przedstawili pięć poziomów działalności (rys. 1) od poziomu samodzielnego działania pojedynczych uczestników (aktorów) do skomplikowanych powiązań sieciowych między nimi. Samodzielnymi 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 relacji, 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 powiązaniach międzyorganizacyjnych są relacje między dwoma podmiotami, które

stanowią tworzywo sieci międzyorganizacyjnych.



Rysunek 1. Poziomy działalności organizacji

Źródło: Ritter T., Wilkinson I.F., Johnston W.J., „Managing in Complex Business Networks”, *Industrial Marketing Management* 2004, vol. 33, s. 179

Y.L. Doz i G. Hamel [1998, s. 246] wprowadzili podobny podział relacji, koncentrujący się na aliansach. Wyszczególnili oni: 1) niezależnych konkurentów, 2) sieci informacyjne, 3) alianse wielostronne i 4) konkurencyjne koalicje przedsiębiorstw.

Propozycję zagospodarowania luki 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 słusnie nie uwzględnia konstruktowi 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.

Proste relacje handlowe mają podłoże zwykłych umów prawa cywilnego, które precyzują zasady współpracy i władzę każdej ze stron [Stafford 1994, s. 64] objawiającą się jako większe prawa danej strony. W sytuacji regulowanej przez proste umowy handlowe, której uwarunkowania zbliżone są do sytuacji idealnego rynku, podstawowe parametry relacji wyznaczają strony umowy (np. cena, ilość, jakość), a pozostałe aspekty regulowane są przez prawodawstwo danego państwa. Relacja ogranicza się wyłącznie do działania opisanego przez te parametry. Co do zasady, prawo umów przewiduje równość stron, lecz często preferując zwiększoną ochronę strony otrzymującej świadczenie niepieniężne np. poprzez różnego rodzaju świadczenia gwarancyjne, ubezpieczenia i rękojmię. T. Roxenhall i P. Ghauri [2004] twierdzą, że kontrakty formalne tracą na znaczeniu, ponieważ coraz częściej podmioty współdziałają niezależnie od zawartych umów, a często w ogóle ich nie zawierając w sposób formalny. Zarówno wyższym poziomem formalizacji umów oraz wprowadzaniem większej liczby modyfikacji w stosunku do regulacji ustawowych charakteryzują się umowy zawierane w celu utworzenia bardziej zaawansowanych relacji, np. trwałych aliansów i wspólnych przedsięwzięć.

2. PRZESŁANKI ZAKAŃCZANIA RELACJI

W miarę upływu czasu i rozwoju relacji międzyorganizacyjnej strony mogą dochodzić do przeświadczenia, że dana relacja powinna zostać zakończona. Przyczyny takiej sytuacji mogą być różne, lecz zależą przede wszystkim od etapu w cyklu życia relacji, a w konsekwencji od wielkości i rodzaju poniesionych na relację nakładów, a także wysokości kosztów zmiany partnera oraz stron i samej relacji.

S. P. Dant [1989] przedstawił cykl życia relacji z kooperantami w oparciu o kryterium wysokości ryzyka zakończenia relacji. Autor zestawił przy tym etapy cyklu życia relacji i przesłanki ich zakończenia występujące na danym etapie cyklu życia. W modelu występują następujące fazy: 1) okres wygrzewania (*burn-in period*), 2) okres wstępnego przetasowania (*initial shake-out period*), 3) diagnoza wieku średniego (*midlife evaluation*), 4) okres intensywnego zaangażowania (*period of intense commitment*), 5) okres wygasania (*fizzle-out period*). Okres wygrzewania charakteryzuje się niskim poziomem ryzyka rozwiązania relacji. Wynika to z faktu, że na początkowym etapie relacji strony

