

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

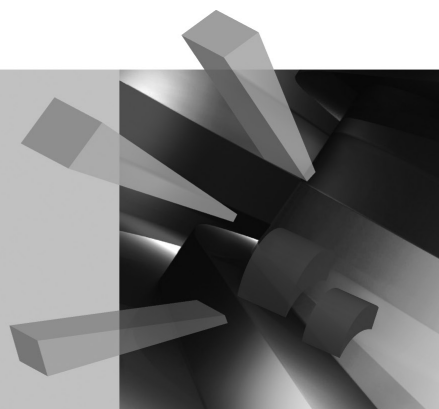
RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

277

Zmiana warunkiem sukcesu

Współczesne uwarunkowania
i metody wspomaganie procesu
zarządzania zmianami



Redaktorzy naukowi

Jan Skalik

Joanna Kacała



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktorzy Wydawnictwa: Elżbieta Kożuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: K. Halina Kocur

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

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 Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2013

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-313-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część I. Przemiany modelu organizacyjnego przedsiębiorstwa

Anna Dziadkiewicz, Piotr Juchniewicz: Koncepcja zarządzania zmianą w organizacji.....	15
Krzysztof Machaczka: Ewolucja paradygmatów organizacji jako element zmiany praktyki zarządzania w wymiarze strategii przedsiębiorstwa.....	24
Bartłomiej J. Gabryś: Wybrane metody badawcze w niereprezentacyjnych próbach z perspektywy rozwoju przedsiębiorczej organizacji	33
Janusz Marek Lichtarski: Strategiczne zarządzanie projektami	40
Marek Krasiński: Zmiana modelu interakcji kulturowych w przedsiębiorstwach japońskich w Polsce.....	52
Beata Skowron-Mielnik: Zarządzanie zasobami ludzkimi w kontekście wyzwań demograficznych	61
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Gabriel Pawlak: Realizacja strategii CRS wybranych przedsiębiorstw poprzez przedsięwzięcia sportowe.....	70
Iwona Markowska-Kabała: Identyfikacja interesariuszy mających wpływ na zakres i przebieg zmian w systemie ochrony zdrowia.....	79
Sabina Ostrowska: Strategiczne zarządzanie wynikami a modelowanie przyszłych decyzji organizacji publicznej	89

Część II. Metodyczne wspomaganie zarządzania zmianami w organizacji

Joanna Kulczycka: Ekoefektywność w rozwoju i doskonaleniu organizacji .	103
Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński: Epoki strukturalne	113
Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Rezultaty stosowania TQM wspólnie z innymi metodami zarządzania.....	120
Jarosław Ropęga: Zagrożenie niepowodzeniem w procesie wprowadzania zmian w małych firmach.....	134
Alina Kozarkiewicz: Wartość dla interesariuszy w ocenie projektów i portfeli projektów – przesłanki koncepcji a wyniki badań empirycznych.....	144
Dariusz Porębski: Wykorzystanie strategicznej karty wyników w polskim szpitalu.....	155

Aldona Frączkiewicz-Wronka: Partnerstwo publiczno-społeczne jako instrument wielosektorowej polityki społecznej – perspektywa zarządzania publicznego.....	165
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Implementacja wybranych metod szczupłego zarządzania produktem w elastycznym zakładzie wytwórczym	182
Anna Męczyńska, Anna Michna, Iwona Flajszok: Racjonalizacja podejmowania decyzji w sektorze publicznym na przykładzie jednostek oświatowych.....	195
Anna Kwiotkowska: Ewolucja przedsiębiorczych kompetencji w rozwoju przedsiębiorstw odpryskowych	207
Katarzyna Półtoraczyk: Motywowanie pracowników w klasycznych koncepcjach zarządzania a funkcjonowanie współczesnych organizacji.....	216
Marcin Klimek, Piotr Lebkowski: Nowoczesne metody harmonogramowania projektu w warunkach niepewności.....	224
Magdalena Dolata: Rola intuicji w zarządzaniu projektami.....	234

