

# Bartosz Marcinkowski

---

## Strategie współpracy z kooperantami biernymi

---

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 52/2, 331-340

---

2018

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](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.



---

STUDIA I MATERIAŁY

---

DOI: 10.18276/SIP.2018.52/2-25

**Bartosz Marcinkowski\***

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

## **STRATEGIE WSPÓŁPRACY Z KOOPERANTAMI BIERNYMI**

### **Streszczenie**

W ostatnich dekadach można zaobserwować wyraźną tendencję w zachowaniu przedsiębiorstw polegającą na odchodzeniu od orientacji konfrontacyjno-konfliktowych na rzecz zgodnego i wspólnego osiągnięcia założonych celów. Poprzez nawiązywanie i rozwijanie relacji kooperacyjnych przedsiębiorstwa pozyskują trudno dostępne niezbędne surowce, materiały i usługi, co pozwala przezwyciężyć trudności oraz zdobywać nowe rynki zbytu. Mając na uwadze powyższe fakty, problem badawczy sformułowano w formie pytania – jaka jest specyfika powiązań kooperacyjnych oraz jakie strategie współpracy dominują w przedsiębiorstwach zlokalizowanych w Polsce. Celem artykułu jest dokonanie charakterystyki i oceny strategii współpracy z kooperantami biernymi realizowanych przez przedsiębiorstwa zlokalizowane w Polsce.

Badania empiryczne przeprowadzone zostały na próbie 244 przedsiębiorstw z wykorzystaniem metody pogłębionego badania ankietowego, wywiadu bezpośredniego oraz obserwacji uczestniczącej. Badania te pozwalają stwierdzić, że przedsiębiorstwa działające w Polsce, opracowując swoje strategie współpracy z kooperantami biernymi, dostrzegają korzyści długotrwałej współpracy, nie nawiązują jednak współpracy o ścisłym charakterze.

---

\* Adres e-mail: bartosz.marcinkowski@ue.poznan.pl.

Na podstawie badań empirycznych można wnioskować, że jednostki gospodarcze działające w Polsce w sferze współpracy z odbiorcami cechują się ograniczonym zakresem rozwoju relacji i niskim udziałem związków o charakterze bezpośrednim.

**Słowa kluczowe:** kooperacja, strategie przedsiębiorstw, IOR, współpraca międzyorganizacyjna

## **Wprowadzenie**

Zachodzące w ostatnich latach dynamiczne procesy globalizacyjne, rosnąca rola światowej konkurencji oraz gwałtownie dokonujący się postęp innowacyjny spowodowały widoczne zmiany w zachowaniu przedsiębiorstw. Można zaobserwować wyraźną tendencję do odchodzenia od orientacji konfrontacyjno-konfliktowych na rzecz zgodnego i wspólnego osiągnięcia założonych celów. Podmioty gospodarcze zdały sobie sprawę, że samotne i autonomiczne działanie skazane jest na porażkę, ogranicza bowiem dostęp do niezbędnych do funkcjonowania zasobów (Aldrich, 2008, s. 106–134; Buchanan, 1992, s. 65–70; Finkelstein, 1997, s. 787–808; Nowak, 2016, s. 9–25; Nowak, Sobolewski, 2016, s. 26–51; Pfeffer, Salancik, 2003, s. 257–288).