nie mają jeszcze odpowiedniego doświadczenia potrzebnego do oceny jakości danej konkretnej relacji. Zakładając, że podmioty wstępują w relację w dobrej wierze i charakteryzują się dobrą wolą zasadne jest stwierdzenie, że strony wymagają czasu na wypracowanie doświadczenia i ocenę danej relacji. Autor przyrównuje tę fazę życia relacji do miesiąca miodowego. Zdecydowana większość relacji jest w stanie przetrwać okres wygrzewania i wejść w okres wstępnego przetasowania. Okres ten cechuje się bardzo wysokim poziomem ryzyka zakończenia relacji. Sytuację tę wyjaśnia fakt, że strony relacji miały wystarczająco dużo czasu na zebranie doświadczenia w stosunkach z partnerem i ocenę danej relacji. Relacje które nie spełniły oczekiwań pokładanych w nich przez strony mogą być zakończone bez ponoszenia nadmiernych kosztów z powodu niskiego poziomu zaangażowania. Wraz ze wzrostem zaangażowania relacje przechodzą do kolejnej fazy życia relacji – diagnozy wieku średniego. W tej fazie w relacjach powstaje zaangażowanie strukturalne pomiędzy stronami w wyniku poniesienia nakładów inwestycyjnych niemożliwych do odzyskania, braku dogodnych alternatyw oraz wysokich kosztów zakończenia relacji. Wraz z upływem czasu zwiększa się poziom tego zaangażowania w celu utrzymania relacji. Według S. P. Danta, mimo wysokich nakładów na relację i wysokich kosztów wyjścia, w tej fazie występuje najwyższe prawdopodobieństwo zakończenia relacji. W fazie intensywnego zaangażowania podmioty uczestniczące w relacji czerpią w pełni korzyści z nią związane. Na tym etapie cyklu życia relacji następuje gwałtowny spadek prawdopodobieństwa zakończenia relacji wynikający z wysokiego poziomu zaangażowania strukturalnego. Strony relacji wykazują wysoki poziom współzależności, a wyniki jednej z nich wpływają bezpośrednio na wyniki drugiej. W tej fazie relacji strony łączą obopólnie satysfakcjonujące stosunki wymiany, a także pojawiają się pewne elementy integracji organizacji. Okres wygasania wykazuje odwrócenie tendencji zmniejszającego się ryzyka zakończenia relacji. Według S.P. Danta wszystkie relacje międzyorganizacyjne muszą zostać zakończone, chociaż typowy okres po jakim to następuje zależy od branży. Autor wskazuje dwa powody zakańczania relacji w tej fazie – strony nie zaspokajają już swoich potrzeb albo potrzeby partnerów ulegają istotnej zmianie.

A. Tidström oraz S. Åhman [2006, s. 286] przedstawiły podobny w założeniach model procesu kończenia relacji międzyorganizacyjnych na podstawie badań J. Tähtinen [1998, 2002], w którym zaprezentowały powody zakańczania relacji z kooperantami. Model ten również bazuje na podstawie cyklu życia relacji i koncentruje się na przyczynach ich zakańczania, które występują na poszczególnych etapach cyklu życia relacji. W modelu tym autorki obrazują proces wygaszania stosunków kooperacyjnych między konkurentami w warunkach kooperacji podjętych w celu wejścia na nowy rynek. Model ten ma

zastosowanie również do kooperentów *sensu stricto*, czyli dostawców i odbiorców, a przy tym uwzględnia szersze spektrum zakańczania relacji kooperatywnych. Na potrzeby swojego modelu autorki podzieliły powody zakańczania relacji na trzy grupy: 1) powody zewnętrzne (wynikające z uwarunkowań otoczenia, w którym funkcjonują organizacje), 2) powody wynikające z samej relacji oraz 3) powody natury organizacyjnej (wynikające z organizacyjnych uwarunkowań partnerów). Różne elementy tych grup, czyli konkretne powody ujawniają się wraz z upływem czasu, w różnych fazach procesu zakańczania relacji. Autorki podzieliły ten proces na sześć etapów: 1) etap wstępny, 2) etap ładu, 3) etap rozpatrywania, 4) etap wycofywania, 5) komunikacja, 6) etap po zakończeniu relacji (następstwa). Pierwszy etap dotyczy okresu przed powstaniem relacji. W tej fazie, jeszcze przed zaistnieniem stosunków między organizacjami, pojawiają się pierwsze powody, które wskazują na zakończenie relacji w przyszłości albo zarzucenie wstępowania w daną relację. Autorki wskazały przykładowo na recesję jako czynnik zewnętrzny, niekompatybilność kultury organizacyjnej z wartościami potencjalnych kooperantów jako możliwy problem wynikający z samej relacji oraz obciążenia finansowe jako powód natury organizacyjnej. Etap ładu jest to okres po nawiązaniu relacji, który charakteryzuje się pewnym poziomem stabilności, podobnie jak w okresie wygrzewania we wcześniej opisanej koncepcji zaprezentowanej przez S.P. Danta. Trzeci etap – rozpatrywania – stanowi okres, w którym pojawiają się pierwsze wyraźne przesłanki do zakończenia relacji. Organizacje oceniają relację i zaczynają rozpatrywać możliwość wyjścia z danej relacji. W obszarze zewnętrznym Autorki identyfikują takie przyczyny jak utrata finansowania i zmiany na rynku, w obrębie relacji prezentują brak zaufania między stronami, a w obrębie organizacji – niski poziom sprzedaży. Następujący po etapie rozpatrywania etap wycofywania się kończy się decyzją stron o zaprzestaniu współpracy. W przypadku prezentowanym przez Autorki głównym czynnikiem zakańczania relacji jest oportunizm, któremu uległy wszystkie strony badanych przez Autorki relacji w konsekwencji podejmujące działania na nowym rynku na własną rękę. Ostatni etap, który następuje po zakończeniu relacji współpracy charakteryzuje się brakiem powiązań polegających na przepływie zasobów lub współpracy między stronami. Sytuacja ta nie przekreśla występowania stosunków wynikających ze wzajemnej komunikacji, wspólnego uczestnictwa w targach lub stowarzyszeniach branżowych, a tym bardziej nie uniemożliwia powrócenia do wcześniejszych etapów w cyklu życia relacji. Równoległe do fazy wycofywania się oraz fazy następującej po zakończeniu relacji występuje etap nazwany przez autorki fazą komunikacji. W tej fazie strony w sposób werbalny i niewerbalny komunikują sobie wzajemnie intencje dotyczące dalszego losu relacji – jej zakończenia. Według autorek, w pierwszej kolejności strony komunikują zamiar opuszczenia relacji w sposób niewerbalny i dorozumiany poprzez swoje działania i postawę. W dalszej kolejności, wraz