Część III. Społeczne i kulturowe uwarunkowania sukcesu organizacji

Maciej Malarski: Stymulacja zaangażowania pracowników szansą efektywnego przeprowadzenia zmiany organizacyjnej.....	245
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Kształtowanie zaangażowania pracowników poprzez rywalizację i współpracę w świetle wyników badań...	254
Anna Wieczorek-Szymańska: Profile kompetencji menedżerów różnych szczebli zarządzania w sektorze krajowych, uniwersalnych banków komercyjnych	265
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Tomasz Olenderek: Audyt kompetencji menedżerskich na przykładzie wybranej organizacji	275
Anna Mazurkiewicz: Zarządzanie talentami w uzyskaniu przewagi strategicznej.....	285
Elżbieta Kowalczyk: Kompetencje negocjacyjne jako warunek skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi	295
Joanna Mróz: Osobowościowe i kompetencyjne uwarunkowania sprawności działania współczesnego menedżera	306
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Problem dopasowania jako wyzwanie dla współczesnych organizacji.....	315
Łukasz Sulkowski: Kulturowe uwarunkowania zmian organizacyjnych – cztery paradygmaty.....	322

Część IV. Sieci we współczesnych organizacjach

Arkadiusz Kawa: Sieci pionowe i poziome w gospodarce.....	333
--	-----

Magdalena Zalewska-Turzyńska: Granice organizacji sieciowej – z perspektywy komunikacyjnej	341
Wiesław Danielak: Normy relacyjne w procesie współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw	350
Agata Austen: Koncepcja sieci w zarządzaniu publicznym: pomiar efektywności partnerstw lokalnych	360
Justyna Światowicz-Szczepańska: Architektura współpracy przedsiębiorstw	367

Summaries

Part. I. Transformations of enterprise's organizational model

Anna Dziadkiewicz, Piotr Juchniewicz: Idea of change management in business environment	23
Krzysztof Machaczka: Evolution of organization paradigms as an element of changes in the practices management in business strategy dimension.....	32
Bartłomiej J. Gabryś: Specific research methods for non-representative research: challenge from entrepreneurial growth perspective	39
Janusz Marek Lichtarski: Strategic project management	51
Marek Krasiński: The change of the cultural interactions model in Japanese companies operating in Poland	60
Beata Skowron-Mielnik: Human resource management in the context of demographic challenges	69
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Gabriel Pawlak: CSR strategy implementation of chosen enterprises through sports projects	78
Iwona Markowska-Kabała: Identification of stakeholders influencing the scope and course of changes in the healthcare	88
Sabina Ostrowska: Strategic performance management and modeling future decision in public organization	100

Part. II. Methodological support of management of changes in an organization

Joanna Kulczycka: Eco-efficiency in development and advancement of organization.....	112
Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński: Structural epochs	119
Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: The effects of TQM in conjunction with other management methods	130
Jarosław Ropęga: Danger of failure in the process of changes implementation in small companies	143

Alina Kozarkiewicz: Value for stakeholders in project and project portfolio assessment – basic assumptions and results of empirical research.....	154
Dariusz Porębski: The use of Balanced Scorecard in Polish hospital	164
Aldona Frączkiewicz-Wronka: Public-private partnerships as an instrument of multi-sectoral public policy – public management perspective.....	181
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Implementation of selected methods of lean management with a product at a flexible production plant	194
Anna Męczyńska, Anna Michna, Iwona Flajsok: Decision-making rationalization in public sector in case of educational institutions	206
Anna Kwiotkowska: The evolution of entrepreneurial competencies in spin-off venture's development	215
Katarzyna Półtoraczyk: Employees' motivating in classical management concepts vs. functioning of contemporary organizations	223
Marcin Klimek, Łebkowski Piotr: Modern methods of project's scheduling in uncertainty conditions.....	233
Magdalena Dolata: Role of intuition in projects management	242

Part. III. Social and cultural determinants of success of organization

Maciej Malarski: Stimulation of employees' engagement as a chance for effective change introduction.....	253
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Development of employees' engagement through competition and cooperation – research results.....	264
Anna Wieczorek-Szymańska: The profiles of competencies of managers on different levels of management in national universal commercial banks...	274
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Tomasz Olenderek: Competence management audit on the example of chosen organization	284
Anna Mazurkiewicz: Talent management in the achievement of strategic advantage.....	294
Elżbieta Kowalczyk: Competence in negotiating as a condition of effective human resource management	305
Joanna Mróz: Personal and competence determinants of efficiency of the modern manager	314
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Problem of adjustment as a challenge for a contemporary organization	321
Łukasz Sułkowski: Cultural conditions of organizational changes – four paradigms.....	330

Part. IV. Network of contemporary organizations

Arkadiusz Kawa: Vertical and horizontal business networks in economy	340
---	-----