W dzisiejszym świecie, w którym zdolność innowacyjna stanowi kluczowy czynnik rozwoju przedsiębiorstw, współpraca międzyorganizacyjna nabiera szczególnego znaczenia. Zauważalny jest bowiem trend w funkcjonowaniu organizacji polegający na intensyfikacji współdziałania w obszarze prac badawczo-rozwojowych. Podmioty gospodarcze dążą w ten sposób do wzrostu innowacyjności w zakresie wytwarzanych produktów, oferowanych usług, a także wykorzystywanych procesów (Cozzi, Tarola, 2006, s. 683–684). Ponadto należy zaznaczyć, że dzięki nawiązywaniu relacji kooperacyjnych przedsiębiorstwa pozyskują niezbędne surowce, materiały i usługi, co pozwala przezwyciężyć trudności oraz zdobywać nowe rynki zbytu (Jacobs, Johnston, Kotchetova, 2001, s. 353–363; Ulaga, 2001, s. 315–319). Podkreśla się również, iż za pośrednictwem współpracy podmioty gospodarcze dążą do wzrostu rentowności, redukcji kosztów funkcjonowania, optymalizacji wykorzystania potencjału wytwórczego oraz uzyskania dostępu do rzadkich zasobów wiedzy (Bengtsson, Kock, 2000, s. 411–426; Dembińska-Cyran, Hołub-Iwan, Perenc, 2004; Dudzik, 2005, s. 2–8; Lenz-Cesar, Heshmati, 2009, s. 1–25).

Na gruncie powyższych rozważań określono cel główny opracowania, który stanowi charakterystyka i ocena strategii współpracy z kooperantami biernymi<sup>1</sup> realizowanych przez przedsiębiorstwa zlokalizowane w Polsce. Realizacji celu posłużyły badania empiryczne przeprowadzone na próbie 244 przedsiębiorstw z wykorzystaniem metody pogłębionego badania ankietowego, wywiadu bezpośredniego oraz obserwacji uczestniczącej.

## 1. Heterogeniczność form współdziałania przedsiębiorstw

Warto zaznaczyć, że każdy działający na rynku podmiot gospodarczy nie ogranicza się do jednej formy współpracy, a najczęściej decyduje się na nawiązywanie relacji o bardzo zróżnicowanym charakterze, w zależności od aktualnych potrzeb, realizowanej strategii i planów rozwoju. Ponadto relacje międzyorganizacyjne nie są stałe, ale mają tendencje do ewolucji, w związku z czym wraz z upływem czasu wzajemne stosunki pomiędzy przedsiębiorstwami mogą zmienić swój charakter (Marcinkowski, 2015, s. 297–310; Nowak, 2010, s. 289–302; Rangan, Yoshino, 1996, s. 7–9).

Analizując problematykę rodzajów powiązań międzyorganizacyjnych należy zwrócić szczególną uwagę na badania Webstera (1992, s. 5), który zauważył swoiste kontinuum form relacji. Rozciąga się ono od prostych, czystych transakcji okazjonalnych do całkowicie zintegrowanej pionowej hierarchii. Poruszając się wzdłuż tego łańcucha, można zauważyć, iż przedsiębiorstwa, dążąc do wzrostu efektywności działania, wykorzystują coraz więcej kontroli administracyjnej, a coraz mniej kontroli rynkowej.

Do rozproszonych form relacji zalicza się transakcje okazjonalne, a także kolejne, bardziej „zwarte” typy współdziałania, to jest transakcje powtarzalne oraz relacje długoterminowe. Należy jednak zaznaczyć, że wszystkie trzy powyższe formy są antagonistycznymi związkami zależnymi w dużej mierze od sił rynkowych.

Swego rodzaju pośrednim typem relacji jest prawdziwe partnerstwo, w którym pomiędzy współdziałającymi organizacjami występuje całkowita zależność w wybranych wspólnym obszarze działalności. Wzajemny antagonizm zastępowany jest przez zaufanie, natomiast ceny przestają być ustalane wyłącznie przez rynek, a za-

<sup>1</sup> Kooperanci bierni to jednostki, które korzystają z dostaw i usług kooperacyjnych (Nowak, 2011, s. 875–876).

czynają się kształtować w wyniku negocjacji (z uwzględnieniem nacisków rynkowych).

Kolejne formy stanowią dużo bardziej zaawansowane struktury współpracy międzyorganizacyjnej. Alianse strategiczne determinowane są przez powstanie nowej jednostki (takiej jak np. zespół rozwoju produktu, projekt badawczy, zakład produkcyjny) realizującej jasny cel strategiczny wszystkich partnerów i tworzonej przy wykorzystaniu ich zasobów. *Joint ventures* stanowią uosobienie aliansów strategicznych, będąc w pełni zintegrowanymi przedsiębiorstwami z własną, odrębną strukturą kapitałową. Organizacje sieciowe to natomiast struktury korporacyjne powstałe w wyniku układów wielu relacji, partnerstwa oraz aliansów. Ostatnim, najbardziej zaawansowanym etapem wspólnego działania jest całkowita integracja pionowa przedsiębiorstw, w przypadku której zanikają przejawy odrębności pomiędzy jednostkami.

