Dariusz Nowak

Bariery rozwoju relacji kooperacyjnych

Problemy Zarządzania 13/1 (1), 47-67

2015

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MUZEUM HISTORII POLSKI

Problemy Zarządzania, vol. 13, nr 1 (50), t. 1: 47–67
ISSN 1644-9584, © Wydział Zarządzania UW
DOI 10.7172/1644-9584.50.3

Bariery rozwoju relacji kooperacyjnych

Nadesłany 16.09.14 | Zaakceptowany do druku 24.11.14

Dariusz Nowak*

Celem niniejszego artykułu jest określenie i zbadanie zasadniczych barier rozwoju międzyorganizacyjnych relacji kooperacyjnych. Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych zidentyfikowano siedem krytycznych czynników, które dotyczą kategorii: ryzyka, ludzi, restrykcji, produkcji, logistyki, relacji i jakości. Autor dokonał ich hierarchizacji i oceny, wykorzystując procedurę analizy czynnikowej. Wyniki pokazują, że na proces zarządzania współzależnością szczególny wpływ mają wszelkiego rodzaju obawy i niepewności dotyczące zachowania i postępowania kontrahentów współuczestniczących w realizacji przyjętych celów. Ustalenie krytycznych czynników rozwoju relacji może pomóc praktykom gospodarczym zrozumieć własne znaczenie oraz wpływ na rozwój form współpracy. Ich identyfikacja i analiza umożliwiają wypracowanie szeregu działań, które skutecznie będą niwelować zagrożenia i przyczynią się do wzrostu zakresu, poziomu, jakości i intensywności współpracy w przyszłości.

Słowa kluczowe: współpraca międzyorganizacyjna, konflikt, przewaga konkurencyjna.

Barriers of cooperative relation development

Submited 16.09.14 | Accepted 24.11.14

The paper presents the essential barriers of inter-organizational cooperative relations. Based on empirical researches the author identified seven critical factors grouped together under name: risk, people, restriction, production, logistic, relation and quality. The author prepared their hierarchy and evaluation using the procedure of factor analysis. The results show that the process of managing interdependencies is influenced by all kinds of fears and uncertainties concerning the behavior and dealing with contractors participating in achieving the agreed goals. Determination of the critical factors in the development of relations may help the business practitioners to understand their own importance and their influence on the development of new forms of cooperation. Their identification and analysis enable the development of a series of actions that will effectively mitigate the risks and contribute to the increase in scope, level, quality and intensity of cooperation in the future.

Keywords: inter-organizational cooperation, conflict, competitive advantage.

JEL: L140

* **Dariusz Nowak** – dr hab., prof. nadzw. UEP, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania i Analizy Zasobów Przedsiębiorstwa.

Adres do korespondencji: Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Katedra Zarządzania i Analizy Zasobów Przedsiębiorstwa, al. Niepodległości 10, 61-875 Poznań; e-mail: dariusz.nowak@ue.poznan.pl.

1. Wprowadzenie

Zauważalną tendencją ostatnich dekad jest przechodzenie przedsiębiorstw z orientacji konfrontacyjno-konfliktowych w kierunku zgodnego i zespołowego wykonywania przyjętych celów. Dotychczasowe strategie związane z wykorzystywaniem tradycyjnych i standardowych instrumentów, takich jak: cena, jakość, dystrybucja, produkt, lokalizacja czy sponsoring, straciły na znaczeniu i nie stanowią już potencjału, który mógłby przyczynić się do kreacji kluczowych kompetencji. Zaczęto zatem poszukiwać nowych, wyróżniających się atrybutów, stanowiących swoistą kompozycję cech, właściwości, zachowania i zasobów, które wspólnie pozwolą budować właściwą pozycję konkurencyjną. Szczególna uwaga została zwrócona na problematykę zespołowego współdziałania, większość przedsiębiorców zdaje sobie bowiem sprawę, że autonomiczne, samodzielne i niezależne działanie jest skazane na niepowodzenie. Uważa się, że współpraca, rozumiana jako wspólne wykonywanie zbieżnych celów, stanowi rodzaj strategii pozwalającej przezwyciężać trudności, zdobywać rynki, wdrażać nowoczesne technologie, wprowadzać nowe produkty, poprawiać jakość, a tym samym kreować kierunki rozwoju współczesnego świata. Mimo dużej świadomości przedsiębiorców dotyczącej roli i znaczenia współpracy, stosunki zachodzące między współpracującymi podmiotami mają charakter słaby, nietrwały, a przede wszystkim odznaczający się próbą wykorzystania i wyzyskania partnera. Istotne zatem stają się badania dotyczące uwarunkowań współpracy, zwłaszcza w kontekście jej ograniczeń, mankamentów i słabości.

Wychodząc z powyższych rozważań, za cel opracowania przyjęto identyfikację i ocenę podstawowych barier budowy, utrzymania i rozwoju międzyorganizacyjnej współpracy. Jego realizacja wymagała przeprowadzenia badań empirycznych o charakterze ankietowym, w których udział wzięło kilkaset przedsiębiorstw. Charakter problemu przesądził o przyjęciu jako podstawy badania ilościowego, w którym zastosowano analizę porównawczą, wskaźniki struktury, średnie arytmetyczne, współczynniki korelacji oraz hierarchię ważności. Badanie pogłębione zostało przeprowadzone przy wykorzystaniu analizy czynnikowej.

2. Współpraca i konflikt w międzyorganizacyjnych relacjach – ujęcie teoretyczne

Ewolucyjne zmiany zachodzące na rynku, rosnąca rywalizacja zarówno ze strony przedsiębiorstw krajowych, jak i zagranicznych, wzrost kosztów surowców i energii, rosnące wymagania nabywców oraz nieprzewidywalne skutki światowej recesji przyczyniają się do poszukiwania nowych metod i sposobów konkurowania. Spośród wielu dostępnych rozwiązań szczególna uwaga zwrócona jest w stronę strategii kooperacji, przez którą rozumie się „(...) wszelkiego rodzaju próby podejmowane przez organizację w celu

 DOI 10.7172/1644-9584.50.3

realizacji swoich celów poprzez współpracę z innymi organizacjami, raczej niż poprzez rywalizację i walkę" (Child, Faulkner i Tallman, 2005, s. 1). Ideą przyjętego postępowania jest rezygnacja z podejścia konfrontacyjnego na rzecz komplementarnej działalności i koordynacji poszczególnych funkcji (Walas-Trębacz, 2013, s. 55). Tak rozumiana współpraca przyczynia się jednocześnie do budowy pozycji, marki i rangi współpracujących przedsiębiorstw, a także tworzenia przewagi konkurencyjnej (Adamiak, 2008; Huxham, 1996).

Podkreśla się, że koncepcja zespołowego działania skupia się na korzyściach, jakie można uzyskać z kooperacji i sposobach zarządzania powstałymi relacjami. Korzyści mogą przybierać różnorodny charakter, dotyczyć różnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa i mieć odmienną wartość dla poszczególnych uczestników wspólnego porozumienia. W literaturze wskazuje się, że podstawową przyczyną relacji kooperacyjnych są: dążenie do wzrostu rentowności działania, ograniczanie kosztów produkcji, podział ryzyka, skracanie czasu opracowania i wprowadzania produktu na rynek, możliwość pozyskania dostępu do nowych źródeł zaopatrzenia i rynków zbytu, transfer wiedzy, technologii, zasobów, zdolności produkcyjnych, a także usprawnienie komunikacji i przepływu informacji (Szara, 2011, s. 92–96; Zhang i Li, 2010; Mishra i Shah, 2009; Dudzik, 2005, s. 5; Bengtsson i Kock, 2000, s. 411–426; Gołębiewski, 2003, s. 166–167). Celem strategii kooperacji, rozumianej jako podejmowanie wspólnych działań, jest osiągniecie efektu synergii (Strzyżewska, 2008, s. 72), przez który należy rozumieć różnicę, jaką można dostrzec pomiędzy rezultatami osiąganymi indywidualnie a sumą efektów uzyskanych w wyniku zespołowego działania (Krzyżanowski, 1985, s. 157).