Magdalena Zalewska-Turzyńska: The boundaries of network organization – the communication perspective	349
Wiesław Danielak: Relational norms in the process of cooperation between small and medium enterprises	359
Agata Austen: Network theory in public management: effectiveness mea- surement of local partnership.....	366
Justyna Światowiec-Szczepańska: Architecture of firms' cooperation	375

Wiesław Danielak

Uniwersytet Zielonogórski

NORMY RELACYJNE W PROCESIE WSPÓLDZIAŁANIA MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie: Celem opracowania jest ukazanie – na podstawie studiów literatury i badań empirycznych – znaczenia norm relacyjnych i innych czynników, które warunkują proces współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw. W niniejszym opracowaniu poszukiwano także odpowiedzi na pytanie: Czy zbudowanie trwałych relacji i norm podtrzymujących je stanowi narzędzie sprzyjające rozwojowi współpracy?

Słowa kluczowe: relacje współdziałania, normy relacyjne, MSP.

1. Wstęp

W warunkach oddziaływań zmiennego otoczenia, przedsiębiorstwa, aby mogły realizować zadania i osiągać swoje cele, muszą wchodzić w liczne i różnorodne, zmienne i okresowe, bezpośrednie i pośrednie stosunki (interakcje, relacje, więzi) z innymi podmiotami funkcjonującymi w ich otoczeniu [Kaczmarek 2000, s. 20].

Podstawą działalności i rozwoju każdego przedsiębiorstwa są relacje między osobami lub organizacjami. Zarówno jednostki, jak i podmioty angażują się w tworzenie relacji i ich utrzymanie oraz wykorzystują je do osiągnięcia określonych celów. Relacja jest specyficznym zasobem tworzonym na podstawie posiadanej wiedzy, a zmienne, takie jak czas, realizacja, rozwój czy satysfakcja, przesądzają o jej specyficznym charakterze [Kolemba 2009, s. 633].

Relacje stanowią najważniejszy element współdziałania gospodarczego, przyjmują różne formy (relacje wertykalne, horyzontalne, hierarchiczne, spersonalizowane), wymagają często innego podejścia do konkretnych podmiotów (zróżnicowanych pod względem celów, zasobów, potencjału rozwojowego). Mogą mieć charakter długoterminowy (kooperacja, partnerstwo), ale także postać relacji sporadycznych czy przypadkowych. W złożonej problematyce relacji można wyodrębnić również relacje wewnątrzorganizacyjne i międzyorganizacyjne. Te drugie stały się przedmiotem rozważań w niniejszym opracowaniu, gdyż dotyczą procesu wymiany i związanych

z nim norm relacyjnych, które odzwierciedlają dwustronne oczekiwania stron co do postaw, że partnerzy będą aktywnie informować się nawzajem (norma wymiany informacji) i że będą skłonni dokonać odpowiednich adaptacji stosownie do zmian okoliczności (np. norma elastyczności) (por. [Heide, John 1992, s. 32-44]). Normy relacyjne obejmują wspólne rozumienie tego, co składa się na odpowiednie zachowanie, charakter i czas trwania współpracy, wspólne oczekiwania i standardy w zakresie oferowanych produktów czy usług, obejmują także nieformalne kontakty w ramach współdziałania (por. [Hughes, Perrons 2011, s. 166]). Normy pokazujące sposób zachowania stron powinny być pomocne nie tylko w zarządzaniu, lecz także w analizie faktycznych interakcji między nabywcami i sprzedawcami [Björn 2006, s. 95]. Wpływają one niewątpliwie na prowadzenie wspólnych interesów, rozwijanie współpracy, zaspokajanie potrzeb interesariuszy oraz bezpośrednie relacje interpersonalne. Podmioty gospodarcze dokładają starań na rzecz tworzenia, utrzymania i rozwoju korzystnych relacji współpracy z podmiotami w otoczeniu. Samą współpracę M. Strzyżewska [2011, s. 28] definiuje jako relację wiążącą co najmniej dwa podmioty (przedsiębiorstwa), polegającą na współdziałaniu, którego celem jest osiągnięcie korzyści przez uczestników tego współdziałania. W odpowiednio ukształtowanych relacjach upatruje się możliwości istnienia i rozwoju przedsiębiorstwa.