Kaczmarek (2000, s. 62–102) podkreśla, że w pewnym momencie rozwoju przedsiębiorstwa proste formy powiązań międzyorganizacyjnych stają się niewystarczające do ciągłego przyrostu sprawności działania. Sytuacja rynkowa, proces planowania strategicznego i postępująca globalizacja wymuszają na podmiotach gospodarczych wykorzystanie bardziej złożonych struktur współpracy, do których zaliczyć można akwizycje, fuzje oraz alianse strategiczne.

Podobny pogląd prezentują Kale i Singh (2009, s. 46–47), którzy skupiają się w szczególności na pewnym zaawansowanym wycinku związków kooperacyjnych. Zwracają uwagę, iż część z wielu występujących w rzeczywistości gospodarczej typów relacji międzyorganizacyjnych należy rozpatrywać jako alians strategiczny, w tym takie rodzaje współdziałania, jak: wspólne prace badawczo-rozwojowe, wspólne wytwarzanie produktów, wspólny marketing, umowy wzajemnego dostępu do komplementarnych zasobów i umiejętności, konsorcja badawczo-rozwojowe, mniejszościowe inwestycje kapitałowe, wymianę udziałów oraz różne rodzaje *joint venture* (równomierne, 50–50, nierównomierne).

Podsumowując, można zauważyć, że w literaturze podejmowano bardzo liczne próby analizy form współpracy międzyorganizacyjnej. Zaowocowało to powstaniem różnorodnych kryteriów podziału, z których znaczna część skupia się wokół stopnia zażyłości partnerów biznesowych. Jednocześnie warto zaznaczyć, iż wśród autorów dominuje pogląd, że formy kooperacji mają charakter dynamiczny oraz

ewolucyjny – przekształcają się w czasie w zależności od aktualnych potrzeb podmiotów, ich stopnia rozwoju, sytuacji rynkowej czy też przyjętej strategii.

## **2. Charakterystyka relacji zawieranych przez przedsiębiorstwa z odbiorcami**

Warto podkreślić, że przedsiębiorstwa, tworząc strategię współpracy, decydują między innymi o stopniu zażyłości z kooperantami biernymi, co przekłada się nie tylko na poziom wzajemnej zależności, ale także wpływa bezpośrednio na tak kluczowe czynniki, jak: koszty, sprawność czy bezpieczeństwo działania. Naturalne jest, iż organizacje nawiązują współpracę o odmiennym charakterze z różnymi kontrahentami, dostosowując stopień ścisłości relacji do szeregu czynników, takich jak obszar współpracy, wolumen oraz przedmiot wymiany, liczba dostępnych potencjalnych odbiorców, przyjęty horyzont czasowy, spodziewane efekty, sytuacja rynkowa, stopień rozwoju czy też aktualne potrzeby. Przedsiębiorstwa w danym momencie mogą utrzymywać z częścią kooperantów bardzo luźne, zmieniające się dynamicznie relacje, podczas gdy z innymi podmiotami może zachodzić kompletna integracja, w ramach której zanikają przejawy odrębności.

