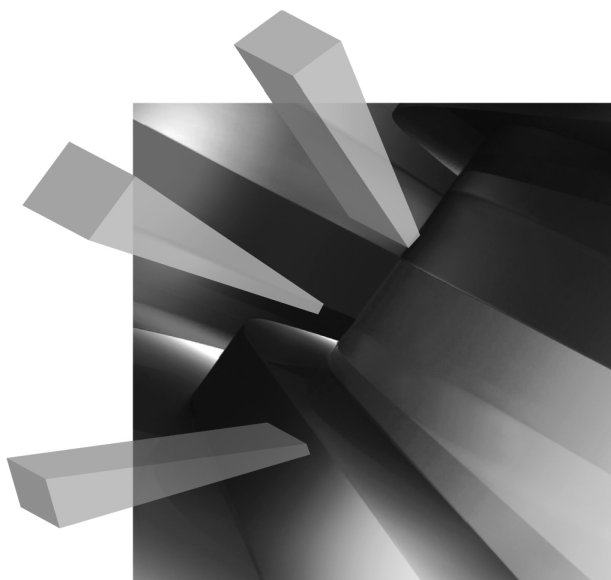


NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

1(10) • 2012



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz
Korektor: Barbara Cibis
Łamanie: Adam Dębski
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja dofinansowana przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl> oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com, a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 2080-6000

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM
Nakład: 200 egz.

Spis treści

Wstęp	7
Andrzej Bodak, Agata Pietroń-Pyszczek , Respektowanie interesów pracowników – przesłanki i korzyści w świetle badań empirycznych.....	9
Waldemar Piotr Gil , Problematyka zarządzania płynnością finansową szwajcarskich jednostek gospodarczych – studium przypadku.....	18
Katarzyna Grzesik , Rozwój zdolności przywódczych w polskich przedsiębiorstwach w świetle badań empirycznych.....	33
Zofia Hasińska, Iwona Janiak-Rejno, Alicja Smolbik-Jęczmień , Losy zawodowe absolwentów kierunków ekonomicznych.....	47
Janusz Marek Lichtarski , Motywowanie członków zespołu zadaniowego w teorii i w praktyce.....	58
Marcin Moś , Zarządzanie projektami informatycznymi. Rola analizy przedwdrożeniowej.....	68
Karolina Olszewska , Fuzje i przejęcia a innowacyjność przedsiębiorstw sektora ICT.....	77
Grażyna Osbert-Pociecha , Ograniczanie złożoności organizacji – w świetle badań sondażowych.....	89
Agnieszka Jędrysiak, Estera Piwoni-Krzeszowska , Konkurencyjność klastrów meblarskich w Polsce na tle podobnych inicjatyw w Europie.....	102
Katarzyna Piwowar-Sulej , Kultura organizacyjna jako składowa proinnowacyjnego środowiska pracy.....	117
Piotr Rogala , Przegląd zarządzania jako mechanizm doskonalenia systemu zarządzania jakością ISO 9001.....	126
Agnieszka Sokolowska , Społecznie odpowiedzialna działalność małego przedsiębiorstwa na przykładzie „Optyka-Optometria Bracia Łygas”.....	133
Dorota Teneta-Skwiercz , Zarządzanie filantropią korporacyjną na przykładzie spółki Abbott Laboratories.....	144
Anna Wójcik-Karpacz , Ocena efektywności więzi przedsiębiorstwa z odbiorcami – wyniki badań empirycznych.....	155

Summaries

Andrzej Bodak, Agata Pietroń-Pyszczek , Respecting employee interests – premises and benefits in the light of empirical studies.....	17
Waldemar Piotr Gil , Issues of financial liquidity management of the Swiss economic units – case study.....	32
Katarzyna Grzesik , Development of leaders’ abilities in Polish enterprises – research findings.....	46

Zofia Hasińska, Iwona Janiak-Rejno, Alicja Smolbik-Jęczmień, Professional fates of graduates of economic faculties	57
Janusz Marek Lichtarski, Motivating project team members in theory and practice.....	67
Marcin Moś, IT project management – the role of the preimplementation analysis	76
Karolina Olszewska, Mergers & Acquisitions and companies innovation performance in the ICT sector.....	88
Grażyna Osbert-Pociecha, Cutting down the complexity of organization. Results of the preliminary survey	101
Agnieszka Jędrysiak, Estera Piwoni-Krzeszowska, Competitiveness of furniture clusters in Poland compared with similar initiatives in Europe .	116
Katarzyna Piwowar-Sulej, Organizational culture as a component of the pro-innovative work environment	125
Piotr Rogala, Management review as a tool of improving the systems of quality management ISO 9001	132
Agnieszka Sokołowska, Social responsibility activity of small enterprise based on "Optyka-Optometria Bracia Łygas"	143
Dorota Teneta-Skwiercz, Management of corporate philanthropy – based on Abbot Laboratories	154
Anna Wójcik-Karpacz, Assessment of effectiveness of business relationships with customers. Results of empirical research	169

Anna Wójcik-Karpacz

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

OCENA EFEKTYWNOŚCI WIĘZI PRZEDSIĘBIORSTWA Z ODBIORCAMI – WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Streszczenie: Celem opracowania była próba zaprezentowania efektu różnicowego synergii jako kryterium oceny efektywności więzi przedsiębiorstwa z odbiorcami. Na rzecz jego realizacji opracowano narzędzie pomiaru efektu różnicowego synergii międzyorganizacyjnej traktowanego tu jako środek badania (kryterium oceny) efektywności więzi przedsiębiorstwa z konkretnym odbiorcą. Dzięki temu możliwe stało się rozpoznanie efektywności więzi małych i średnich przedsiębiorstw z najważniejszymi odbiorcami. Zidentyfikowany wzrost efektywności odsłonił występującą zależność efektywności małych i średnich przedsiębiorstw od partnerów zewnętrznych. Wyniki badań empirycznych pozwoliły na rozpoznanie jednego z motywów współdziałania z odbiorcami, a mianowicie wzrostu efektywności wymiany.

Słowa kluczowe: efektywność, więzi międzyorganizacyjne, międzyorganizacyjny efekt synergiczny.