ze zbliżaniem się momentu podjęcia formalnej decyzji narasta intensywność komunikacji werbalnej.

Relacje międzyorganizacyjne tworzone w burzliwym otoczeniu mogą zostać zakończone z powodu różnych zdarzeń zależnych albo niezależnych od woli stron relacji. J. Tähtinen [2002] wyróżniła trzy rodzaje zakończeń relacji międzyorganizacyjnych: 1) z wyboru, 2) wymuszone oraz 3) naturalne. Relacje mogą mieć charakter terminowy i być zakańczane wraz z nadejściem konkretnego terminu lub wystąpieniem wspólnie określonego zdarzenia. Opisywana sytuacja stanowi naturalny koniec dla porozumień między organizacjami, które powstały dla osiągnięcia jednego lub wielu konkretnych celów o niepowtarzalnym charakterze. Takie relacje mogą również zakończyć się przed terminem podobnie jak relacje, które nie mają określonego terminu. Wstępnie nieplanowane zakończenie relacji może się zakończyć z powodu spadku poziomu satysfakcji z wyboru partnera albo braku satysfakcji z samej relacji [Duck 1981]. Według A. Tidström i S. Åhman [2006, s. 282] powodem zakończenia relacji może być brak spodziewanego efektu synergii, którego źródłem miała być relacja, albo jego wyczerpanie. Według H. Håkanssona i I. Snehoty [1995] każda relacja obciążona jest swego rodzaju obciążeniem, które może być związane z samą relacją (jej treścią) albo jej stronami.