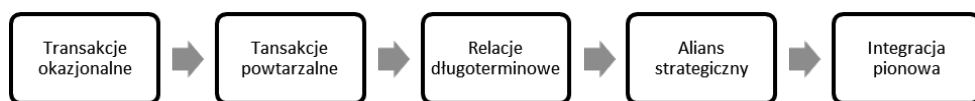
Badając ten aspekt współpracy międzyorganizacyjnej, posłużono się kontinuum form Webstera (1992), które następnie zmodyfikowano, aby jak najlepiej odpowiadało polskim realiom gospodarczym. Uznano, że rodzaj transakcji zawieranych z odbiorcami dobrze oddaje charakter współpracy. Zgodnie z powyższymi założeniami podzielono transakcje na (rys. 1):

- a) okazjonalne, a więc takie, które występują rzadko, nie są z nimi związane żadne dodatkowe korzyści dla odbiorcy, na przykład rabaty, odroczone terminy płatności itp.;
- b) powtarzalne, które z racji swego cyklicznego charakteru często powiązane są z występowaniem szeregu dodatkowych korzyści dla odbiorcy, to jest rabatów, odroczone terminów płatności itp.;
- c) relacje długoterminowe, które poza możliwością wystąpienia dodatkowych korzyści dla odbiorcy, jak w transakcjach powtarzalnych, charakteryzują się wysokim poziomem wzajemnego zaufania, a także realizacją wspólnych celów;
- d) aliance strategiczne, które cechują się pełną współpracą w zakresie wspólnych projektów, zakładów produkcyjnych, nowych produktów; w ich ramach przed-

siębiorstwa realizują wspólne cele strategiczne, wzajemnie dostosowują swoje procesy produkcyjne, integrują część struktur itp.; zaliczyć do nich można takie rodzaje współpracy, jak wspólne B+R, wspólna produkcja, wspólny marketing, umowy wzajemnego dostępu do komplementarnych zasobów i umiejętności, konsorcja, wymiana udziałów, mniejszościowe inwestycje kapitałowe, *joint venture*;

- e) integrację pionową wyróżniającą się zanikiem przejawów odrębności, pozbawieniem jednostek swobody decyzyjnej itp. (np. fuzje, przejęcia).

Rysunek 1. Zakres relacji międzyorganizacyjnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie Webster (1992, s. 5).

W badaniach empirycznych dotyczących strategii współpracy skupiono się na analizie relacji z kooperantami biernymi, jakie kształtują się w przedsiębiorstwach zlokalizowanych w Polsce. Badania przeprowadzone zostały w okresie od października 2015 roku do stycznia 2016 roku, a w ich ramach przeanalizowano za pomocą kwestionariusza ankietowego 244 podmioty gospodarcze. Dobór próby przeprowadzono z wykorzystaniem metody doboru nielosowego celowego jednostek typowych. Ponadto wykonano obserwację uczestniczącą oraz wywiady bezpośrednie w wybranych przedsiębiorstwach, w trakcie których autor miał możliwość uzyskania szerszych informacji i opinii wynikających z doświadczeń i praktyki.

W tabeli 1 zawarto średni procentowy udział poszczególnych rodzajów transakcji z odbiorcami w transakcjach ogółem w stosunku do wielkości jednostki. W przypadku przedsiębiorstw małych w relacjach z odbiorcami dominują transakcje powtarzalne z prawie 35-procentowym udziałem w transakcjach ogółem, w dalszej kolejności występują transakcje okazjonalne, stanowiąc 31% wszystkich transakcji z odbiorcami, oraz transakcje zawierane w ramach relacji długoterminowych z 27-procentowym udziałem. Niskim udziałem charakteryzują się natomiast transakcje zawierane w ramach aliansów strategicznych (7%) i pełnej integracji pionowej (1%).

Przedsiębiorstwa średnie w stosunku do przedsiębiorstw małych cechują się znacznie niższym (o 15 p.p.) udziałem transakcji okazjonalnych w transakcjach

z odbiorcami ogółem, co przekłada się na wyższy udział (o 4 p.p.) transakcji powtarzalnych (38% transakcji z odbiorcami ogółem), transakcji zawieranych w ramach relacji długoterminowych (o 6 p.p., stanowiąc 32% transakcji z odbiorcami ogółem) i aliansów strategicznych (o 5 p.p., stanowiąc 12% transakcji z odbiorcami ogółem). Na podobnym niskim poziomie ukształtował się udział transakcji zawieranych w ramach integracji pionowej (1% transakcji z odbiorcami ogółem).