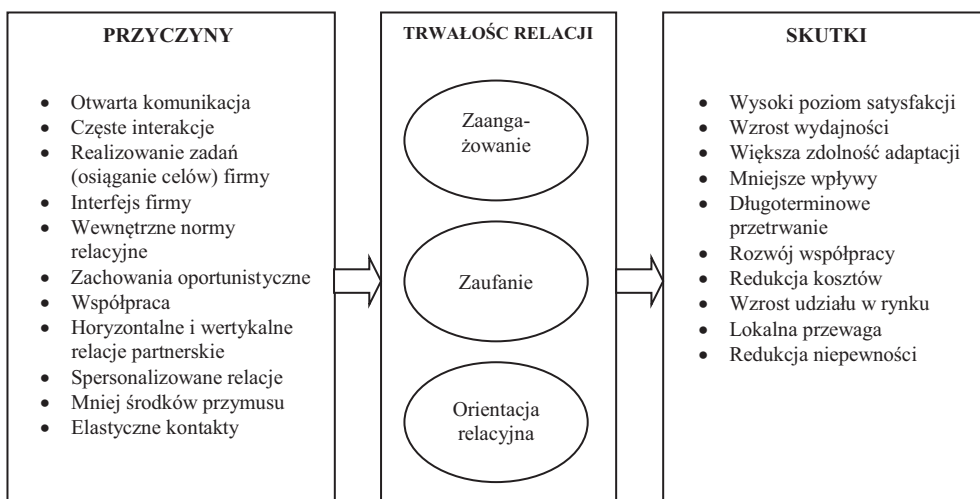
Celem opracowania jest ukazanie – na podstawie studiów literatury i badań empirycznych – znaczenia norm relacyjnych i innych czynników, które warunkują proces współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw.

W niniejszym opracowaniu poszukiwano także odpowiedzi na pytanie: Czy zbudowanie trwałych relacji i norm podtrzymujących je stanowi narzędzie sprzyjające rozwojowi współpracy?

2. Przyczyny i skutki trwałych relacji

W wyniku współdziałania opartego na wspólnej pracy i czasie przeznaczonym na kształtowanie relacji mogą tworzyć się trwałe więzi. Według A. Husmana [2001, s. 600-616] wyznacznikiem trwałych relacji jest pomiar poziomu zaufania, zaangażowania i orientacji relacyjnej (obejmującej połączenie funkcji solidarności, wzajemności i elastyczności), które to elementy pozytywnie wpływają na wypracowane przez strony wyniki i dają możliwość osiągnięcia długookresowych celów. Skłonność do angażowania się w zachowania relacyjne stanowi o istocie orientacji relacyjnej (por. [Pillai, Sharma 2003, s. 645]). Relacyjnemu zaangażowaniu przyświeca przekonanie, iż ciągły kontakt z partnerem jest tak ważny, że uzasadnia wysiłki związane z utrzymaniem związku, ponadto strony wierzą, że warto pracować w celu zapewnienia jego trwałości (por. [Yang i in. 2008, s. 602]). Przy tym zarówno przyczyny tworzenia trwałych relacji, jak i występujące po nich skutki mogą być różne (rys. 1).

Zaufanie tworzy się dzięki nagromadzonym pozytywnym interakcjom. Tym, co najczęściej osłabia związek, jest atmosfera nieufności i podejrzeń. Im bardziej wyraźne są oznaki braku zaufania z jednej strony, tym większe obawy pojawiają się po