Należy również podkreślić, że znaczenie kooperacji, jako pozytywnego i korzystnego zjawiska, mającego istotny wpływ na rozwój biznesu, jest szeroko i obszernie dyskutowane w literaturze krajowej i zagranicznej. Wskazuje się, że wspólne działanie wzmacnia efektywność (Tanghe, Wisses i Flier 2010), wpływa na wzrost posiadanych zasobów rzeczowych, osobowych, finansowych i informacyjnych (Podobiński, 2004, s. 14–15), stanowi kluczową kompetencję wpływającą na sukces podjętych przedsięwzięć, a także niweluje i zapobiega powstawaniu konfliktów i nieporozumień (Frazie, 1983, s. 73; Balabanis, 1998, s. 26). Relacje kooperacyjne traktowane są również jako specyficzny rodzaj zasobów (Fink i Kessler, 2010), a ich rozwój jako szczególna inwestycja (Dyer, 1997, s. 535).

Mimo szeregu pozytywnych aspektów, jakie niesie za sobą kooperacja, w praktyce gospodarczej między współdziałającymi przedsiębiorstwami stosunkowo często dochodzi do nieporozumień, konfliktów i antagonizmów (Leonidou, Barnes i Talias, 2006, s. 580). Wskazuje się, że sytuacje takie mogą mieć miejsce w różnych okolicznościach, dotyczyć różnych spraw i zachodzić zarówno 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).

Negatywny wymiar konfliktu wiąże się głównie z brakiem kompatybilności kontrahentów i przejawia się w: różnicach dotyczących celów, roli partnerów w zawartym układzie, różnym postrzeganiu rzeczywistości, braku zgodności w zakresie domen, kulturze i wyznawanych wartościach (Tidstrom, 2009, s. 507). Wymienione elementy kreują zbiór barier, mankamentów i ograniczeń uniemożliwiających rozwijanie relacji typu partnerstwo, przymierze czy alians. W tym kontekście należy zaznaczyć, że zasadniczym uwarunkowaniem hamującym rozwój relacji kooperacyjnych i ich ewolucyjny rozwój jest ingerencja, bezzasadne angażowanie się w sprawy partnera oraz próba oddziaływania lub zakłócanie działalności jednego podmiotu przez drugi. Postępowanie takie przejawia się w nieuzasadnionych żądaniach i wymaganiach, próbach nacisku i wykorzystania dominującej pozycji lub sprzyjającej okazji oraz nieprzekazywaniu istotnych informacji kontrahentowi (Welch i Wilkinson, 2005, s. 206). Ponadto nieporozumienia między współpracującymi przedsiębiorstwami mają swoje odzwierciedlenie w jakości oferowanych produktów i świadczonych usługach, nieproduktywnym postępowaniu, spadku wydajności i nieracjonalnym zachowaniu (Skarmeas, 2006, s. 568).

Rozpatrując zagadnienie uwarunkowań rozwoju relacji kooperacyjnych, należy również zwrócić uwagę na źródła, która przyczyniają się do eskalacji niepożądanego zachowania. Do podstawowych przyczyn zalicza się niezgodność celów, nieporozumienia odnośnie roli, jaką pełnią w układzie poszczególne jednostki, różne postrzeganie otoczenia i jego potrzeb, heterogeniczne oczekiwania, niekompatybilność domen, zakresu i sposobu działania, sposoby podejmowania decyzji, problemy z komunikacją, percepcyjna rozbieżność oraz wzajemnie sprzeczne poglądy (Leonidou, Barnes i Talias, 2006, s. 580). Istotnym problemem jest też brak wizji wspólnego działania, zwłaszcza w długofalowym horyzoncie.

Spośród wymienionych mankamentów przedsiębiorcy szczególną uwagę zwracają na różnice celów, które organizacje starają się osiągnąć za wszelką cenę, najczęściej kosztem partnera. Konsekwencją presji na własne cele jest spowolnione tempo wzrostu, spadek wielkości dochodów i zysków oraz brak możliwości ekspansji i rozwoju (Shaw, Shaw i Enke, 2003, s. 490; Webb i Lambe, 2007, s. 32). Należy tutaj zaznaczyć, że niekompatybilność celów nie wynika z ich różnorodności, ale z sytuacji, w której nie można ich osiągnąć jednocześnie (Nowak, 2011, s. 135–138). Bariery i mankamenty rozwoju relacji kooperacyjnych można byłoby bowiem bardzo łatwo i szybko rozwiązać, stosując odpowiednią komunikację i przepływ informacji (Webb i Lamb, 2007, s. 35). Należy jednak podkreślić, że przedsiębiorstwa nie zawsze są w stanie, nie zawsze wyrażają chęci lub nie zawsze potrafią przekazać wizję korzyści, zysków i innych profitów płynących z zawartego porozumienia o współpracy.

Podsumowując, należy zaznaczyć, że wymienione mankamenty negatywnie oddziałują na działania, które są przedmiotem troski i dbałości jednego z podmiotów uczestniczących w porozumieniu kooperacyjnym, i uniemożli-

 DOI 10.7172/1644-9584.50.3

wiają, przeszkadzają bądź opóźniają osiąganie wyznaczonych celów (Chang i Gotcher, 2010, s. 287; Webb i Lambe, 2007, s. 31; Skarmeas, 2006, s. 568; Duarte i Davies, 2003, s. 93). Jednocześnie uwarunkowania współpracy tworzone przez jednego z partnerów nie zawsze przyjmują charakter jawny i odnoszący się do bezpośrednich konfrontacji. Często negatywne postępowanie polega na podejmowaniu niejawnych, wrogich bądź nieżyczliwych czynności, które destabilizują pracę i aktywność drugiej strony. Należy jednak podkreślić, że konflikt, charakteryzowany przez ograniczenia i bariery, niekoniecznie jest zły, a rezultaty mogą mieć charakter zarówno konstruktywny, jak i destruktywny (Zhou, Zhuang i Yip, 2007, s. 311; Skarmeas, 2006, s. 567).

3. Dobór próby badanej i metody badawczej

Badania dotyczące problemu rozwoju relacji kooperacyjnych prowadzono w ramach szerszych badań dotyczących natury i istoty współpracy i współdziałania. Metodą wykorzystaną przy selekcji podmiotów do badań był dobór nielosowy, celowy, jednostek typowych. Zasadniczym warunkiem doboru przedsiębiorstwa do próby badanej był rodzaj prowadzonej działalności, który musiał skupiać się na produkcji lub świadczeniu usług produkcyjnych oraz występowanie w roli kooperanta korzystającego z usług innych podmiotów. Podstawowym kryterium była również przynależność do jednej z grup przetwórstwa przemysłowego (grupy od 15 do 37 według EKD). Zasadniczym źródłem wyboru podmiotów uczestniczących w badaniu były różnorodne bazy danych. Ponadto istotna część respondentów została pozyskana dzięki zastosowaniu procedury kuli śniegowej polegającej na rekomendacji określonych podmiotów przez innych uczestników badania.

Charakter problemu badawczego spowodował, że metodyka badań bezpośrednich opierała się na pogłębionych badaniach ankietowych. W niniejszym opracowaniu skupiono się na przedstawieniu najistotniejszych barier i mankamentów budowy, rozwoju i utrzymania relacji kooperacyjnych.