1. Wstęp

Zasobowa teoria przedsiębiorstwa (*Resource-based View of the Firm* – RBV) sugeruje, że połączenie w unikatowy zbiór zasobów pojedynczych przedsiębiorstw pozwala osiągnąć efekt synergii [Barney 1991, s. 99-121]. Znaczenie tego zjawiska wzrasta w sytuacji wzmagającej się niepewności rynku. Przedsiębiorstwa wykazują wówczas tendencję do zacieśniania więzi z partnerami zewnętrznymi [Podolny 1994, s. 458-483], a szczególnie z najistotniejszymi dla jego działalności dostawcami i odbiorcami. Przez budowanie stabilniejszych i pewniejszych relacji z innymi przedsiębiorstwami wypaczają mechanizm rynkowy [Strategor 1995, s. 255]. Powiązania te nie są już więc czystymi relacjami rynkowymi, bo nie mieszczą się w regułach wolnej konkurencji [Strategor 1995, s. 256]. W związku z tym wymiana gospodarcza między współdziałającymi przedsiębiorstwami odbywa się na preferencyjnych warunkach ustanawianych przez jej uczestników [Strategor 1995, s. 256].

Nadawanie działaniom charakteru preferencyjnego wiąże się z oczekiwaniem redukcji kosztów wymiany ponoszonych przez jej uczestników [Bowen, Jones 1986,

s. 428-441]. W tych okolicznościach obniżka kosztów staje się ważniejsza niż utrzymanie kosztów w dotychczasowej wysokości [Jarzemowska 2004, s. 271]. Dlatego też kiedy co najmniej dwa przedsiębiorstwa decydują się na współdziałanie – a zazwyczaj czynią tak ze względu na spodziewane korzyści – zakładają, że wspólnie będą mogły działać w sposób coraz mniej kosztowny, niż gdyby działały w pojedynkę [de Wit, Meyer 2007, s. 221]. Konsekwencją tego jest wzrost uzależnienia przedsiębiorstwa od podmiotów zewnętrznych [Lorenzoni, Lipparini 1999, s. 317-338].

Uprzywilejowany charakter stosunków przedsiębiorstwa z odbiorcami może być oceniany za pomocą nadwyżki korzyści – mierzonej w jednostkach kosztów lub wyniku – przypadającej przedsiębiorstwu jako uczestnikowi wzajemnej wymiany, której to nadwyżki nie mogłoby ono osiągnąć, gdyby działało odrębnie i niezależnie, a która jest możliwa do osiągnięcia wyłącznie przez relacje współdziałania. Efekt synergiczny pojawia się tylko wtedy, kiedy między przedsiębiorstwami istnieje więź. Wystąpienie efektu synergicznego pozwala na traktowanie więzi międzyorganizacyjnej jako specyficznego i trudnego do imitacji zasobu przedsiębiorstwa, choć jego wykorzystanie możliwe jest wyłącznie przy zaangażowaniu partnera. Jeśli uwzględnić przedstawione skutki więzi, można ją uznać za źródło przewagi konkurencyjnej.

Celem opracowania jest próba zaprezentowania efektu różnicowego synergii jako kryterium oceny efektywności więzi przedsiębiorstwa z odbiorcami. Na rzecz realizacji tego celu opracowano narzędzie pomiaru efektu różnicowego synergii międzyorganizacyjnej traktowanego tu jako środek badania (kryterium oceny) efektywności więzi przedsiębiorstwa z pojedynczym odbiorcą.

Problematyka ta wpisuje się także w podejście relacyjne do budowania przewagi konkurencyjnej [Dyer, Singh 1998, s. 660-679], jako że przedmiotem tego podejścia są wszystkie więzi przedsiębiorstwa z otoczeniem [Czakon 2005b, s. 5-8]. Więzi międzyorganizacyjne ze swej natury mają się przyczyniać do wzrostu efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw lub poprawy pozycji konkurencyjnej [Czakon 2006, s. 244].

2. Efektywność więzi przedsiębiorstwa z partnerami zewnętrznymi

Pojęcie efektywności (*effectiveness*) należy do kategorii pojęć niejednoznacznych. Elementami konstytuującymi koncepcję efektywności są przyjmowane kryteria i przedziały oceny, czyli zasięg obejmowanych skutków działań [Lichtarski 1982, s. 26].

Efektywność jest zatem również cechą działań dających pozytywnie oceniany wynik – bez względu na to, czy był on zamierzony. Działanie zostanie ocenione jako efektywne nawet wtedy, gdy jego rezultaty będą niezgodne z zaplanowanymi, o ile przyniesie ono skutki pozytywne ze względu na potrzeby danej chwili [Nowosielski

2008, s. 40]. Przez kryteria oceny efektywności działań należy rozumieć takie cechy obiektów poddawanych tym działaniom charakteryzujące ich strukturę, sposób funkcjonowania, nakłady i wyniki, które podlegają wpływowi działań (tzn. są skutkami) i ze względu na które działania te są oceniane [Lichtarski 1982, s. 26].

Efektywność można sprowadzić do działań związanych z redukcją kosztów [Nowosielski 2008, s. 41]. Ocena efektywności więzi przedsiębiorstwa z odbiorcami może więc zostać dokonana przez pomiar obniżki kosztów przygotowania, realizacji i rozliczenia wymiany [Czakoń 2007, s. 115], tym bardziej że spodziewane korzyści z obniżki kosztów wymiany są jednym z motywów tworzenia i rozwijania więzi międzyorganizacyjnych. Przewidywany wzrost kosztów wymiany z partnerami zewnętrznymi w porównaniu z kosztami, jakie przedsiębiorstwo ponosiłoby, gdyby dokonywało wymiany na zasadach czysto rynkowych, powoduje natomiast najczęściej powstrzymanie się od nawiązania więzi bądź jej modyfikację, a w ostateczności – wyjście z takiego układu. Przesłanki efektywnościowe skłaniają więc przedsiębiorstwa do tworzenia, modyfikowania lub zrywania więzi z partnerami zewnętrznymi, do których zalicza się także odbiorców.

Warto zwrócić uwagę, że preferowanie przez przedsiębiorstwa efektywności kosztem skuteczności może być niebezpieczne, stwarza bowiem ryzyko stawiania fałszywych celów, których nie uda się skorygować wysoką efektywnością. Z kolei efektywne działania nie oznaczają, że są one jednocześnie skuteczne [Nowosielski 2008, s. 41]. W opracowaniu zdecydowano się na ocenę efektywności więzi międzyorganizacyjnych, gdyż realizacja nawet dobrze określonych celów może być zagrożona, jeśli zabraknie efektywnego gospodarowania zasobami.