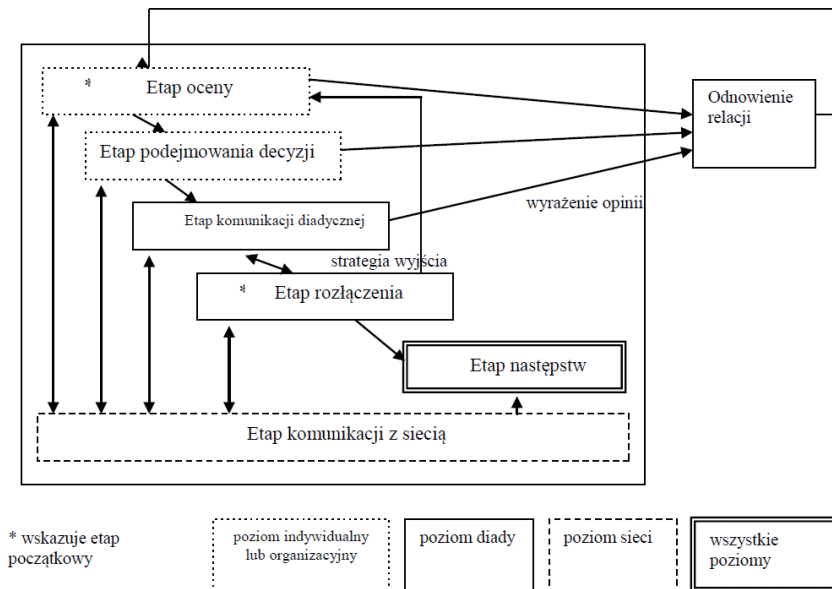
W przypadku kończenia relacji przez odbiorców (klientów) K. Stewart [1998] zaprezentowała koncepcję, w której przedstawiła model procesu zakańczania relacji tego typu. Od kluczowych czynników, do których zaliczyła przede wszystkim brak satysfakcji i przesylenie, odróżniła wyzwalacze, które stają się pretekstem do zakończenia relacji. Autorka stwierdziła, że w wypadku zakańczania relacji przez klienta ważnymi czynnikami są również: istnienie alternatyw (pozwalających na rozpoczęcie nowej relacji) oraz istnienie barier, które powstrzymują klientów przed zmianą dostawcy. Do barier zakańczania relacji przez klienta Autorka zaliczyła lojalność, wysokie koszty zmiany, nawyki nabywcy, koszty emocjonalne i wysiłek poznawczy. Oznacza to, że nie zawsze odczuwany przez klientów brak zadowolenia musi bezpośrednio przekładać się na zakończenie relacji. Podmioty wychodzące z inicjatywą zakończenia muszą wcześniej dokonać ekonomicznej oceny kosztów i korzyści wynikających z zamierzonego działania.

3. METODY I INSTRUMENTY W PROCESIE ZAKAŃCZANIA RELACJI KOOPERACYJNYCH

Zgodnie ze wcześniej przedstawionymi koncepcjami cyklu życia

kooperacyjnych relacji międzyorganizacyjnych każda relacja osiąga punkt, w którym strony podejmują działania obejmujące diagnozę obecnego stanu relacji oraz decydują o jej dalszych losach. W zależności od oceny organizacje mogą kontynuować dotychczasową relację bez zmian, mogą ją zacieśniać albo zmieniać jej podstawę, a także mogą ją rozluźniać, a w konsekwencji zakańcząć.

J. Tähtinen [2002] przedstawiła proces zakańczania relacji międzyorganizacyjnych. Instrumenty wykorzystywane na każdym z etapów tego procesu składają się na sumę mechanizmu zakańczania relacji kooperacyjnych. Przytoczony proces zakańczania relacji obejmuje 6 etapów: 1) etap oceny, 2) etap podjęcia decyzji, 3) etap diadycznej komunikacji, 4) etap rozłączenia, 5) etap następstw oraz równoległy do wszystkich 6) etap komunikacji z siecią. Model ten został zaprezentowany na poniższym rysunku.



Rysunek 2. Etapy procesu zakańczania relacji

Źródło: Tähtinen, J., "A business relationship ending process-stages and actors", In Proceedings of the 18th Annual IMP Conference, Dijon 2002. s. 6

Przedstawiony na powyższym rysunku proces zaczyna się, z reguły od etapu oceny. Należy jednak zaznaczyć, że proces ten może przebiegać z pominięciem poszczególnych faz lub w odmiennej od przedstawionej kolejności. Etap oceny wiąże się z koniecznością przeprowadzenia diagnozy dotychczasowej współpracy. Diagnozę mogą zapoczątkować pewne zdarzenia o charakterze zewnętrznym, np. działania potencjalnych partnerów w ramach nowych relacji, którzy mogą oferować współpracę na podstawie korzystniejszych warunków albo zdarzenia wewnątrz relacji lub danej organizacji – np. subiektywnie postrzegany

spadek jakości relacji albo nadmierny wzrost zaangażowania przekładający się na znaczny wzrost kosztów.

W fazie podejmowania decyzji organy zarządzające organizacją podsumowują wszelkie korzyści i koszty wyjścia z relacji. Na tej podstawie podejmują decyzję o zakończeniu danej relacji lub wyrażeniu opinii na temat jej dalszego istnienia.

Na etapie komunikacji w ramach diady strona inicjująca zakończenie relacji komunikuje o swoim zamiarze partnerowi. Komunikacja ta może mieć charakter bezpośredni albo pośredni, w tym dorozumiany. W dalszej części niniejszego podrozdziału zostaną omówione główne strategie komunikowania zamiaru zakończenia relacji.