W badaniu, które przeprowadzono w latach 2010–2013, wzięło udział ponad 300 przedsiębiorstw, część ankiet została jednak odrzucona, gdyż nie spełniała kryteriów przyjętych w pierwotnych założeniach. Główną przyczyną dyskwalifikacji był brak działalności produkcyjnej lub okołoprodukcyjnej oraz brak doświadczenia w budowie relacji kooperacyjnych. Przeprowadzona selekcja pozwoliła zakwalifikować do dalszych analiz 270 podmiotów stanowiących tzw. biorców kooperacji (kooperanci czynni), czyli jednostek wykonujących czynności i operacje w ramach poszczególnych łańcuchów technologicznych dawców (kooperantów biernych).

Zebrany materiał empiryczny został zakodowany, a następnie poddany konwersji do postaci numerycznej, która umożliwiła przeprowadzenie szczegółowych analiz dotyczących badanej zbiorowości. Ze względu na wielowymiarowy i wieloaspektowy charakter omawianego problemu jako

podstawową metodę badawczą przyjęto analizę czynnikową. Dodatkowym czynnikiem przesądzającym o wyborze procedury jest zindywidualizowany i subiektywny charakter większości odpowiedzi. Obliczenia dokonano za pomocą programu Statistica StatSoft wersja 10, wykorzystując kilka modułów, takich jak: statystyki opisowe, korelacje i analizy wielowymiarowe.

Analiza czynnikowa stanowi zespół metod, za pomocą których wiele zmiennych pierwotnych sprowadza się do kilku wzajemnie niezależnych czynników głównych (Mynarski, 1992). Szczególne zastosowanie metoda ta znajduje w sytuacjach, w których dane zjawisko jest badane za pomocą szeregu zmiennych, pomiędzy którymi mogą zachodzić współzależności. Wysoka korelacja oznacza, że zawarta w nich informacja jest wielokrotnie powielana. 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. Zastosowanie metody analizy czynnikowej pozwala również dokonać eliminacji mało istotnych zmiennych pochodzących z badań pierwotnych, których wagę i znaczenie trudno określić w początkowym okresie.

Procedura analizy czynnikowej składa się z kilku wzajemnie uwarunkowanych etapów. W pierwszej kolejności należy zbudować kwadratową macierz współczynników korelacji między zmiennymi pierwotnymi, a następnie zidentyfikować wysoko skorelowane grupy zmiennych. Wysoki stopień zależności oznacza, że niektóre cechy powielają tę samą informację, co przyczynia się do zniekształcenia danych wyjściowych. W prezentowanym badaniu wykorzystano współczynnik korelacji liniowej Pearsona, który określa poziom zależności liniowej między zmiennymi losowymi. 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).

Kolejnym etapem procedury jest budowa macierzy ładunków czynnikowych (ładunków surowych), w których zawarta jest informacja o wartości współczynników korelacji wszystkich zmiennych pierwotnych odzwierciedlonych w każdym z czynników głównych. Macierz taka zostaje poddana rotacji przy wykorzystaniu metody Varimax, która pozwala dokonać maksymalizacji wariancji ładunków czynników zmiennych dla każdego wyodrębnionego czynnika głównego. W jej wyniku powstaje nowa macierz, w której zawarta jest informacja o wartości współczynnika korelacji poszczególnych zmiennych pierwotnych z danym czynnikiem głównym. Istotną zatem zaletą prowadzonej analizy jest agregacja liczby zmiennych do kilku, które opisują badane zjawisko kompleksowo, systemowo i syntetycznie.

Należy podkreślić, że teoretycznie liczba czynników głównych może wynosić o jeden mniej od liczby przyjętych zmiennych, co z punktu widzenia prowadzonych badań byłoby bezsensowne. Dlatego należy dokonać weryfikacji wyboru zasadniczych cech za pomocą jednej z technik: testu osypiska Cattela[1] lub kryterium Kaisera[2]. W praktyce metody te stosuje się wspólnie, wykorzystując w pierwszej kolejności test osypiska, a następnie weryfikując go warunkiem

 DOI 10.7172/1644-9584.50.3

Kaisera. Oznacza to, że do dalszych analiz przyjmuje się wszystkie czynniki, które stanowią urwisko na wykresie i ich wartości są większe od 1.

Przeprowadzona procedura jest podstawą logicznej interpretacji, która stanowi ostatni etap analizy czynnikowej. Pozwala ona dokonać szerokiego i gruntownego wyjaśnienia z punktu widzenia nowych kategorii społeczno-ekonomicznych wyodrębnionych przez czynniki główne oraz uporządkować czynniki w ortogonalnych przestrzeniach.

Przyjęte kryteria pozwoliły zaklasyfikować do dalszych badań 270 podmiotów, które zgodnie z Europejską Klasyfikacją Działalności (EKD) należą do grupy przedsiębiorstw przetwórstwa przemysłowego. Należy podkreślić, że poszczególne przedsiębiorstwa różnią się między sobą zarówno w zakresie domen, lokalizacji, wielkości, struktury, jak i strategii i obsługiwanych rynków, co uniemożliwiło stworzenie homogenicznego i spójnego portretu. Mimo szerokiej dywersyfikacji, ankietowane podmioty mają wiele cech wspólnych, co umożliwia ich zbiorczą analizę. Wszystkie działają na stosunkowo jednorodnym rynku dóbr przemysłowych, nawiązują szereg relacji kooperacyjnych, wszystkie również napotykają w swojej działalności podobne bariery i ograniczenia fiskalne, prawne, administracyjne, ekonomiczne itp.

Analizując szczegółowo zakres i ramy działalności badanej próby, zidentyfikowano obszary, którymi zajmują się badane podmioty. W ramach działalności podstawowej wskazywano głównie na:

- przetwórstwo surowców i materiałów,
- produkcję i montaż końcowy,
- usługi produkcyjne i okołoprodukcyjne,
- usługi doradztwa technicznego,
- usługi utrzymania ruchu, konserwacji, remontów i napraw itp.

Charakterystyka wybranych do dalszych badań przedsiębiorstw prowadzona była przy wykorzystaniu kilku kryteriów, w tym:

- liczby zatrudnionych pracowników,
- okresu funkcjonowania na rynku,
- lokalizacji,
- rodzaju obsługiwanego rynku,
- rodzaju stosowanej strategii bazowej.

Z punktu widzenia pierwszego kryterium dotyczącego liczby zatrudnionych osób dominujące są przedsiębiorstwa średnie, o zatrudnieniu w przedziale od 50 do 249 pracowników, które stanowiły 35,6%. Niewiele mniejszą grupę stanowiły przedsiębiorstwa małe, o zatrudnieniu w przedziale od 10 do 49 pracowników, stanowiące 34,8%, a następnie przedsiębiorstwa mikro, zatrudniające w przedziale od 1 do 9 osób, stanowiące 16,3% i przedsiębiorstwa duże, zatrudniające powyżej 250 pracowników, które stanowiły 13,3%.

Charakteryzując badane jednostki w ramach drugiego kryterium, należy zaznaczyć, że większość badanych przedsiębiorstw powstała po roku 1989, a średni okres ich funkcjonowania wynosi 15 lat. Przed rokiem 1989 działalność prowadziło 58 przedsiębiorstw, które w latach 90. przeszły procesy

restrukturyzacji, często zmieniając profil działalność, wielkość, rynki zbytu itp. Najliczniejszą grupę stanowią przedsiębiorstwa założone w drugiej połowie lat 90. i na początku XXI wieku – stanowią one ponad 54% badanej zbiorowości (147 podmioty). Można zatem podkreślić, że są to przedsiębiorstwa o ugruntowanej i stabilnej pozycji, szerokich kontaktach i dobrej znajomości rynku, a także odpowiedniej znajomości konkurencji.

Kolejnym kryterium branym pod uwagę przy charakterystyce próby była lokalizacja. W badaniu brały udział przede wszystkim przedsiębiorstwa zlokalizowane w zachodnio-północnej Polsce, przy czym ponad 63% (172 podmioty) jako siedzibę wskazało Wielkopolskę. Należy podkreślić, że nie prowadzono badań dotyczących wielkości miejscowości, w której zlokalizowano przedsiębiorstwo, wiele podmiotów prowadzi bowiem działalność w małych miejscowościach położonych w pobliżu dużych aglomeracji.