3. Pojęcie, istota i typy więzi międzyorganizacyjnych

Więzi międzyorganizacyjne oznaczają takie oddziaływania między przedsiębiorstwami, w których zachodzi wymiana materialna lub informacyjna, przy czym strony wymiany przejawiają zaangażowanie, a postawa ta jest wzajemna [Czakoń 2005a, s. 10-13]. Więzi te są więc zjawiskiem konkretnym, określonym pod względem czasu, miejsca oraz dwukierunkowego przepływu materialnego i/lub informacyjnego [Czakoń 2005a, s. 10-13].

Przedsiębiorstwa budują więzi międzyorganizacyjne dlatego, że pozostają w stosunkach wymiany z partnerami zewnętrznymi i dążą do poprawy warunków tej wymiany [Czakoń 2007, s. 113]. Przedsiębiorstwo nadaje preferencyjny charakter relacjom z partnerami zewnętrznymi, przy czym oczekuje w zamian obniżenia kosztów powtarzających się transakcji. Warto dodać, że sposób zorganizowania transakcji – tj. instytucjonalnych ram, w których wymiana jest inicjowana, negocjowana, monitorowana, modyfikowana i kończona – odzwierciedla wzrost współzależności przedsiębiorstw [Heide 1994, s. 71-85].

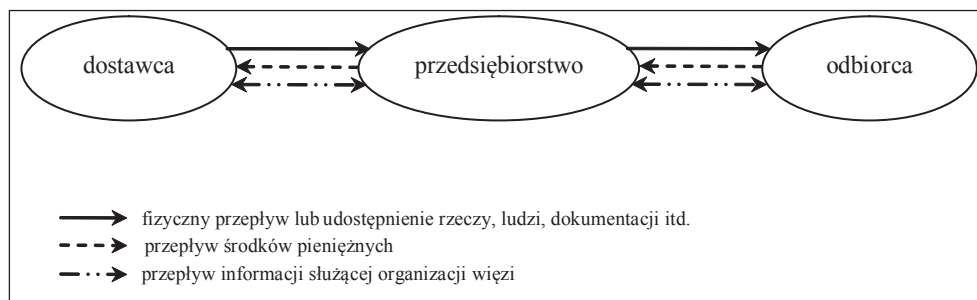
Więzi międzyorganizacyjne stanowiące o występowaniu działania wielopodmiotowego (przynajmniej dwóch podmiotów), w którym każdy z uczestników liczy

się z czynami innych [Pszczółowski 1978, s. 106], można – zdaniem J. Lichtarskiego [2007, s. 422] – podzielić na:

- więzi typu A – wyrażające się w przemieszczaniu między przedsiębiorstwami wyrobów gotowych, półfabrykatów, materiałów, mediów energetycznych, ludzi z umiejętnością wykonywania określonych świadczeń, dokumentacji technicznej i innej, w udostępnianiu powierzchni magazynowych, w przepływie środków pieniężnych i ich odpowiedników, a także w przekazywaniu informacji służącej organizacji do przemieszczania rzeczy, ludzi i pieniędzy (oferty, zamówienia, umowy, potwierdzenia dostaw, faktury, polecenia przelewu itp.),
- więzi typu B – polegające na jednoczeniu zasobów i działań (wysiłków) dla wspólnej realizacji analogicznych funkcji wewnętrznych i zewnętrznych (w kontaktach z otoczeniem).

Przedsiębiorstwo może uczestniczyć równocześnie w obydwu wyróżnionych typach więzi.

Więzi typu A, będące przedmiotem zainteresowania w niniejszych rozważaniach, występują wtedy, gdy jedno przedsiębiorstwo wykazuje zdolność i gotowość do wykonania lub dostarczenia określonego rodzaju świadczeń (rzeczy, ludzi, pieniędzy, informacji), inne zaś wykazuje zapotrzebowanie na te świadczenia. Na rysunku 1 przedstawiono graficzną interpretację więzi typu A.



Rys. 1. Więzi przedsiębiorstwa z partnerami zewnętrznymi – typu A

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Lichtarski 2007, s. 422].

Odbiorcy są to podmioty, którym przedsiębiorstwo dostarcza produkty, dostawcami zaś są podmioty dostarczające produkty przedsiębiorstwu [Baran 2009, s. 86]. Stosowane w opracowaniu określenie „odbiorca” jest antonimem pojęcia „dostawca” [Baran 2009, s. 86].

Głównymi przesłankami nawiązywania i utrwalania więzi typu A są podział pracy oraz specjalizacja przedsiębiorstw w wykonywaniu określonych przedmiotów lub faz procesu gospodarczego. Aby osiągnąć swoje cele i prowadzić określoną działalność, przedsiębiorstwo usytuowane odpowiednio w społecznym procesie gospodarczym musi bowiem korzystać z rozlicznych świadczeń czy zasileń ze strony

innych przedsiębiorstw oraz znajdować zapotrzebowanie na możliwe do wykonania lub dostarczenia świadczenia własne [Lichtarski 1992, s. 14].

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa poszczególne więzi z partnerami zewnętrznymi mają różny charakter i odgrywają odmienną rolę. Dla odbiorcy podstawowe znaczenie ma fizyczny przepływ dóbr materialnych, ludzi, dokumentacji, usługowe wykonanie operacji technologicznej (czynności związane z przemieszczeniem rzeczy mają wówczas charakter pomocniczy), udostępnienie powierzchni magazynowej itp. Dla dostawców z kolei kluczowy jest przepływ środków pieniężnych. Z punktu widzenia obu partnerów charakter pomocniczy ma więź informacyjna [Lichtarski 1992, s. 15].