Tabela 1. Rodzaje transakcji zawieranych z odbiorcami według wielkości przedsiębiorstwa

Rodzaj transakcji	Średni procentowy udział w transakcjach ogółem			
	Przedsiębiorstwa małe (N = 159)	Przedsiębiorstwa średnie (N = 52)	Przedsiębiorstwa duże (N = 33)	Przedsiębiorstwa ogółem (N = 244)
Okazjonalne	31,04	16,13	18,09	26,11
Powtarzalne	34,50	38,40	43,58	36,56
Relacje długoterminowe	26,65	32,21	27,58	27,96
Alianse strategiczne	6,61	12,08	9,24	8,13
Integracja pionowa	1,20	1,17	1,52	1,24

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Wraz z dalszym wzrostem wielkości przedsiębiorstwa można zauważyć kolejne zmiany w realizacji strategii współpracy – przedsiębiorstwa duże w porównaniu do średnich charakteryzował znaczny wzrost udziału (o 5 p.p.) transakcji powtarzalnych (44% transakcji z odbiorcami ogółem) oraz znaczny spadek udziału (o 5 p.p.) transakcji zawieranych w ramach relacji długoterminowych (28% transakcji z odbiorcami ogółem). Niewielkie zmiany nastąpiły w przypadku udziału transakcji okazjonalnych (wzrost o 2 p.p. do poziomu 18% transakcji z odbiorcami ogółem) oraz transakcji zawieranych w ramach aliansów strategicznych (spadek o niecałe 3 p.p. do poziomu 9%). Transakcje zawierane w ramach integracji pionowej cechują się natomiast stałym niskim udziałem (poniżej 2% transakcji z odbiorcami ogółem).

## Podsumowanie

Podsumowując, należy zauważyć, iż badane jednostki gospodarcze, opracowując swoje strategie współpracy z kooperantami biernymi, dostrzegają korzyści długotrwałej współpracy, nie nawiązują jednak współpracy o ścisłym charakterze.



Z przeprowadzonych badań empirycznych wynika, że współdziałanie w ramach aliansów strategicznych stanowi jedynie 8% wszystkich transakcji z odbiorcami, a działania w ramach integracji pionowej z odbiorcami praktycznie nie występują w polskiej rzeczywistości gospodarczej – stanowią około 1% wszystkich transakcji z odbiorcami. Można również zaobserwować słabą negatywną korelację<sup>2</sup> na poziomie  $r_{xy} = -0,23$  pomiędzy udziałem transakcji okazjonalnych w relacjach z odbiorcami a wielkością przedsiębiorstwa, co oznacza, iż wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa maleje udział transakcji okazjonalnych w transakcjach z odbiorcami ogółem na rzecz relacji o ściślejszym charakterze.

Należy stwierdzić, że zaprezentowane w niniejszym artykule badania empiryczne wyraźnie wskazują, iż przedsiębiorstwa działające w Polsce w sferze współpracy z odbiorcami cechują się ograniczonym zakresem rozwoju relacji i niskim udziałem związków o charakterze bezpośrednim.

## Literatura

- Aldrich, H. (2008). *Organizations and Environments*. Palo Alto, USA: Stanford University Press.
- Bengtsson, M., Kock, S. (2000). “Coopetition” in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29 (5), 411–426.
- Buchanan, L. (1992). Vertical Trade Relationships: The Role of Dependence and Symmetry in Attaining Organizational Goals. *Journal of Marketing Research*, 29 (1), 65–75.
- Cozzi, G., Tarola, O. (2006). R&D Cooperation, Innovation, and Growth. *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)/Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft*, 162 (4), 683–701.
- Dembińska-Cyran, I., Hołub-Iwan, J., Perenc, J. (2004). *Zarządzanie relacjami z klientem*. Warszawa: Difin.
- Dudzik, M. (2005). Outsourcing zakupów, czyli koniec funkcji zakupów? *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, 1, 2–8.
- Finkelstein, S. (1997). Interindustry Merger Patterns and Resource Dependence: A Replication and Extension of Pfeffer (1972). *Strategic Management Journal*, 18 (10), 787–810.