Opisując uzyskane wyniki dotyczące kryterium rodzaju obsługiwanego rynku, należy stwierdzić, że dominujący jest rynek krajowy, który został wskazany przez 151 przedsiębiorstw. Rynek lokalny i regionalny został wskazany przez ponad 80 podmiotów, a międzynarodowy przez 71. Najmniej firm, bo zaledwie 11, prowadzi działalność na rynku globalnym, sprzedając swoje produkty na kilku kontynentach (tabela 1).

Rodzaj rynku*	**Próba ogółem N=270**	
	Liczba wskazań	**Udział % w stosunku do N=270**
Rynek lokalny	84	31,1
Rynek regionalny	82	30,4
Rynek krajowy	151	55,9
Rynek międzynarodowy	71	26,3
Rynek globalny	11	4,1

* Przedsiębiorstwa mogły wskazać więcej niż jeden rynek.

Tab. 1. Przedsiębiorstwa według obsługiwanych rynków zbytu. Źródło: opracowanie własne.

Ostatnim kryterium analizy próby badawczej jest rodzaj stosowanej strategii bazowej. Zdaniem autora strategia ta ma krytyczne i istotne znacznie w procesie budowy i rozwoju relacji kooperacyjnych. Inaczej bowiem zachowywać się będą przedsiębiorstwa nastawione na redukcję i minimalizację kosztów, inaczej te, które uznają jakość za najważniejszy atut firmy, jeszcze inaczej te, które znalazły wąskie obszary rynku, na którym mogą się specjalizować. Należy zaznaczyć, że ankietowani mieli możliwość wskazywania różnych strategii, nadając im odpowiednią rangę.

Zgodnie z oczekiwaniami dominująca jest strategia przywództwa cenowego, która jest realizowana przez 158 przedsiębiorstw. Strategia ta jest

 DOI 10.7172/1644-9584.50.3

typowa ze względu na silną konkurencję i stosunkowo mało rozwinięty i płytki rynek. Drugą dominującą filozofią prowadzenia biznesu jest strategia jakościowa, która za priorytet przyjmuje dostarczenie produktów w odpowiedniej, akceptowalnej przez klienta jakości. Strategię taką skutecznie realizują 123 podmioty, czyli ponad 45% badanej zbiorowości. Ciekawą politykę prowadzą również przedsiębiorstwa, które wskazują na realizację strategii zróżnicowania. Firmy te różnicują nabywców, uwzględniając szereg kryteriów, takich jak pozycja kontrahenta, wielkość zakupów, potencjał rozwojowy, pozycja na rynku itp., i oferują zróżnicowany zestaw korzyści uwarunkowany przyjętymi wskaźnikami. Strategię taką realizuje 58 podmiotów, stanowiących 21,5% próby. Z pozostałych rodzajów stosowanych koncepcji rozwoju warto zwrócić uwagę na strategię niszy urzeczywistnianą przez 46 firm, czyli 17% ankietowanych. Strategia ta polega na działaniu na konkretnie wyodrębnionym, wąskim rynku, który charakteryzuje się dużymi barierami wejścia lub niewielkimi możliwościami rozwoju. Pozostałe rodzaje strategii wskazywane były przez niewielką grupę badanych podmiotów, najczęściej jako strategia drugiego lub dalszego rzędu.

4. Ograniczenia i mankamenty rozwoju relacji kooperacyjnych

Prowadząc badania dotyczące barier rozwoju relacji kooperacyjnych, poproszono respondentów o określenie znaczenia zmiennych i ich wpływu na proces tworzenia, utrzymania i rozwoju współzależności. Zmienne te zostały zidentyfikowane na podstawie krytycznej analizy literatury krajowej i zagranicznej, przeprowadzonych badań sondażowych oraz opinii i uwag przedsiębiorców uzyskanych w trakcie spotkań biznesowych, targów czy wystaw. W trakcie badań przedsiębiorcy zostali poproszenie o nadanie im odpowiedniej rangi, przy wykorzystaniu dwubiegunowej, pięciostopniowej interwałowej skali Likerta. W przyjętej procedurze ocena 1 oznaczała brak wpływu danego czynnika, 2 – mały wpływ, 3 – wpływ umiarkowany, 4 – duży, a 5 – bardzo duży wpływ na relacje kooperacyjne. Zebrane dane pozwoliły obliczyć średnią arytmetyczną, która stanowi współczynnik istotności S. Należy podkreślić, że wskazane respondentom czynniki w sposób zasadniczy przyczyniają się do ograniczenia rozwoju międzyorganizacyjnych relacji, obliczony współczynnik zawiera się bowiem w przedziale od 2,08 do 3,98. Ponadto wiarygodność badania została potwierdzona wysokim odsetkiem wskazań, zawierającym się w przedziale od 89,28 do 95,18.

Obliczone współczynniki istotności S były podstawą hierarchizacji i porządkowania zmiennych, a także pozwoliły dokonać odpowiedniej interpretacji. Przyjęto, że czynniki, których współczynnik istotności S jest wyższy od 3,5, stanowią problem krytyczny, który skutecznie hamuje rozwój relacji kooperacyjnych i wymaga zaangażowania znacznych środków w celu jego przezwyciężenia.

Zmienna charakteryzująca bariery i ograniczenia rozwoju kooperacji	Próba N = 270		
	Współczynnik istotności S	Liczba wskazań	Odchylenie standardowe
Wzrost kosztów związanych ze współpracą	3,98	94,81	1,04
Negatywne doświadczenia z wcześniejszej współpracy	3,81	94,44	1,04
Opóźnienia w dostawach i w realizacji dostaw	3,65	92,96	1,11
Znaczne opóźnienia w regulowaniu płatności	3,60	94,07	0,99
Przestarzały park maszynowy	3,59	92,96	1,07
Obawa o utratę reputacji	3,54	93,33	1,06
Obawa o niedotrzymanie warunków umowy	3,51	95,18	1,10
Brak zaufania	3,39	92,96	1,23
Konieczność wprowadzenia systemów jakościowych	3,38	90,74	1,23
Brak pełniej informacji o odbiorcy (np. o jego kondycji finansowej, płynności finansowej)	3,33	93,70	1,21
Asymetria pozycji	3,18	94,81	1,26
Obawa o nadmierne uzależnienie się od partnera	3,12	94,81	1,16
Małe doświadczenie i umiejętności kooperanta	3,07	90,74	1,27
Przepływ informacji	3,05	92,22	1,21
Konieczność dostosowywania struktury asortymentowo-ilościowej do wymogu odbiorcy	3,05	92,96	1,12
Zbyt wysokie wymagania stawiane przez kooperanta	3,02	92,22	1,05
Obawa przed zmianami warunków współpracy bez wcześniejszych uzgodnień	2,98	94,81	1,17
Odmienna kultura organizacyjna	2,91	91,85	1,14
Obawa o przejęcie sieci dystrybucji	2,80	93,70	1,39
Obawa o przejęcie pracowników inżynieryjno-technicznych i kadry	2,80	92,59	1,80
Konieczność utrzymywania nieuzasadnionych zapasów rezerwowych	2,78	92,59	1,27
Zbyt duże wymagania techniczne i technologiczne	2,78	92,59	1,12
Obawa o skopiowanie *know-how*	2,78	91,48	1,34

DOI 10.7172/1644-9584.50.3

cd. tab. 2

Bariery formalno-prawne	2,65	92,59	1,17
Konieczność ponoszenia wysokich kosztów związanych z badaniami i rozwojem produktu	2,67	91,48	1,30
Lokalizacja (odległość pomiędzy kooperantami)	2,61	92,59	1,22
Możliwość utracenia kluczowych kompetencji	2,60	90,74	1,23
Obawa o przejęcie pracowników produkcyjnych	2,57	92,22	1,24
Brak kompatybilności procesów produkcyjnych	2,38	89,28	1,12
Konieczność przechodzenia audytów i kontroli ze strony odbiorcy	2,13	91,85	1,06
Obawa przed przejęciem firmy	2,08	91,48	1,29

Tab. 2. Hierarchia ważności zmiennych ograniczających rozwój relacji kooperacyjnych. Źródło: opracowanie własne.