Rys. 1. Przyczyny i skutki trwałych relacji

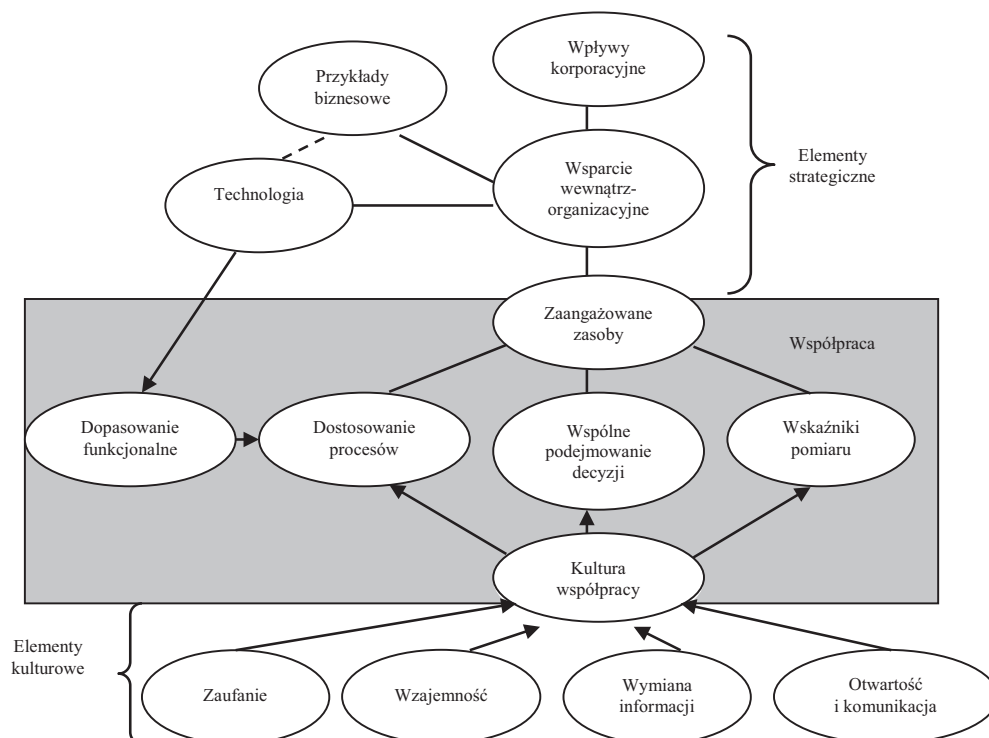
Źródło: [Husman 2001, s. 603].

stronie drugiej. Poprzez wspólne wartości, a zwłaszcza obustronne zaufanie, można zmniejszyć niepewność. Korzyści płynące z trwałych relacji dotyczą nie tylko zadowolenia z rezultatów współpracy, rozciągają się także na inne strategie niezbędne do wzrostu i przetrwania przedsiębiorstwa [Husman 2001, s. 611].

W odniesieniu do trwałych relacji oczekiwania zaangażowanych stron co do uzyskiwanych korzyści z reguły są wyższe niż wobec relacji przypadkowych i tymczasowych. Im starsze relacje, tym większe prawdopodobieństwo, że strony zdołały przetrwać okres dostosowań i wejść w fazę stabilizacji. Z punktu widzenia możliwości rozwoju przedsiębiorstw istotne są relacje długoterminowe. W nich przedsiębiorcy upatrują możliwości przetrwania w warunkach zmiennego otoczenia czy łagodzenia spornych interesów, które mogą powstać w sytuacji nieco innych potrzeb, celów i oczekiwań stron relacji. Z uwagi na to, iż dotyczą najczęściej kluczowych klientów, dostawców, kooperantów (lecz nie wszystkich), wymagają odpowiednich działań, strategii, zaangażowania zasobów, monitorowania i oceny osiągniętych rezultatów.

Wielu badaczy wskazuje na zasadnicze zmienne procesu współdziałania, a mianowicie zaufanie i zaangażowanie. Jednak mechanizm koordynacji relacji współdziałania musi uwzględniać również kompetencje, doświadczenie, wiarygodność, uczciwość i otwartość stron wymiany, a także możliwość dostępu do zasobów (w tym wiedzy i informacji) oraz zobowiązania i oczekiwania. Stworzenie dobrej atmosfery współpracy, opartej na zaufaniu, otwartości i komunikacji, powinno sprzyjać wspólnemu podejmowaniu decyzji (rys. 2).

W kontekście zaufania i nieufności istotne wydaje się skupienie uwagi na procesie zdobywania zaufania wynikającego z interakcji interpersonalnych. Można



Rys. 2. Elementy warunkujące współpracę w łańcuchu dostaw

Źródło: [Barratt 2004, s. 36].

zauważyć, że relacje nacechowane silnym zaufaniem odznaczają się pozytywnymi skutkami (innowacyjność, przedsiębiorczość), a relacje oparte na nieufności mają szereg niedoskonałości i negatywnych skutków (strategie obronne, unikanie kontaktów, kontrola).

Ponadto mechanizm koordynacji powinien sprzyjać procesom dostosowawczym i zmianom w sferze dostosowania funkcjonalnego poprzez identyfikację obszarów zdominowanych przez słabe relacje w kierunku ich poprawy. Ponadto wzmacnianiu relacji powinny służyć bardziej skuteczne rozwiązania z zakresu technologii i systemów informatycznych (np. zarządzanie relacjami z klientem – CRM). Często innowacyjne rozwiązania, którym towarzyszą wysoki stopień niepewności, stres, a nawet strach, wymuszają większe zaufanie i zaangażowanie – wymagają silnych relacji (por. [Hausman 2001, s. 611]). Częsta wymiana informacji nie tylko umożliwia stronom przewidywanie przyszłych interakcji, lecz pozwala również zrozumieć wzajemne cele, oczekiwania i ograniczenia, może sprzyjać poczuciu bliskości i stabilności w związku.