Na etapie rozłączenia współpraca polegająca na wymianie zasobów między organizacjami zostaje wygaszana, jednakże inne interakcje między partnerami mogą tymczasowo ulec nasileniu z powodu konieczności przystosowania się do zmian w działaniach stron. Do oddziaływań tego rodzaju autorka zaliczyła komunikację, koordynację oraz adaptację. W tej fazie zakańczania relacji podejmowane są wszelkie procedury ustalone w trakcie zawierania relacji, które dotyczą jej zakończenia. W przypadku braku umownych postanowień dotyczących zakańczania relacji strony negocjują warunki rozłączenia, a także decydują o własności niewykorzystanych zasobów i wspólnej infrastruktury, prawach własności intelektualnej, karach umownych i odszkodowaniach oraz końcowych rozliczeniach. Strony relacji przygotowują się wewnętrznie na zmiany wynikające z zakończenia relacji. Etap rozłączenia może również stanowić pierwszą fazę w przypadku, gdy powodem jest brak zadowolenia z relacji jako całości.

W trakcie zakańczania relacji strony muszą brać pod uwagę konsekwencje jej rozpadu dotyczące nie tylko ich własnych interesów, ale także konsekwencje dla całej sieci powiązań między organizacjami. W celu ograniczenia negatywnych konsekwencji dla pozostałych członków sieci strony komunikują, choćby w sposób pośredni, swoje zamiary pozostałym partnerom w ramach sieci relacji. Komunikacja z siecią służy także poszukiwaniom przez strony zakańczanej relacji nowych partnerów w zrekonfigurowanej sieci relacji.

W ostatnim etapie procesu zakańczania relacji – etapie następstw – nie występują już przepływy zasobów i współpraca między byłymi partnerami. Faza ta obejmuje propagację świadectwa doświadczeń współpracy między byłymi partnerami w sieci, co może wpłynąć na poziom ich zdolności relacyjnych oraz potencjalne relacje zawierane w przyszłości.

Kluczowym narzędziem zakańczania relacji kooperacyjnych jest komunikacja, ponieważ pozwala ona na poinformowanie drugiej strony o zamiarze zakończenia relacji. K. Alajoutsijärvi, K. Möller oraz J. Tähtinen [2000], bazując na koncepcji A. O. Hirschmana [1970] przedstawili typologię strategii komunikowania zamiarów zakończenia relacji. Koncepcja A. O. Hirschmana zakłada, że w przypadku niezadowolenia z działań organizacji (także państwie) jednostka może podjąć dwa rodzaje działań – albo ją opuścić (*exit*), albo upomnieć się o swoje prawa lub wyrazić opinię (*voice*), która może być początkiem negocjacji, w celu przeprowadzenia zmiany. Czynnikiem moderującym między tymi dwoma rodzajami działań jest poziom wzajemnej lojalności stron relacji. Strategie komunikacji wyjścia obejmują ogół komunikacji między podmiotami, zarówno w formie ustnej i pisemnej oraz dorozumianej poprzez brak komunikacji lub niezgodnione zdarzenia pełniące faktycznie rolę przekazu informacyjnego. Strategie te wraz z działaniami polegającymi na wyrażeniu opinii zostały przedstawione w tabeli 1.

Tabela 1. Strategie komunikacji wyjścia z relacji międzyorganizacyjnych

		Zorientowana na partnera	Zorientowana na siebie
Pośrednie	Zakamuflowane wyjście	Pseudo deeskalacja	Zwiększanie kosztów partnera Sygnalizacja
	Ciche wyjście	Zanikanie	Opuszczenie
Bezpośrednie	Zakomunikowane wyjście	Zakończenie poprzedzone dyskusją	Postawienie przed faktem dokonanym Konflikt w obszarze przypisania odpowiedzialności
	Odwolalne wyjście	Dyskusja dotycząca stanu relacji (ze zbieżnymi oczekiwaniami)	Dyskusja dotycząca stanu relacji (z rozbieżnymi oczekiwaniami)
	Wyrażenie opinii	Zmiana relacji	Zmiana partnera

Źródło: Alajoutsijärvi K., Möller K., Tähtinen J., “Beautiful exit: how to leave your business partner”, *European Journal of Marketing* 2000, 34(11/12), s. 1274