Zdaniem respondentów najistotniejszą barierą rozwoju relacji kooperacyjnych, której współczynnik istotności S wynosi 3,98, jest wzrost kosztów związanych ze współpracą. Koszty te dotyczą różnych aspektów, zarówno tych o charakterze organizacyjnym, procesowym, jak i techniczno-technologicznym, i wiążą się z brakiem kompatybilności zasobów uczestników porozumienia. Podkreśla się, że niedostosowanie organizacyjne, osobowe, procesowe, technologiczne, zasobowe itp. do zakładanych strategii rozwoju obniża skuteczność i sprawność działania, co w konsekwencji wpływa na końcową pozycję konkurencyjną współpracujących przedsiębiorstw. Wymagane jest podejmowanie różnego rodzaju inicjatyw, których zadaniem jest dostosowanie i zsynchronizowanie posiadanych potencjałów do wymogów silniejszego partnera, które często wiążą się z koniecznością ponoszenia znacznych nakładów finansowych. Tak zatem podstawą tworzenia związków kooperacyjnych jest współzależność organizacji, która powoduje, że przedsiębiorstwa muszą rezygnować z niektórych atrybutów samodzielności oraz ograniczać własną autonomię w celu podniesienia sprawności i efektywności powstającego układu. Zasadniczym problemem jest zatem analiza opłacalności koniecznych działań.

Drugim zasadniczym mankamentem rozwoju współzależności są negatywne doświadczenia wyniesione z innych, najczęściej wcześniejszych relacji. Wysoki współczynnik istotności S = 3,81 potwierdza tezę o antagonistycznych stosunkach, w których silniejszy partner realizuje swoje cele kosztem słabszego. Negatywne doświadczenia dotyczą takich aspektów, jak: niewywiązywanie się z przyjętych zobowiązań, znaczne opóźnienia w dostawach, zmuszanie partnerów do podejmowania nieuzasadnionych działań, nieodpo-

wiednia jakość dostarczanych półfabrykatów i elementów, presja w kierunku zmiany warunków umowy, przerzucanie odpowiedzialności itp. Z barierą tą wiążą się kolejne ograniczenia wskazywane przez respondentów, które dotyczą braku lub znacznych opóźnień w regulowaniu płatności (współczynnik istotności S = 3,6).

W ostatnim dwudziestoleciu powszechna stała się sytuacja, w której wiele przedsiębiorstw rozmyślnie i w sposób zamierzony nie regulowała i nie reguluje swoich zobowiązań wobec kontrahentów, którzy dostarczyli określone wyroby lub usługi. W efekcie dostawcy ci mają problemy finansowe, skutkujące między innymi niemożnością zapłaty należności wobec wierzycieli. Sytuacja taka przyczynia się do powstawania tzw. zatorów płatniczych, w których uczestniczy od kilku do kilkunastu podmiotów. W praktyce gospodarczej podkreśla się, że zatory płatnicze stanowią obecnie jedną z najbardziej istotnych barier i zagrożeń rozwoju przedsiębiorczości w Polsce (Ministerstwo Gospodarki, 2012, s. 130). Należy podkreślić, że skutki zatorów płatniczych odczuwają przede wszystkim przedsiębiorstwa mikro i małe.

Z innych istotnych barier rozwoju relacji kooperacyjnych warto wspomnieć o parku maszynowym, który charakteryzuje się brakiem nowoczesności, wysokim stopniem zużycia, niską wydajnością i wysoką awaryjnością (współczynnik istotności S = 3,59). Respondenci podkreślają, że przestarzałe wyposażenie uniemożliwia nawiązanie kontaktów z nowoczesnymi, oferującymi wysokiej jakości produkty przedsiębiorstwami, które wymagają od swoich kooperantów odpowiednich rekomendacji, referencji, certyfikatów, atestów, homologacji itp. Z drugiej strony innowacyjne i nowatorskie przedsiębiorstwa obawiają się utraty reputacji i pozycji rynkowej (współczynnik istotności S = 3,54), wychodząc ze słusznego założenia, że końcowy efekt jest wynikiem pracy wszystkich uczestników sieci, a minimalny poziom wyznaczony przez najsłabsze ogniwo. Przeprowadzając zatem procedurę doboru kooperantów, szczególną uwagę zwracają na minimalne uwarunkowania, które wyznaczają maksymalny poziom współpracy. Wymagania te stanowią warunek konieczny rozwoju każdej relacji.

Badane podmioty, oceniając mankamenty rozwoju relacji kooperacyjnych, wskazywały również na asymetrię pozycji (współczynnik istotności S = 3,18). Asymetria ta jest wynikiem różnej wielkości podmiotów gospodarczych, posiadania różnych zasobów, kwalifikacji, doświadczenia, udziałów w rynku, relacji, a nawet możliwości rozwoju. Przejawia się w nierównomiernym rozłożeniu siły przetargowej, co oznacza, że słabszy partner, chcąc współpracować, musi „wykonywać polecenia i żądania" dominującego partnera.

Analizując hierarchię ważności barier i mankamentów, można stwierdzić, że niektóre zmienne wykazują między sobą wysoki stopień współzależności, co oznacza, że powtarzają tę samą lub podobną informację. Ponadto różnice w poszczególnych współczynnikach istotności często mają niewielki zakres, co przyczynia się do powstawania trudności z prawidłową interpretacją,

 DOI 10.7172/1644-9584.50.3

a podana ocena ma charakter subiektywny i tendencyjny, będący często pod wpływem bieżących wydarzeń. Zasadne zatem staje się prowadzenie dalszych analiz, zgodnie z procedurą opisaną w punkcie dotyczącym metodyki badań. Należy podkreślić, że miara dokładności doboru próby została zweryfikowana testem Kaisera-Mayera-Olkina, którego wartość wyniosła 0,846, co upoważnia do prowadzenia analizy czynnikowej.

Analizę rozpoczęto od budowy macierzy korelacji. Pozwoliła ona zidentyfikować wiele zmiennych, które wykazywały średnią i dużą współzależność. Potwierdziły się zatem założenia o powielaniu informacji w poszczególnych czynnikach. Na przykład wysoki poziom współzależności występował między takimi zmiennymi, jak:

- obawa o niedotrzymanie warunków umowy z: obawą o nadmierne uzależnienie się od partnera (korelacja 0,429), obawą przed zmianą warunków współpracy (korelacja 0,509), opóźnieniami w dostawach i w realizacji dostaw (korelacja 0,619);
- obawa o przejęcie pracowników produkcyjnych z: obawą o przejęcie pracowników inżynieryjno-technicznych i kadry (korelacja 0,77), możliwością utracenia kluczowych kompetencji (korelacja 0,547), obawami przed przejęciem firmy (korelacja 0,432), brakiem kompatybilności procesów produkcyjnych (korelacja 0,417);
- możliwość utracenia kluczowych kompetencji z: obawą przed przejęciem firmy (korelacja 0,496), obawą przed zmianami warunków współpracy bez wcześniejszych uzgodnień (korelacja 0,437), brakiem kompatybilności procesów produkcyjnych (korelacja 0,414), przepływem informacji (korelacja 0,402);
- obawa przed zmianami warunków współpracy bez wcześniejszych uzgodnień z: opóźnieniami w dostawach i realizacji dostaw (korelacja 0,59), zbyt wysokimi wymaganiami stawianymi przez kooperanta (korelacja 0,434);
- brak zaufania z: przepływem informacji (korelacja 0,517), brakiem kompleksowej informacji o odbiorcy (korelacja 0,405);
- wzrost kosztów związanych z wcześniejszą współpracą z negatywnymi doświadczeniami z wcześniejszej współpracy (korelacja 0,619);
- przestarzały park maszynowy z: koniecznością wprowadzania systemów jakościowych (korelacja 0,519), małym doświadczeniem i umiejętnościami (korelacja 0,465);
- konieczność wprowadzania systemów jakościowych z małym doświadczeniem i umiejętnościami (korelacja 0,693).