<sup>2</sup> Zgodnie ze stosowaną praktyką założono, iż korelacja między parą zmiennych jest słaba, jeśli  $0,1 < |r_{xy}| \leq 0,3$ ; średnia, jeśli  $0,3 < |r_{xy}| \leq 0,5$ ; silna, jeśli  $|r_{xy}| > 0,5$ . Przyjęto poziom istotności  $p = 0,05$ .

- Jacobs, F.A., Johnston, W., Kotchetova, N. (2001). Customer Profitability: Prospective vs. Retrospective Approaches in a Business-to-business Setting. *Industrial Marketing Management*, 30 (4), 353–363.
- Kaczmarek, B. (2000). *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*. Łódź: Wyd. UŁ.
- Kale, P., Singh, H. (2009). Managing Strategic Alliances: What do We Know Now, and Where do We Go from Here? *The Academy of Management Perspectives*, 23 (3), 45–62.
- Lenz-Cesar, F., Heshmati, A. (2009). *Determinants of Firms Cooperation in Innovation*. Seoul National University; Technology Management, Economics, and Policy Program (TEMEP).
- Marcinkowski, B. (2015). Formy kooperacji przemysłowej. Studium przypadku Terravita sp. z o.o. W: A. Zimny (red.), *Wybrane problemy i wyzwania gospodarcze. Ujęcie interdyscyplinarne* (s. 297–310). Konin: Wyd. PWSZ w Koninie.
- Nowak, D. (2010). Bariery rozwoju powiązań kooperacyjnych w ocenie polskich przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse. Rynki finansowe. Ubezpieczenia*, 34, 289–302.
- Nowak, D. (2011). Wartość przedsiębiorstwa w procesie kooperacji w świetle badań empirycznych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse. Rynki finansowe. Ubezpieczenia*, 37, 871–882.
- Nowak, D. (2016). Kilka refleksji nad pojęciem kluczowych kompetencji. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 4 (2), 9–25.
- Nowak, D., Sobolewski, H. (2016). Architektura kluczowych kompetencji – analiza wybranych modeli. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 4 (2), 26–51.
- Pfeffer, J., Salancik, G.R. (2003). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Palo Alto, USA: Stanford University Press.
- Rangan, U.S., Yoshino, M.Y. (1996). Forging Alliances: A Guide to Top Management. *The Columbia Journal of World Business*, 31 (3), 6–13.
- Ulaga, W. (2001). Customer Value in Business Markets: An Agenda for Inquiry. *Industrial Marketing Management*, 30 (4), 315–319.
- Webster, F.E. (1992). The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*, 56 (4), 1–17.

## STRATEGIES OF COOPERATION WITH BUYERS

### Abstract

In the last decades a clear tendency in the behavioral patterns of enterprises has been observed. It involves a shift from the confrontation conflict approach to the cooperation model aimed at achieving common goals. Through the establishment and development of inter-organizational relationships, companies acquire scarce resources, materials, and services that help them overcome difficulties and expand markets. Bearing in mind the above facts, the research problem was formulated as a question – what are the characteristics of inter-organizational relationships and which collaboration strategies dominate the Polish enterprise market. The goal of research was determined as a characteristics and evaluation of the strategy of cooperation with buyers carried out by companies located in Poland.

The study presents the results of the empirical research employing an in-depth survey, direct interview and participatory observation carried out on a sample of 244 Polish enterprises. The research carried out allows to state that companies operating in Poland, working out their strategies for cooperation with passive partners, perceive the benefits of long-term cooperation, but do not establish cooperation of a strict nature. Based on empirical research, it can be concluded that economic units operating in Poland, in the sphere of cooperation with recipients, are characterized by a limited scope of relationship development and low share of direct relationships.

*Translated by Bartosz Marcinkowski*

**Keywords:** cooperation, business strategy, IOR, enterprise relationships

**JEL Codes:** L22, L24, L26, M10