Wybór strategii komunikowania wyjścia z relacji zależy przede wszystkim od powodów zakańczania relacji i jej charakteru. Pośrednie strategie komunikowania wyjścia z relacji są stosowane przez organizacje, które nie chcą powodować sytuacji doprowadzających do „utruty twarzy” przez jej

partnerów [Baxter 1985]. Zakończenie relacji może być zakomunikowane partnerom pośrednio poprzez wyjście zakamuflowane albo ciche wyjście. W przypadku organizacji zorientowanych na partnerów wyjście zakamuflowane przybierze formę pseudo deeskalacji, w której inicjator ukrywając swoje prawdziwe zamiary przekazuje komunikat o chęci przeprowadzenia zmiany relacji. Organizacje bardziej zorientowane na siebie mogą zwiększać koszty udziału partnerów w relacji, co uczyni ją mało atrakcyjną, a w konsekwencji partnerzy sami wystąpią z inicjatywą jej zakończenia. Sygnalizacja jako jeden z rodzajów wyjścia zakamuflowanego oznacza działanie polegające na pośrednim zakomunikowaniu zamiaru opuszczenia relacji poprzez publiczne media albo innych uczestników.

Strategie wyjścia cichego oznaczają zakończenie angażowania się bez zamiaru albo konieczności wyrażania swoich intencji. W przypadku zanikania zachowanie strony w sposób dorozumiany wskazuje na zamiar zakończenia relacji. W przypadku opuszczania strona pokazuje swoje intencje jedynie poprzez swoje czyny lub ich brak.

Zakomunikowane wyjście w przypadku organizacji zorientowanej na siebie może przybrać formę postawienia przed faktem dokonanym, co oznacza zakomunikowanie pozostałym stronom zamiarów dotyczących zakończenia relacji i odebranie możliwości wspólnego przedyskutowania tej kwestii. W przypadku wyartykułowania zamiaru opuszczenia relacji w trakcie dyskusji może zrodzić się konflikt w obszarze przypisania odpowiedzialności za rozpad relacji oraz powodów zaistniałej sytuacji. Zakomunikowane wyjście organizacji zorientowanej na partnerów stanowi zakończenie poprzedzone dyskusją, które nastąpić może w drodze dyskusji pozbawionej wrogości lub swego rodzaju negocjacji, a strony relacji uważają jej rozpad za nieunikniony albo korzystny dla wszystkich stron.

Odwołalne wyjście to przypadek najbardziej podobny do wyrażania opinii. Inicjator zorientowany na partnera wyraża wprost swoje intencje dotyczące wyjścia z relacji, jednak nie wyklucza możliwości przedyskutowania i wyjaśnienia problemów leżących u podłoża tej decyzji. W takiej sytuacji może być przeprowadzona dyskusja o stanie relacji ze zbieżnymi oczekiwaniami stron, gdy inicjator potrafi postawić się w roli opuszczanego partnera, a relacja może zostać utrzymana przy zastosowaniu odpowiednich działań. W przypadku opuszczania relacji przez organizację zorientowaną na siebie może dojść do dyskusji o stanie relacji z rozbieżnymi oczekiwaniami stron. W takiej sytuacji oczekiwania i perspektywy stron są na tyle odległe, że relacja nie może zostać utrzymana bez zmiany orientacji jednej ze stron.