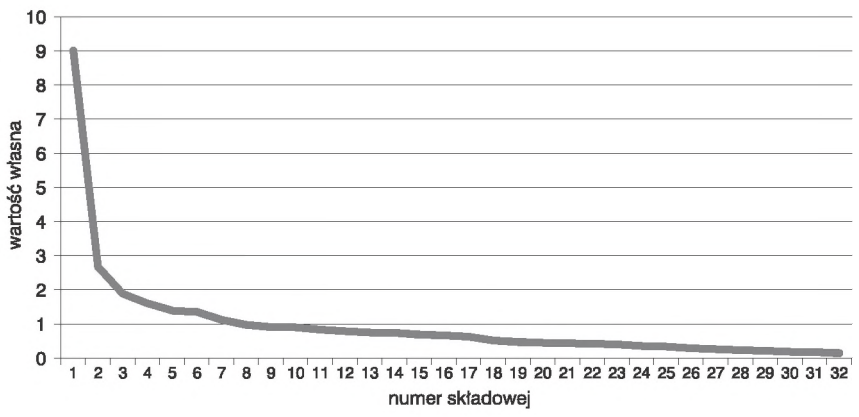
Macierz korelacji była punktem wyjścia do stworzenia macierzy ładunków czynnikowych, która została poddana rotacji metodą Varimax (tabela 4). W jej wyniku, zgodnie z kryterium Kaisera, wyselekcjonowano siedem megaczynników (czynników głównych), w których skomasowano znaczną część informacji opisującej badane zjawisko, przy czym należy pamiętać, że każdy kolejny czynnik tłumaczy je w coraz mniejszym stopniu. Znaczna część informacji

zawarta jest w czynniku pierwszym, który posiada zarówno wysoką wartość własną (9,02), jak i tłumaczy w wysokim stopniu wariancję (28,2%). Kolejny czynnik objaśnia wariancję w 8,4%, a jego wartość własna wynosi 2,7. Ostatni wyselekcjonowany czynnik tłumaczy wariancję w zaledwie 3,51%, a jego wartość własna wynosi 1,12. Łącznie siedem wyselekcjonowanych megaczynników wyjaśnia zjawisko w 59,7%, a ich wartość własna wynosi 19,08, co oznacza, że pozostałe zmienne mogą być pominięte, każda bowiem posiada znikomy i coraz mniejszy udział w rozwiązywanej kwestii (tabela 3).

Wartość	**Czynnik główny**								
	C1	**C2**	**C3**	**C4**	**C5**	**C6**	**C7**	**Cn**	**Σ**
Wartość własna	9,02	2,68	1,89	1,61	1,40	1,36	1,12	.....	32
% wyjaśnienia wariancji	28,20	8,38	5,92	5,04	4,37	4,24	3,51	.....	100
Skumulowana wartość własna	9,02	11,70	13,59	15,20	16,60	17,96	19,08	.....	32
Skumulowany % wyjaśnienia wariancji	28,02	36,58	42,50	47,54	51,91	56,15	59,67	.....	100

Tab. 3. Wariancja i wartości własne czynników składowych głównych. Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z procedurą analizy czynnikowej wybór czynników głównych należy zweryfikować za pomocą kryterium osypiska Cattella. Prezentowany wykres potwierdza wybór siedmiu megaczynników, wyraźnie bowiem widać miejsce, w którym następuje łagodny spadek wartości własnych, które stanowią tzw. „osypisko czynnikowe" (rysunek 1).



Rys. 1. Wykres osypiska Cattella. Źródło: opracowanie własne.

DOI 10.7172/1644-9584.50.3

Analizując prezentowaną macierz ładunków czynnikowych, można zauważyć, że pierwszy megaczynnik jest wysoko skorelowany z czterema zmiennymi pierwotnymi, tj. obawą o przejęcie sieci zaopatrzenia, obawą o przejęcie sieci dystrybucji, obawą o niedotrzymanie warunków umowy oraz obawą o nadmierne uzależnienie się od partnera. Wszystkie prezentowane zmienne dotyczą zagrożeń wynikających z prowadzonej działalności ze strony kontrahenta, a także troski o własną autonomię i niezależność. W niniejszym opracowaniu czynnik ten określono jako ryzyko.

Drugi megaczynnik oznaczono mianem siły pracowniczej (ludzki), wykazuje bowiem wysoką współzależność z trzema początkowymi zmiennymi: obawą o przejęcie pracowników produkcyjnych, obawą o przejęcie pracowników inżynieryjno-technicznych i kadry oraz obawą o utracenie kluczowych kompetencji. Prezentowany zbiór zagrożeń wiąże się z zachowaniem niektórych przedsiębiorstw, które pozyskują pracowników, zwłaszcza tych o wysokich kwalifikacjach i umiejętnościach, poprzez oferowanie atrakcyjniejszych warunków pracy. Z informacji zawartej w drugim czynniku głównym wynika również, że kadra i pracownicy produkcyjni stanowią dla przedsiębiorstw tzw. kluczową kompetencję. Rozpatrując drugi megaczynnik warto zwrócić uwagę na fakt, że opisujące go zmienne nie miały wysokiego współczynnika istotności.

Kolejny magaczynnik jest charakteryzowany przez cztery cechy macierzyste. W ich skład wchodzi: konieczność dostosowania struktury asortymentowo-ilościowej do wymogów odbiorcy, wysokie wymagania stawiane przez kooperanta biernego, brak kompatybilności procesów produkcyjnych oraz konieczność przechodzenia audytów i kontroli. Wszystkie prezentowane zmienne dotyczą warunków współpracy, stąd określono je jako restrykcje lub uwarunkowania.

Czwarty magaczynnik określono w niniejszym opracowaniu jako produkcyjny, jest bowiem charakteryzowany przez trzy zmienne pierwotne dotyczące uwarunkowań wytwórczo-badawczych, tj. zbyt duże wymagania techniczne i technologiczne, konieczność ponoszenia wysokich kosztów rozwoju oraz blokady w przepływie informacji, zwłaszcza dotyczącej wymogów i żądań stawianych przez partnera. Cztery pierwsze czynniki tłumaczą 47,5% badanego zjawiska, a ich sumaryczna wartość własna przekracza 15.

Kolejny megaczynnik opisany jest przez dwie zmienne początkowe dotyczące konieczności utrzymywania nieuzasadnionych zapasów rezerwowych oraz lokalizacji rozumianej jako dystans pomiędzy partnerami. Zmienne te wykazują wysoką spójność, wiążą się bowiem z czasem, w jakim należy dostarczyć określone części i elementy odbiorcy. Czynnik ten określono w niniejszym opracowaniu jako logistyczny.