Aby zwiększyć efektywność swojej działalności, przedsiębiorstwo może podejmować w sferze stosunków z odbiorcami działania, które mają się przyczynić do zwiększenia osiągniętych efektów lub zmniejszenia ponoszonych nakładów [Baran 2009, s. 233]. Współdziałanie z odbiorcami jest pożądane na każdym etapie tworzenia dóbr, pozwala bowiem kreować dodatkowe wartości, równie cenne dla obu stron [Mruk, Stępień 2008, s. 2-9]. Uprzywilejowane relacje z odbiorcami są też źródłem dodatkowych dochodów uzyskiwanych przez przedsiębiorstwo, gdy przyczyniają się do pozyskiwania nowych odbiorców¹. Odbiorcy, których z danym przedsiębiorstwem łączą uprzywilejowane relacje, stanowią bowiem źródło pozytywnych i uznawanych za wiarygodne (bo sprawdzonych w procesie użytkowania) informacji na temat wartości produktów i usług oferowanych przez przedsiębiorstwo innym odbiorcom [Szymura-Tyc 2006, s. 220].

Sedno tworzenia, istnienia i rozwoju więzi międzyorganizacyjnych tkwi w obniżeniu kosztów wymiany – w efekcie synergicznym.

4. Pomiar i ocena efektu różnicowego synergii międzyorganizacyjnej

Przez synergię² rozumie się współdziałanie, kooperację czynników. W znaczeniu uniwersalnym zjawisko to polega na zespoleniu określonych czynników (warunków, przyczyn), mających zdolność wywoływania efektów złożonych, które są różne pod względem przedmiotowym (jakościowym, ilościowym) oraz wartościowane wyżej od sumy efektów bazowych, powstających w sposób oddzielny i niezależny [Piekarczyk 1988, s. 12].

W pełniejszym rozumieniu synergia oznacza współoddziaływanie czynników, które jest korzystniejsze od sumy efektów funkcjonowania każdego z czynników z osobna, a więc niezależnie od siebie. Synergii nadaje się zatem sens pozytywny-

¹ Koszt utrzymania dotychczasowych odbiorców jest szacunkowo od pięcio- do siedmiokrotnie niższy niż koszt pozyskania nowych odbiorców [Szymura-Tyc 2006, s. 220; Kotler i in. 2002, s. 530].

² Termin „synergia” pochodzi z języka greckiego i w dosłownym tłumaczeniu oznacza „pracując razem” [Piekarczyk 1986, s. 59].

ny ze względu na dodatnią różnicę między efektem uzyskanym dzięki kooperacji a łącznym efektem wystąpienia czynników rozdzielonych i izolowanych. W przypadku przeciwnym natomiast, czyli gdy owa różnica przyjmie wartość ujemną (negatywną), będzie miała miejsce dyssynergia [Krzyżanowski 1994, s. 244]. Synergia – zdaniem T. Kotarbińskiego – będzie wtedy i tylko wtedy, gdy podmioty działające, jeśli współdziałają, osiągną więcej, niż jeśli działają każdy z osobna [Piekarz 1991, s. 11]. Można zatem mówić o efekcie współdziałania elementów jakiegoś dynamicznego układu, czyli o efekcie synergicznym [Krzyżanowski 1999, s. 194].

Określenie efektu synergicznego wymaga istnienia bazy porównawczej – płaszczyzny lub punktu odniesienia, które służyłyby nie tylko wykazaniu efektów synergetycznych, ale pozwalałyby również na zrelatywizowanie ich wielkości [Suszyński 1992, s. 18].

Płaszczyzną porównania są efekty, jakie mogą zostać osiągnięte w sposób niezależny, a więc poza związkami kooperacyjnymi. Efekty te (nazywane bazowymi) są charakterystyczne dla tzw. składników bazowych: stanowią one układy odniesienia danego systemu [Piekarz 1988, s. 7]. Porównania synergetyczne są relacjami różnicowymi, w których jeden człon jest reprezentowany przez zbiór działań związanych z obsługą kontrahenta realizowanych na przygotowanych wspólnie warunkach współdziałania (kooperacja pozytywna), drugi zaś – przez układ odniesienia. Dla niehierarchicznego i nierynkowego typu organizacji wymiany³ oraz dla układu odniesienia należy obliczyć wielkość efektów, które mogą zostać osiągnięte przez przedsiębiorstwo. Następnie oblicza się różnicę. Wynik porównania daje odpowiedź na pytanie, jaki jest efekt różnicowy, a tym samym wskazuje na istnienie zjawiska synergii, asynergii lub dyssynergii.

Warunkami porównań synergetycznych są:

- realność opracowania i wykorzystania projektowanych wariantów wyróżnionych niehierarchicznych typów organizacji wymiany przedsiębiorstwa z partnerami zewnętrznymi,
- podobieństwo celów i funkcji porównywanych rozwiązań określone w sposób aprioryczny lub aposterioryczny,
- istnienie specyfiki poszczególnych rozwiązań (pod względem ilościowym lub jakościowym), przy równoczesnym założeniu dostatecznego stopnia podobieństwa między nimi [Piekarz 1991, s. 31].

Na podstawie wzorów na obliczenie różnych postaci „efektu organizacyjnego” zaproponowanych przez H. Piekarz [1991, s. 38] opracowano wzór na ustalenie całkowitej postaci efektu różnicowego synergii międzyorganizacyjnej (rys. 2).

Osiągnięty efekt międzyorganizacyjny jest oceniany wyżej od efektu bazowego.

³ Szerzej na temat typów organizacji wymiany zob. [Ring, Van de Ven 1992, s. 483-498; Czakon 2005c, s. 429-436].

Efekt międzyorganizacyjny (postać zasadnicza)	Efekt międzyorganizacyjny (postać różnicowa)
$Q > B$	$\Psi = (Q - B) > 0$
gdzie:	
Q – efekt międzyorganizacyjny działania zbiorowego całkowity, dotyczący rozwiązania systemowego*	
B – efekt bazowy, tj. efekt międzyorganizacyjny działania indywidualnego całkowity	
Ψ – efekt różnicowy synergii międzyorganizacyjnej całkowity	

*Symbolowi Q można nadawać dwojakie znaczenie. Może on określać zarówno efekt międzyorganizacyjny, jak i stan dysfunkcjonalności współdziałania (dotyczy ujemnej relacji we wzorze). Relacje dodatnie wskazują na zorganizowanie systemu kooperacyjnego, ujemne natomiast – na niesprawność współdziałania przedsiębiorstw [Piekarz 1986, s. 38].

Rys. 2. Wzór na ustalenie całkowitej postaci efektu różnicowego synergii międzyorganizacyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Piekarz 1991, s. 38].