Jak już wspomniano wyrażenie opinii może prowadzić do negocjacji dotyczących zakończenia relacji. Kolejną metodą wykorzystywaną w procesie wykańczania relacji kooperacyjnych są negocjacje. T. K. Das i R. Kumar [2011] wyróżnili cztery strategie negocjacyjne stosowane przez partnerów w ramach całego cyklu życia relacji. Strategie zaproponowane przez Autorów obejmują: 1) strategie zorientowane na rozwiązanie problemu (zazwyczaj realizowane przez organizacje nastawione na współpracę, elastyczne w działaniach oraz nastawione na długookresową współpracę), 2) strategie agresywne (zazwyczaj realizowane przez organizacje o nastawieniu rywalizacyjnym, sztywne i zorientowane na krótkookresową współpracę), 3) strategie ustępliwe (zazwyczaj realizowane przez organizacje nastawione na współpracę, elastyczne w działaniach oraz nastawione na długookresową współpracę) i 4) strategie kompromisowe (zazwyczaj realizowane przez organizacje umiarkowanie nastawione na współpracę, umiarkowanie elastyczne w działaniach oraz nastawione na krótkookresową współpracę). Strategie zorientowane na rozwiązanie problemu wiążą się z troską zarówno o własne interesy jak i interesy partnera. W takim wypadku organizacje dzielą się w sposób nieskrępowany informacjami, są wrażliwe na troski swoich partnerów, a w konsekwencji zajmują pozycje, które pozwalają osiągać sukces w negocjacjach. Strategia agresywna wiąże się z wysokim poziomem troski o własne interesy, bez zważania na interesy potencjalnych partnerów. Strona stosująca ten rodzaj strategii używa gróźb, nie udziela informacji albo nakłada presję na potencjalnego partnera. Jeżeli wszystkie strony przyjmą pozycję wynikającą z tego rodzaju strategii prawdopodobieństwo sukcesu jest relatywnie niskie z powodu szybkiej eskalacji konfliktów między stronami negocjacji. Strategie tego typu są stosowane przez strony mające przewagę strategiczną. W przypadku strategii ustępliwych organizacje są gotowe do zmniejszania swoich wymagań albo czynienia ustępstw na rzecz wymagań partnerów. W takiej sytuacji organizacja stosująca ten rodzaj strategii nadaje wyższy priorytet interesom potencjalnych partnerów niż własnym. Strategia ta jest wykorzystywana w celu sprawnego zakończenia negocjacji. Ustępowanie partnerom zwiększa ryzyko nieuzyskania integrującego porozumienia. Strategia kompromisowa wiąże się z umiarkowanym poziomem troski zarówno o własne interesy, jak i interesy partnerów.

Na audyt jako instrument procesu zakańczania relacji kooperacyjnych wskazuje W. Czakon [2014, s. 213]. Audyt na tym etapie cyklu życia relacji odnosi się do pomocy zewnętrznych konsultantów lub specjalnie utworzonej grupy przez organizację występującą z zamiarem zakończenia danej relacji. Audyt ma tu na celu identyfikację i analizę czynników, które wpłynęły na brak możliwości kontynuowania współpracy. Jest to więc specyficzna forma audytu nakierowana na ocenę danej relacji. Na podstawie wyników audytu kończenia relacji dokonuje się podziału zaangażowanych w relację zasobów i wspólnie wytworzonej

wartości intelektualnej. W związku z tym audyt kończenia relacji wykorzystuje się w bardziej skomplikowanych relacjach, gdzie dla zakończenia relacji nie wystarczy sama bezpośrednia lub pośrednia komunikacja albo negocjacje. Należy też zwrócić uwagę, że tak pojmowany audyt zdecydowanie różni się od audytu finansowego lub analizy *due diligence*, które są wykorzystywane na etapie inicjowania relacji w celu oceny *a priori* potencjalnego partnera w ramach planowanej relacji.

ZAKOŃCZENIE

Umiejętności związane z inicjowaniem, adaptacją i utrzymywanie relacji kooperacyjnych są bardzo istotne dla zapewnienia sukcesu działalności współczesnych organizacji. Równie istotna jest umiejętność zakańczania relacji kooperacyjnych, ponieważ często właśnie działania na tym etapie kształtują sposób postrzegania organizacji przez elementy znajdujące się w jej otoczeniu, a w szczególności w sieci międzyorganizacyjnej, której dana organizacja jest członkiem (por. etap komunikacji z siecią). Niezależnie od przesłanek zakańczania danej relacji, organizacja może zastosować cztery różne metody jej zakończenia. Po pierwsze, organizacja może zakomunikować wprost drugiej stronie zamiar zakończenia relacji – stawiając drugą stronę przed faktem dokonany lub przeprowadzając dyskusję na temat zakończenia relacji. Po drugie, organizacja kończąca relację może zakomunikować swój zamiar pośrednio – czyniąc to w sposób dorozumiany albo pod pozorem innego działania. Po trzecie, organizacje mogą zaangażować się w negocjacje dotyczące zakończenia relacji, które mogą zostać wywołane przy próbie podjęcia komunikacji, bądź na podstawie oceny. Po czwarte, organizacje mogą odwołać się do pomocy zewnętrznych konsultantów lub specjalnie utworzonych grup pracowników w celu przeprowadzenia audytu. Oczywiście przedstawione metody i instrumenty zakańczania relacji mają charakter typologii, co oznacza, że mogą wykorzystywane w różnych konfiguracjach niezależnie od przesłanek zakańczania relacji. Typologia ta przedstawia subiektywny wybór autora, jednakże ze względu na małą liczbę publikacji w tym temacie typologia może charakteryzować się brakiem uwzględnienia metod i instrumentów nieopisanych w opracowaniach naukowych, lecz wykorzystywanych przez organizacje kończące współpracę.