Negatywne doświadczenia z wcześniejszej współpracy oraz odmienna kultura organizacyjna wpływają na szósty magaczynnik, określony jako relacyjny. Nieprzestrzeganie przez kontrahentów, zwłaszcza tych o dużej sile przetargowej, zasad „dobrej współpracy" przyczynia się do psucia rynku,

Zmienna pierwotna	Ładunki czynnikowe po rotacji metodą Varimax						
	1	2	3	4	5	6	7
Obawa o przejęcie sieci zaopatrzenia	**0,806**	0,150	0,012	0,142	0,002	0,203	–0,097
Obawa o przejęcie sieci dystrybucji	**0,744**	0,337	0,020	0,157	0,145	0,089	0,021
Obawa o niedotrzymanie warunków umowy	**0,743**	0,106	0,069	0,187	0,189	0,114	–0,007
Obawa o nadmierne uzależnienie się od partnera	**0,685**	0,113	0,170	0,121	–0,034	0,094	0,117
Obawa o skopiowanie *know-how*	0,551	0,227	0,027	0,182	0,195	0,214	–0,003
Obawa o przejęcie pracowników produkcyjnych	0,114	**0,787**	0,154	0,193	0,061	0,200	–0,090
Obawa o przejęcie pracowników inżynieryjno-technicznych i kadry	0,239	**0,746**	0,025	–0,057	0,082	0,172	0,070
Możliwość utracenia kluczowych kompetencji	0,313	**0,647**	0,122	0,145	0,165	0,168	0,044
Obawa przed przejęciem firmy	0,108	0,464	0,093	0,417	0,352	–0,097	0,049
Obawa przed zmianami warunków współpracy bez wcześniejszych uzgodnień	0,440	0,441	0,197	0,155	0,019	–0,031	0,139
Opóźnienia w dostawach i w realizacji dostaw	0,219	0,426	–0,039	0,232	0,236	0,276	0,202
Konieczność dostosowywania struktury asortymentowo-ilościowej do wymogu odbiorcy	–0,025	–0,016	**0,821**	0,166	0,094	–0,089	0,046
Zbyt wysokie wymagania stawiane przez kooperanta	0,076	–0,038	**0,736**	0,318	0,229	–0,078	0,096
Brak kompatybilności procesów produkcyjnych	0,202	0,188	**0,706**	0,004	–0,055	0,143	0,083
Konieczność przechodzenia audytów i kontroli ze strony odbiorcy	–0,022	0,147	**0,619**	–0,212	0,092	0,192	0,187
Brak zaufania	0,186	0,083	0,512	0,130	0,034	0,072	0,329
Zbyt duże wymagania techniczne i technologiczne	0,347	–0,042	0,143	**0,690**	0,106	0,108	0,118

DOI 10.7172/1644-9584.50.3

Konieczność ponoszenia wysokich kosztów związanych z badaniami i rozwojem produktu	0,183	0,180	0,143	**0,675**	–0,075	0,303	–0,120
Przepływ informacji	0,269	0,315	0,030	**0,654**	0,098	0,114	0,109
Brak pełniej informacji o odbiorcy (np. o jego kondycji finansowej, płynności finansowej)	0,328	0,028	0,150	0,529	0,036	0,514	0,013
Bariery formalno-prawne	–0,005	0,449	0,019	0,522	0,310	0,108	0,026
Konieczność utrzymywania nieuzasadnionych zapasów rezerwowych	0,261	0,142	0,055	0,062	**0,745**	0,079	0,236
Lokalizacja (odległość pomiędzy kooperantami)	0,160	0,293	–0,095	0,138	**0,680**	0,075	0,265
Znaczne opóźnienia w regulowaniu płatności	0,040	0,063	0,278	0,104	0,532	0,168	–0,194
Asymetria pozycji	–0,228	0,124	0,055	–0,036	0,429	0,107	–0,176
Wzrost kosztów związanych ze współpracą	0,245	–0,092	0,123	0,012	0,390	0,047	–0,261
Negatywne doświadczenia z wcześniejszej współpracy	0,155	0,176	0,109	0,200	0,038	**0,759**	–0,015
Odmienna kultura organizacyjna	0,107	0,212	–0,028	0,074	0,327	**0,648**	0,176
Obawa o utratę reputacji	0,343	0,241	–0,004	0,119	0,170	0,557	0,308
Przestarzały park maszynowy	0,303	0,070	0,216	0,246	0,387	0,389	0,065
Konieczność wprowadzenia systemów jakościowych	–0,033	–0,039	0,218	0,015	0,019	0,148	**0,779**
Małe doświadczenie i umiejętności	0,062	0,125	0,321	0,049	–0,033	0,059	**0,754**

Tab. 4. Macierz ładunków czynnikowych po rotacji Varimax (ładunki oznaczono powyżej 0,600). Źródło: obliczenia własne.

Megacecha		Zmienne charakteryzujące megacechę	% wariancji	Skumulowany % wariancji
C1	Ryzyko	Obawa o przejęcie sieci zaopatrzenia Obawa o przejęcie sieci dystrybucji Obawa o niedotrzymanie warunków umowy Obawa o nadmierne uzależnienie się od partnera	28,20	28,20
C2	Ludzki	Obawa o przejęcie pracowników produkcyjnych Obawa o przejęcie pracowników inżynieryjno-technicznych i kadry Możliwość utracenia kluczowych kompetencji	8,38	36,58
C3	Restrykcje	Konieczność dostosowywania struktury-ilościowej do wymogu odbiorcy Zbyt wysokie wymagania stawiane przez kooperanta Brak kompatybilności procesów produkcyjnych Konieczność przechodzenia audytów i kontroli ze strony odbiorcy	5,92	42,50
C4	Produkcyjny	Zbyt duże wymagania techniczne i technologiczne Konieczność ponoszenia wysokich kosztów związanych z badaniami i rozwojem produktu Przepływ informacji	5,04	47,54
C5	Logistyczny	Konieczność utrzymywania nieuzasadnionych zapasów rezerwowych Lokalizacja (odległość pomiędzy kooperantami)	4,37	51,91
C6	Relacyjny	Negatywne doświadczenia z wcześniejszej współpracy Odmienna kultura organizacyjna	4,24	56,15
C7	Jakościowy	Konieczność wprowadzenia systemów jakościowych Małe doświadczenie i umiejętności	3,51	59,67

Tab. 5. Megaczynniki tworzące bariery rozwoju relacji kooperacyjnych – zestawienie zbiorcze. Źródło: opracowanie własne.

DOI 10.7172/1644-9584.50.3

budzi nieufność, zmniejsza zaangażowanie i aktywność uczestników porozumienia kooperacyjnego. Dodatkowo na układ między dwoma lub większą liczbą przedsiębiorstw wpływa kultura organizacji, która może mieć wpływ pozytywny, negatywny bądź neutralny. Rozumie się przez nią zbiór wspólnych i zasadniczych norm działania, które organizacja przyjmuje w procesie rozwiązywania problemów pochodzących z otoczenia i wykorzystuje w procesie nawiązywania, rozwoju i utrzymania relacji.

Ostatni, szósty megaczynnik, określony jako jakościowy, jest stosunkowo mało wyraźny, tłumaczy zaledwie 3,51% badanego zjawiska, a jego wartość własna wynosi 1,12. Charakteryzowany jest przez dwie zmienne: konieczność wprowadzania systemów jakościowych oraz małe doświadczenie i umiejętności. Należy podkreślić, że rynek wymusza działalność projakościową, a szansę na wyższy typ relacji mają te podmioty, które są nastawione na zagwarantowanie odpowiedniego, wymaganego przez nabywcę poziomu w zakresie zarówno nowoczesności, innowacyjności, jak i oryginalności.