Ilościowy sens efektów różnicowych wyraża się w zmienności tych samych cech rodzajowych. Różnice⁴ ilościowe i jakościowe występują zarówno w zakresie efektów właściwych dla rozwiązań systemowych, jak i między nimi a efektem bazowym, które są obecne w obydwu porównywalnych typach wymiany produktów lub usług.

Warunki porównań „niehierarchicznych” typów organizacji wymiany są następujące:

- efekt międzyorganizacyjny i efekt bazowy są mierzone przy zastosowaniu określonej skali, odpowiedniej dla wybranego kryterium porównywalności, a różnice między nimi można ustalać na podstawie działań arytmetycznych [Piekarz 1991, s. 38],
- korzyści z obniżki kosztów są ustalane od momentu nawiązania więzi z danym partnerem zewnętrznym do chwili przeprowadzenia badania,
- istnieje identyczny wolumen wymiany produktów.

Układ odniesienia. Porównania synergetyczne stanowią odrębną klasę w badaniach metodologicznych. Są to zestawienia, w których z jednej strony występuje

⁴ Różnica jest to obecność przynajmniej jednej cechy nieprzysługującej temu samemu przedmiotowi w dwóch różnych fazach albo przysługującej tylko jednemu z dwóch lub większej liczby przedmiotów. W zależności od liczby tych cech, jak również ich jakości, tj. stopnia cech branych pod uwagę, przedmiot mniej lub bardziej zmienił się w czasie albo porównywane przedmioty są do siebie bardziej lub mniej podobne [Pszczółowski 1978, s. 213].

rozwiązanie systemowe (system kooperacyjny), z drugiej zaś – układ odniesienia (odosobnione działania niezależnych przedsiębiorstw)⁵.

Jeśli przedsiębiorstwa działają w sposób oddzielny i niezależny, to nie nadają preferencyjnego charakteru relacjom, jakie między nimi występują, a zatem nie pozostają ze sobą w sformalizowanych zależnościach międzyorganizacyjnych. Przedsiębiorstwa te funkcjonują jako podmioty poza związkami kooperacyjnymi. Oznacza to, że stosunki wymiany przedsiębiorstwa z otoczeniem nie wykraczają wówczas poza logikę reguł czysto rynkowych. Dlatego też pewnego rodzaju odwrotnością systemu kooperacyjnego jest niezależne działanie każdego przedsiębiorstwa z osobna. Rozwiązania systemowe są zdeterminowane przez zależności międzyorganizacyjne, podczas gdy układy odniesienia są jednostkami niezależnymi (autonomicznymi).

W koncepcji porównań synergetycznych punktem wyjścia jest teza, że efekt międzyorganizacyjny jest efektem złożonym, a w jego skład wchodzi określone efekty cząstkowe. Ze względu na stopień agregacji efektów międzyorganizacyjnych można wyróżnić kilka ich postaci. W niniejszych rozważaniach kalkulacja efektu międzyorganizacyjnego odnoszona jest do pojedynczego partnera zewnętrznego, w tym opracowaniu – do diagnozowanego odbiorcy. Jest to zatem wysoce zagregowana postać tego efektu.

Pojęcie efektu międzyorganizacyjnego odnosi się w swoim podstawowym znaczeniu do nierynkowych i niehierarchicznych typów organizacji wymiany między co najmniej dwoma przedsiębiorstwami. Stosuje się go również do działań jednopodmiotowych, w sytuacji gdy przedsiębiorstwo dokonuje wymiany produktów lub usług poza układami kooperacyjnymi (rynkowy typ organizacji wymiany). Zatem wskazane typy organizacji wymiany stanowią podstawę do wyróżnienia:

- efektu międzyorganizacyjnego działania zbiorowego,
- efektu międzyorganizacyjnego działania indywidualnego.

Efekt międzyorganizacyjny działania zbiorowego (e.m.d.z.) są to całkowite korzyści, mierzone w jednostkach kosztów lub wyniku, przypadające przedsiębiorstwu jako uczestnikowi wzajemnej wymiany, których nie mogłoby ono osiągnąć, gdyby działało odrębnie i niezależnie, a które są możliwe do osiągnięcia wyłącznie przez relacje współdziałania. Parametrem, który pozwala na obliczenie tego wysoce zagregowanego efektu międzyorganizacyjnego działania zbiorowego odnoszonego do konkretnego odbiorcy, są nośniki kosztów działań związanych z obsługą konkretnego odbiorcy w ramach danego układu kooperacyjnego. Kryterium oceny tej postaci e.m.d.z. jest koszt kompletnego zestawu działań związanych z obsługą konkretnego odbiorcy w ramach układu kooperacyjnego. Przyjęte kryterium oceny mieści się w obszarze skutków relacji przedsiębiorstwa z partnerem zewnętrznym – jakim w tym opracowaniu jest odbiorca – co pozwala na dokonywanie oceny ze względu na zmiany cech, które podlegają ich wpływowi [Lichtarski 1982, s. 29].

⁵ Działania odosobnione tworzą zbiór dystrybutywny [Piekarz 1986, s. 25].

Uzyskany w ten sposób obraz skutków relacji przedsiębiorstwa z konkretnym odbiorcą spełnia wymagania w zakresie identyfikacji efektów, gdyż jest [Lichtarski 1982, s. 29]:

- względnie wyczerpujący, co oznacza, że nie zostały pominięte skutki istotne z punktu widzenia oceniającego,
- wierny, co oznacza, że właściwości przypisywane poszczególnym skutkom (wielkość, czas i miejsce występowania) stanowią możliwie wierne odbicie rzeczywistości,
- usystematyzowany (przejrzysty), co oznacza, że opis skutków zawiera ich zgrupowanie i uporządkowanie według odpowiednio dobranych kryteriów.
- Identyfikacja skutków ocenianej relacji „przedsiębiorstwo–odbiorca” spełnia tym samym warunek obiektywizacji doboru kryteriów oceny.
- Efekt międzyorganizacyjny działania indywidualnego (e.m.d.i.) są to całkowite korzyści mierzone w jednostkach kosztów lub wyniku, przypadające przedsiębiorstwu jako uczestnikowi wzajemnej wymiany, które osiągałoby ono wówczas, gdyby działało odrębnie i niezależnie, czyli poza układami kooperacyjnymi. Parametrem, który pozwala na obliczenie tego wysoce zagregowanego efektu międzyorganizacyjnego działania indywidualnego odnoszonego do konkretnego odbiorcy, są nośniki kosztów działań związanych z obsługą konkretnego odbiorcy, gdyby działało ono poza układem kooperacyjnym. Kryterium oceny tej postaci e.m.d.i. jest koszt kompletnego zestawu działań, które wykonywałoby przedsiębiorstwo w związku z obsługą konkretnego odbiorcy, gdyby działało ono poza układem kooperacyjnym. Kryterium to, podobnie jak w przypadku e.m.d.z., spełnia warunek obiektywizacji doboru kryteriów oceny, a tym samym zapewnia zupełny, wierny i usystematyzowany obraz skutków relacji przedsiębiorstwa z tym partnerem zewnętrznym.
- Warto dodać, że kryteria oceny są miernikami stosowanymi do przeprowadzania badań diagnostycznych lub pełniących funkcję probierzy w projektowaniu w związku z wyborem racjonalnego (optymalnego) rozwiązania. Są to mierniki o charakterze aksjologicznym (wartościującym) [Stabryła 2011, s. 304].

Dla wymiany na preferencyjnych warunkach oraz dla układu odniesienia, czyli wymiany na warunkach czysto rynkowych, oblicza się wielkość kosztów wymiany, jakie mogą zostać poniesione przez przedsiębiorstwo w danym typie organizacji wymiany, a następnie oblicza się różnicę między skalkulowanymi dla pojedynczego odbiorcy międzyorganizacyjnym efektem działania zbiorowego oraz międzyorganizacyjnym efektem działania indywidualnego, wyrażonymi w postaci kosztów. W praktyce wynik porównania daje odpowiedź na pytanie, jaki jest efekt różnicowy wyrażony kwotowo lub procentowo, który wskazuje na istnienie zjawiska synergii, asynergii lub dyssynergii.

Efekt różnicowy synergii międzyorganizacyjnej (e.r.s.m.) jest to nadwyżka korzyści mierzona w jednostkach kosztów lub wyniku, przypadająca przedsiębiorstwu jako uczestnikowi wzajemnej wymiany, której nie mogłoby ono osiągnąć, gdyby

działało odrębnie i niezależnie, a która jest możliwa do osiągnięcia wyłącznie przez relacje współdziałania. Kryterium oceny e.r.s.m. jest obniżka kosztów wymiany ustalona dla więzi z diagnozowanym partnerem zewnętrznym (w tym przypadku z kluczowym odbiorcą).

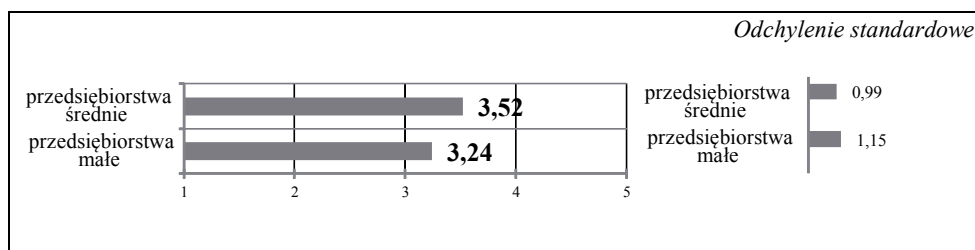
Pojęciu efektu różnicowego synergii międzyorganizacyjnej zawsze nadaje się sens pozytywny. Jego przeciwstawieniem jest dyssynergia oznaczająca stan dysfunkcjonalności współdziałania.

5. Wyniki badań empirycznych

Relacje międzyorganizacyjne mają zawsze charakter dwukierunkowy, czyli zachodzą w ramach par (diad) przedsiębiorstw. Oznacza to, że relacje te odnoszą się zarówno do konkretnych działań podejmowanych względem siebie przez dwa przedsiębiorstwa, jak i do opinii, wiedzy oraz emocji, które pracownicy jednego z przedsiębiorstw odnoszą do drugiego przedsiębiorstwa i odwrotnie [Mitręga 2010, s. 69]. Stąd też jako obiekt badań przyjęto relacje międzyorganizacyjne (diady). Pozwalają one bowiem wnioskować o efektywności konkretnej więzi.

Wszystkie dane zaprezentowane w tej części rozważań są wynikiem badań empirycznych przeprowadzonych w ramach projektu badawczego⁶. Badania o charakterze ilościowym przeprowadzono w 216 małych i 40 średnich przedsiębiorstwach zarejestrowanych w województwie świętokrzyskim. Respondentami byli właściciele zarządzający tymi przedsiębiorstwami.

W toku dalszych rozważań wykorzystano fragment badań umożliwiający zaprezentowanie efektu różnicowego synergii międzyorganizacyjnej jako kryterium oceny efektywności więzi przedsiębiorstwa z najważniejszymi – biorąc pod uwagę wartość sprzedaży – odbiorcami.



Skala przyjętych wag: 1 – bardzo małe korzyści z obniżki kosztów wymiany, 5 – bardzo duże korzyści z obniżki kosztów wymiany.

Rys. 3. Przeciętny efekt różnicowy synergii międzyorganizacyjnej kalkulowany dla kluczowych odbiorców małych i średnich przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.

⁶ Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2009-2011 jako projekt badawczy NN 115 213537.

W tym fragmencie badań ta postać efektu różnicowego synergii międzyorganizacyjnej (innymi słowy – międzyorganizacyjnego efektu synergicznego) wyrażona jest korzyściami z obniżki kosztów wymiany z partnerami zewnętrznymi, jakimi są najważniejsi odbiorcy.

Na rys. 3 przedstawiono przeciętny efekt różnicowy synergii międzyorganizacyjnej (e.r.s.m.) kalkulowany dla kluczowych odbiorców małych i średnich przedsiębiorstw, mierzony wielkością obniżki kosztów wymiany.