BIBLIOGRAFIA

- Alajoutsijärvi K., Möller K., Tähtinen J. (2003), *Beautiful exit: how to leave your business partner*, „European Journal of Marketing”, 34(11/12).
- 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.
- Baxter, L.A. (1985), *Accomplishing relationship disengagement*, [w:] Duck S., Perlman D. [red.], *Understanding Personal Relationships. An Interdisciplinary Approach*, Sage, London.
- Czakon W. (2014), *Relacje międzyorganizacyjne w perspektywie interdyscyplinarnej*, [w:] A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak (red.), *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, wyd. Wolters Kluwer, Warszawa.
- Czakon W. (2006), *Zasobowe uwarunkowania tworzenia sieci międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, [w:] Krupski R. [red.] *Zarządzanie strategiczne, ujęcie zasobowe*, WSZIP, Wałbrzych.
- Dant S.P. (1989), *On Developing A Typology Of Inter-Organizational Relationships: A Hazard Rate Model* [w:] Wilson D.T., Han S., Holler G.W., IMP Conference (5th): *Research In Marketing: An International Perspective*; 05 Sep 1989-07 Sep 1989; State College / University Park, Pennsylvania, USA. IMP; 1989.
- Das T. K., Kumar R. (2011), *Interpartner negotiations in alliances: a strategic framework*, „Management Decision”, 49(8).
- Doz Y.L., Hamel G. (1998), *Alliance advantage. The art of creating value through partnering*, Harvard Business School Press, Boston.
- Duck S. (1981), *Toward a research map for the study of relationship breakdown*, [w:] Duck S., Gilmour R. [red.], *Personal Relationships 3: Personal Relationships in Disorder*, Academic Press, London.
- Dyer J., 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.
- Håkansson H., Snehota I. (1995), *The burden of relationships or who's next*, Proceedings of the 11th Annual IMP Conference, Manchester.
- Stewart K. (1998), *The Customer Exit Process - A Review And Research Agenda*, „Journal of Marketing Management”, s. 144.
- Hirschman A.O. (1970), *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- 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.
- Okada Y. (2008), *From Vertical to Horizontal Inter-Firm Cooperation: Dynamic Innovation in Japan's Semiconductor Industry*, „Pacific Business Review”, No. 3(14).
- Oliver Ch. (1990), *Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions*, „Academy of Management Review”, No. 2(15).
- Porac J.F., Ventresca M.J., Mishina Y. (2002), *Interorganizational cognition and interpretation*, „Companion to Organizations”.
- Ritter T., Wilkinson I.F., Johnston W.J. (2004), *Managing in Complex Business Networks*, „Industrial

- Marketing Management”, vol. 33.
- Roxenhall T., Ghauri P. (2004), *Use of the written contract in long-lasting business relationships*, „Industrial Marketing Management”, no. 33.
- Sako M. (1992), *Prices, Quality and Trust: Inter-firm Relations in Britain and Japan*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Stafford E.R. (1994), *Using Co-operative Strategies to Make Alliances Work*, Long Range Planning, 27 (3).
- Tähtinen J. (1998), *The death of a dyad: theoretical framework with an empirical illustration*, Proceedings of the 14th Annual IMP Conference, Turku School of Economics and Business Administration, Turku.
- Tähtinen, J. (2002), *A business relationship ending process-stages and actors*, In Proceedings of the 18th Annual IMP Conference, Dijon.
- Tidström A., Åhman S. (2006), *The process of ending inter-organizational cooperation*, „Journal of Business & Industrial Marketing”, Vol. 21 Iss. 5.
- 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*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań.
- 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*, Warszawa, Oficyna Wydawnicza SGH.

METHODS AND INSTRUMENTS TERMINATION RELATIONS COOPERATION

Abstract: Modern organizations enter into numerous cooperative relations with other organizations, creating interorganizational networks, in order to increase their competitiveness. Organizations' joint actions contribute substantially to increase the probability of their economic success. The skilful ending of cooperative relations is as important as their initiation, adaptation and maintenance. In this paper relations are defined as a material of interorganizational networks and premises, methods and instruments of the process of ending of cooperative relations are discussed and reviewed.

Key words: ending interorganizational relations shaping methods instruments cooperation collaboration