5. Podsumowanie

Wyniki przeprowadzonych badań i analiz pozwoliły zidentyfikować siedem głównych ograniczeń, które skutecznie hamują zarówno nawiązywanie, rozwój, jak i utrzymanie relacji kooperacyjnych. Szczególnie istotne są bariery związane z ryzykiem wynikającym z zachowania i postępowania kooperantów, którzy wykorzystując swoją pozycję, siłę i posiadane zasoby, próbują zdominować rynek poprzez ograniczanie pola działalności innych podmiotów. Przejawia się to w próbach przejęcia źródeł zaopatrzenia lub zbytu, wykluczając jednocześnie pośrednika, który działa w tym obszarze. Dodatkowo stosunkowo często spotykanym zachowaniem jest niedotrzymywanie warunków zawartych porozumień, zwłaszcza w zakresie opóźnień w regulowaniu zobowiązań. Ograniczenie relacji kooperacyjnych wynika również z obaw związanych z często spotykanymi próbami przejmowania pracowników charakteryzujących się wysokimi kompetencjami. Ich doświadczenie, profesjonalizm i umiejętności traktowane są przez przedsiębiorstwa jako kluczowe kompetencje, które można utracić w wypadku odejścia jednego lub kilku z nich. Ponadto rozwój relacji kooperacyjnych jest hamowany przez czynniki o charakterze restrykcyjnym, produkcyjnym, logistycznym, relacyjnym i jakościowym. Wszystkie one stanowią specyficzny zbiór uwarunkowań kształtujący poziom, zakres i jakość współzależności między współpracującymi przedsiębiorstwami. Prezentowane ograniczenia nie mają jednak charakteru bezwzględnego, należy bowiem zaznaczyć, że współpraca i współdziałanie są permanentnymi, systematycznymi i osadzonymi w praktyce relacjami, o różnym zakresie powiązań rynkowych. Relacje mogą bowiem przyjmować charakter transakcji czystych, powtarzalnych, długoterminowych, partnerstwa, aliansu, sieci czy całkowitej integracji (Webster, 1992, s. 5). Stanowią one zarówno wachlarz powiązań i stosunków zachodzących

w układzie nabywca–dostawca, jak i etapy ewolucyjnego rozwoju współpracy pomiędzy uczestnikami transakcji rynkowych.

Prezentowane w niniejszym opracowaniu bariery przyczyniają się do niskiej skłonności kooperacyjnej przedsiębiorstw, przejawiającej się w rozwoju stosunków antagonistycznych, wrogich, w których każdy stara się realizować swoje własne, indywidualne cele, często kosztem partnera. Należy jednak podkreślić, że taki stan jest uwarunkowany doświadczeniami historycznymi i kulturowymi, 25-letni okres funkcjonowania gospodarki rynkowej nie pozwolił bowiem wypracować reguł i zasad „współpracy sukcesu". Dodatkowo nieprawidłowości i patologie, z którymi przedsiębiorcy spotykają się na rynku, zmuszają ich do postępowania zachowawczego, ostrożnego i konserwatywnego, nawet kosztem mniejszych korzyści.

Przypisy

1 Test osypiska jest to metoda graficzna zaproponowana przez Cattela w 1966 r. 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".

2 Kryterium Kaisera zaproponowano w 1960 r. Zgodnie z tym kryterium do dalszych analiz wybiera się te czynniki, których wartość własna jest większa lub równa 1. Chodzi o to, aby czynnik wyodrębniał przynajmniej tyle zmiennych, ile jedna zmienna oryginalna.

Bibliografia

Adamik, A. (2008). *Creating of Competitive Advantage Based on Cooperation*. Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.

Anderson, J. i Narus, J.A. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacture Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing, 54* (1).

Balabanis, G. (1998). Antecedents of Cooperation, Conflict and Relationship Longevity in an International Trade Intermediary's Supply Chain. *Journal of Global Marketing, 12* (2).

Bengtsson, M. i Kock, S. (2000). "Coopetition" in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management, 14* (29).

Chang, K.H. i Gotcher, D.F. (2010). Conflict – Coordination Learning in Marketing Channel Relationships: The Distributor View. *Industrial Marketing Management, 39* (2).

Child, J., Faulkner, D. i Tallman, S. (2005). *Cooperative Strategy. Managing Alliances, Networks and Joint Venture*. New York: Oxford University Press.

Dudzik, M. (2005). Outsourcing zakupów, czyli koniec funkcji zakupów? *Gospodarka Materiałowa i Logistyka*, (1).

Duarte, M. i Davies, G. (2003). Testing the Conflict – Performance Assumption in Business to Business Relationships. *Industrial Marketing Management, 32* (2).

Dyer, J.H. (1997). Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Cost and Maximize Transaction Value. *Strategic Management Journal, 18* (7).

Fink, M. i Kessler, A. (2010). Cooperation, Trust and Performance – Empirical Results from Three Countries. *British Journal of Management, 21* (2).

Frazier, G. (1983). Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels: A Broadened Perspective. *Journal of Marketing, 47* (4).

 DOI 10.7172/1644-9584.50.3

Gołębiewski, T. (red.). (2003). *Marketing na rynku instytucjonalnym*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Huxham, C. (1996). *Creating Collaborative Advantage*. London: Sage Publication.

Ignatczak, W. i Chromińska, M. (2004). *Statystyka. Teoria i zastosowanie*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej.

Krzyżanowski, L. (1985). *Podstawy nauki zarządzania*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.

Leonidou, L.C., Barnes, B.R. i Talias, M.A. (2006). Exporter–Importer Relationship Quality: The Inhibiting Role of Uncertainty, Distance, and Conflict. *Industrial Marketing Management, 35* (5).

Ministerstwo Gospodarki. (2012). *Przedsiębiorczość w Polsce*. Warszawa: Ministerstwo Gospodarki, Departament Strategii i Analiz.

Mishra, A.A. i Shah, R.R. (2009). In Union Lies Strength: Collaborative Competence in New Product Development and Its Performance Effects. *Journal of Operations Management, 27* (4).

Mynarski, S. (red.). (1992). *Badania przestrzenne rynki i konsumpcji*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.

Nowak, D. (2011), Causes of Conflict in Inter-organizational Relations. *Visnik Ekonomiczni nauki*, (4). Kamieniec Podolski: Państwowy Uniwersytet im. Iwana Ogienki w Kamieńcu Podolskim.

Podobiński, A. (red.). (2004). *Marketingowe czynniki rozwoju sprzedaży wyrobów przemysłowych*. Kraków: Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne.

Shaw, V., Shaw, C.T. i Enke, M. (2003). Conflict between Engineers and Marketers: The Experience of German Engineers. *Industrial Marketing Management, 32* (6).

Skarmeas, D. (2006). The Role of Functional Conflict in International Buyer–Seller Relationships: Implications for Industrial Exporters. *Industrial Marketing Management, 35* (5).

Strzyżewska, M. (2008). Współpraca konkurentów w grupie polskich małych i średnich przedsiębiorstw. *Problemy Zarządzania – Przedsiębiorczość*, (2).

Szara, K. (2011). Stan współpracy przedsiębiorstw w aspekcie realizacji ich celów. W: R. Borowiecki i T. Rojek (red.), *Procesy formowania więzi organizacyjnych we współczesnej gospodarce. Integracja–Kooperencja–Klastering*. Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Tanghe, J., Wisse, B. i van der Flier, H. (2010). The Role of Group Member Affect in the Relationship between Trust and Cooperation. *British Journal of Management, 21* (2).

Tidstrom, A. (2009). Causes of Conflict in Intercompetitor Cooperation. *Journal of Business & Industrial Marketing, 24* (7).

Walas-Trębacz, J. (2013). Rola aliansu strategicznego w doskonaleniu łańcucha wartości przedsiębiorstwa. W: R. Borowiecki i T. Rojek (red.), *Kooperencja przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*. Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Webb, K.L. i Lambe, C.J. (2007). Internal Multi-channel Conflict: An Exploratory Investigation and Conceptual Framework. *Industrial Marketing Management, 36* (1).

Webster, F.E., Jr. (1992). The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing, 56* (4).

Welch, C. i Wilkinson, J. (2005). Network Perspectives on Interfirm Conflict: Reassessing a Critical Case in International Business. *Journal of Business Research, 58* (2).

Zhang, Y. i Li, H. (2010). Innovation Search of New Ventures in a Technology Cluster: The Role of Ties with Service Intermediaries. *Strategic Management Journal, 31* (1).

Zhou, N., Zhuang, G. i 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, 36* (3).