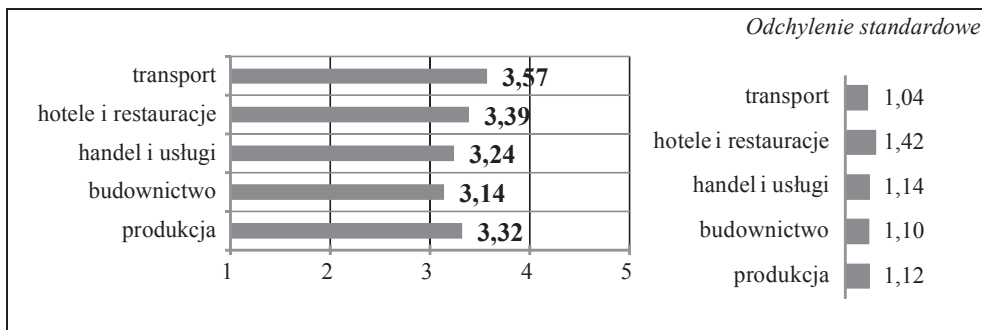
Przeciętna nadwyżka korzyści z obniżki kosztów wymiany na preferencyjnych warunkach uzyskiwana przez średnie przedsiębiorstwa wynosi 3,52. Oznacza to, że międzyorganizacyjny efekt działania zbiorowego (m.e.d.z.) jest oceniany bardziej niż umiarkowanie od efektu bazowego (m.e.d.i.). Jednocześnie korzyści z obniżki kosztów w tej klasie wielkości przedsiębiorstw są znacznie zróżnicowane, na co wskazuje wartość odchylenia standardowego równa 0,99. Oznacza to, że wielkość e.r.s.m. w przedsiębiorstwach zatrudniających od 50 do 249 osób różniła się przeciętnie od średniej arytmetycznej o 0,99 pkt.

Wśród przedsiębiorstw małych zróżnicowanie to było jeszcze większe (wartość odchylenia standardowego wyniosła 1,15 pkt) niż w przedsiębiorstwach średnich. Dodatkowo przeciętna nadwyżka korzyści z obniżki kosztów wymiany na preferencyjnych warunkach uzyskiwana przez przedsiębiorstwa małe była niższa (3,24) niż w przedsiębiorstwach średnich.

Uzyskane wyniki badań dowiodły nieco wyższej przeciętnej efektywności więzi z odbiorcami w grupie przedsiębiorstw średnich niż małych. Jednakowoż zarówno w grupie małych, jak i średnich przedsiębiorstw więzi typu A z najważniejszymi odbiorcami okazały się efektywniejszym narzędziem wymiany produktów lub usług niż „czyste” relacje rynkowe.

Na rysunku 3 dokonano rozpoznania problemu efektywności więzi międzyorganizacyjnych w przekroju branżowym, według podstawowego rodzaju działalności gospodarczej. Najwyższy spośród wszystkich branż przeciętny efekt różnicowy synergii międzyorganizacyjnej kalkulowany dla kluczowych odbiorców odnotowano w przedsiębiorstwach transportowych (3,57). Wartość odchylenia standardowego w tym przypadku oznacza, że oszacowany średni poziom tego efektu różni się przeciętnie od średniej arytmetycznej o 1,04 pkt.

Najniższy spośród wszystkich branż przeciętny dodatni efekt różnicowy (3,14) odnotowano w budownictwie. Odnotowane odchylenie standardowe w przedsiębiorstwach budowlanych oznacza, że oszacowany średni efekt różnicowy synergii międzyorganizacyjnej różni się od średniej arytmetycznej przeciętnie o 1,10 pkt.



Rys. 4. Przeciętny efekt różnicowy synergii międzyorganizacyjnej kalkulowany dla kluczowych odbiorców według podstawowej działalności przedsiębiorstw

Źródło: jak do rys. 2.

Wyniki wskazują, że we wszystkich prezentowanych branżach *międzyorganizacyjny efekt synergiczny działania zbiorowego* jest wartościowany bardziej niż umiarkowanie wyżej od efektu bazowego. Świadczyć to może o efektywniejszej alokacji zasobów towarzyszącej więziom międzyorganizacyjnym.

Pomimo że wskazana postać dodatniego efektu różnicowego jest wysoce zagregowana, to i tak reprezentuje efektywność wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa zaangażowanych w wymianę gospodarczą. O tym, czy ich wykorzystanie w aktualnym typie relacji (stosunków) wymiany było efektywniejsze czy nie, zdecydował wynik porównania. Przynosi on odpowiedź na pytanie, jaki jest efekt różnicowy, a tym samym wskazuje na istnienie zjawiska synergii (por. rys. 3 i 4) oraz asynergii lub dyssynergii, których analiza wykracza poza zakres niniejszego opracowania.

Dla przedsiębiorstwa jako uczestnika różnych układów kooperacyjnych nie do przecenienia jest także poznanie struktury dodatniego efektu różnicowego, czyli efektów cząstkowych. Pozwalają one bowiem ocenić, który z efektów cząstkowych ma większy lub mniejszy udział w efekcie różnicowym synergii międzyorganizacyjnej.

Wyniki badań pokazują, że dzięki więziom międzyorganizacyjnym z najważniejszymi odbiorcami małym i średnim przedsiębiorstwom udaje się osiągnąć wyższą efektywność wymiany. Wyjaśnia to problem decyzji o kooperacji i pozwala traktować więzi międzyorganizacyjne jako środek (narzędzie) wzrostu efektywności wymiany produktów lub usług.

6. Zakończenie

Małe i średnie przedsiębiorstwa oczekują, że działanie wspólnie z partnerami zewnętrznymi pozwoli im osiągnąć efekty wyższe, niż mogłyby one wygenerować,

gdyby działały oddzielnie i niezależnie – przy założeniu identycznego wolumenu wymiany produktów lub usług w ściśle określonym czasie.

Proponowane kryterium oceny efektywności współdziałania przedsiębiorstw z partnerami zewnętrznymi, jakimi są odbiorcy, dostosowane jest do rozstrzygnięć teoretycznych oraz potrzeb i warunków praktycznych, wynikających z przeznaczenia wyników oceny, warunków uzyskiwania i cech informacji. Efekt różnicowy synergii międzyorganizacyjnej może być stosowany także jako kryterium wyboru w podejmowaniu decyzji o tworzeniu i rozwoju więzi międzyorganizacyjnych, jeśli wykorzystywać się go będzie w kontekście usprawniania systemu gospodarowania przez poszukiwanie optymalnego wariantu rozwiązania problemu przedsiębiorstwa.

Zidentyfikowany w opracowaniu wzrost efektywności odślania występująca zależność efektywności małych i średnich przedsiębiorstw od partnerów zewnętrznych. Owo wchodzenie w różnego typu i rodzaju nieincydentalne związki między przedsiębiorstwami niemające charakteru zwykłych transakcji rynkowych oznacza współdziałanie [Jagoda 2006, s. 199].

Na podstawie dotychczasowych rozważań można stwierdzić, że przedsiębiorstwa nie powinny podejmować współdziałania, jeśli nie przyniesie im to istotnych korzyści wynikających z synergii [de Wit, Meyer 2007, s. 194]. Pomimo to, w praktyce przedsiębiorstwa utrzymują więzi międzyorganizacyjne, które generują wzrost kosztów wymiany gospodarczej nieprzekładających się na wzrost przychodów. Można zatem sądzić, że motywy efektywnościowe nie wyjaśniają wszystkich zachowań przedsiębiorstw. Względę efektywnościowe są warunkiem wystarczającym, ale nie koniecznym tworzenia więzi międzyorganizacyjnych [Shan 1990, s. 129-139]. Potrzeba współdziałania może się bowiem wyłączać jako skutek presji konkurencyjnej czy tempa zmian technologicznych.

Ciekawe wydaje się w związku z tym przeprowadzenie badań, które pozwoliłyby odślonić efektywność więzi małych i średnich przedsiębiorstw z innymi partnerami zewnętrznymi, tj. z dostawcami. Zagadnienie to stanowi przedmiot dalszych badań autorki.

Literatura

- Baran R., *Siła przetargowa przedsiębiorstwa a efektywność jego działalności marketingowej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.
- Barney J.B., *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 17, no 1.
- Bowen D.E., Jones G.R., *Transaction cost analysis of service organization – customer exchange*, „Academy of Management Review” 1986, vol. 11, no 2.
- Czakon W., *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, AE, Katowice 2007.
- Czakon W., *Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2005a, nr 9.

- Czakon W., *Ku systemowej teorii przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2005b, nr 5.
- Czakon W., *Więzi rekurencyjne a więzi sieciowe przedsiębiorstwa*, [w:] *Współczesne koncepcje i metody zarządzania przedsiębiorstwami*, J. Pyka (red.), TNOiK, Katowice 2005c.
- Czakon W., *Wzrost efektywności jako przesłanka tworzenia więzi międzyorganizacyjnych*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – celowość, skuteczność, efektywność*, H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), AE, Wrocław 2006.
- de Wit B., Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.
- Dyer J.H., Singh H., *The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*, „Academy of Management Review” 1998, vol. 23, no 4.
- Heide J.B., *Interorganizational governance in marketing channels*, „Journal of Marketing” 1994, vol. 58, no 1.
- Jagoda H., *Formy współdziałania małych przedsiębiorstw*, [w:] *Uwarunkowania przedsiębiorczości – aspekty ekonomiczne i antropologiczno-społeczne*, K. Jaremczuk (red.), Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2006.
- Jarzemowska M. (red.), *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004.
- Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong W., *Marketing europejski*, PWE, Warszawa 2002.
- Krzyżanowski L., *O podstawach kierowania inaczej: paradygmaty, filozofia, dylematy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Lichtarski J. (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław 2007.
- Lichtarski J. (red.), *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1992.
- Lichtarski J., *Kryteria i metody oceny efektywności przedsięwzięć organizatorskich w przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław 1982.
- Lorenzoni G., Lipparini A., *The leveraging of interfirm relationships as distinctive organizational capability: a longitudinal study*, „Strategic Management Journal” 1999, vol. 20, no 4.
- Mitręga M., *Zdolność sieciowa jako czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku przedsiębiorstw*, AE, Katowice 2010.
- Mruk H., Stępień B., *Tworzenie wartości dla klienta w przedsiębiorstwach międzynarodowych z perspektywy instytucjonalnej*, „Marketing i Rynek” 2008, nr 1.
- Nowosielski S., *Skuteczność i efektywność realizacji procesów gospodarczych*, [w:] *Mikroekonomiczne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw*, T. Dudycz (red.), Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2008.
- Piekarz H., *Efekt organizacyjny jako kryterium oceny systemu wytwórczego*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 1991, nr 102.
- Piekarz H., *Efekt złożony jako podstawa pomiaru stopnia zorganizowania*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie – Prace z zakresu organizacji i zarządzania” 1988, nr 278.
- Piekarz H., *Synergia w strukturze organizacyjnej*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 1986, nr 234.
- Podolny J., *Market uncertainty and the social character of economic exchange*, „Administrative Science Quarterly” 1994, vol. 39, no 3.
- Pszczółowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1978.
- Ring P.S., Van de Ven A.H., *Structuring cooperative relationships between organizations*, „Strategic Management Journal” 1992, vol. 13, no 7.
- Shan W., *An empirical analysis of organizational strategies by entrepreneurial high-technology firms*, „Strategic Management Journal” 1990, vol. 11, no 2.
- Stabryła A., *Metodyka pomiaru sukcesu organizacji w aspekcie skuteczności działania*, [w:] J. Rybicki, W. Machel (red.), *Źródła sukcesu organizacji*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2011.

Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995.

Suszyński C., *Synergia w działalności rynkowej przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1992.

Szymura-Tyc M., *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, AE, Katowice 2006.

ASSESSMENT OF EFFECTIVENESS OF BUSINESS RELATIONSHIPS WITH CUSTOMERS. RESULTS OF EMPIRICAL RESEARCH

Summary: The aim of the paper is to demonstrate the differential effect of synergy as a criterion for assessing the effectiveness of business relationships with customers. For this aim, the author developed a tool to measure the differential effect of inter-organizational synergy, treated here as a test (measure) of effectiveness of business relationships with a specific customer. Thus, it became possible to identify the effectiveness of relations of small and medium enterprises with their key customers. The increase of efficiency revealed the dependence of the efficiency of small and medium enterprises on external partners. The results of empirical research allowed the author to identify one of the motives for cooperation with customers, namely, the increase of efficiency of exchange.

Keywords: effectiveness, inter-organizational relationships, inter-organizational synergistic effect.