3. Normy relacyjne w procesie współdziałania

Normy relacyjne mogą być wypracowywane w odniesieniu do konkretnych sektorów, poszczególnych przedsiębiorstw czy spersonalizowanych relacji; mogą być formalne (jako zasady sformułowane w postaci przepisów), jak i nieformalne (niepisane normy obowiązujące w ramach danej grupy). Zestaw dziesięciu norm relacyjnych odnoszących się do wymiany w sferze *business-to-business* (B2B) zaproponował I.R. Macneil (szerzej w: [Macneil 1985, s. 483-525]), do których należą:

1. Integralność celów – oznaczająca stosowanie jednolitych standardów sprzyjających osiągnięciu wspólnych celów.

2. Wzajemność – odnosząca się do wymiany, w której obie strony spodziewają się poprawy swojej pozycji sprzed wymiany oraz oczekują otrzymania „czegoś” w zamian od drugiej.

3. Realizacja planów – obejmuje zobowiązania do wypełnienia w przyszłości, a umowa zawiera istotne elementy określające, w jaki sposób będą one realizowane.

4. Potrzeba zgodności – każda ze stron może mieć możliwość podjęcia działań (które nie w pełni były ustalone z góry), mogących ograniczać przyszłe działania drugiej strony.

5. Umowa solidarności – istotne jest, by funkcjonować w ramach reguł zachowań (umów społecznych), które są akceptowane przez większość społeczeństwa.

6. Powiązanie norm: odnowy, samodzielności, zależności i oczekiwania. Nawet po osiągnięciu porozumienia co do wymiany może pojawić się konieczność dokonania zmian w umowie, zwłaszcza gdy jedna ze stron wskaże na nieprawidłowości lub gdy wystąpią nieprzewidziane okoliczności.

7. Tworzenie i ograniczenie władzy – poprzez wymianę dajemy drugiej stronie władzę nad nami, a umowa ogranicza nasze wybory.

8. Elastyczność – przejawia się w umiejętności przystosowania się do nowych warunków. Oznacza otwartość na modyfikację formalnych i nieformalnych porozumień ze względu na nieprzewidziane zmiany.

9. Harmonizacja społeczna – minimum konieczne do wystąpienia wymiany, dotyczy środków komunikacji i systemowego uregulowania oraz mechanizmu egzekwowania obietnic. W sytuacji gdy czynniki te istnieją, tworzone są również wspólne normy, które mają wpływ na relacje umowne.

10. Trafność środków – wskazuje na kilka sposobów osiągnięcia danego celu. Te środki, które są postrzegane jako odpowiednie, będą się różnić w poszczególnych branżach. I tak na przykład w ramach relacji rozwiązywanie konfliktów za pomocą środków formalnych nie zawsze musi przynieść najlepsze rezultaty.

4. Czynniki osłabiające tworzenie trwałych relacji

W opracowaniu zostaną zaprezentowane wyniki badań ankietowych, w których uczestniczyli właściciele i kadra kierownicza 305 przedsiębiorstw z regionu lubu-

skiego. Dobór przedsiębiorstw do badań został wyłoniony w sposób losowy z bazy podmiotów gospodarczych urzędu statystycznego. Wśród badanych dominowały przedsiębiorstwa średnie (32,5%) i małe (28,5%) oraz mikroprzedsiębiorstwa (23,6%). Udział dużych przedsiębiorstw stanowił 15%. Badane podmioty prowadziły działalność w sferze usług (37,0%) i handlu (31,5%) oraz w obszarze produkcji (14,8%) i w ramach działalności mieszanej (handlowo-usługowo-produkcyjnej – 16,7%). Najliczniej reprezentowane były przedsiębiorstwa z branży handlowej (30,2%), produkcji przemysłowej (18,3%), budownictwa (13,7%), finansów i ubezpieczeń (10,5%) oraz transportu (8,8%).

W ocenie przedsiębiorców i menedżerów mikroprzedsiębiorstw najistotniejszymi czynnikami osłabiającymi współdziałanie w ramach trwałych relacji są sprzeczne wizje i oczekiwania partnerów (66,7%), konfliktowość (57%) oraz utrata wiarygodności i zaufania (50%). Respondenci małych i średnich przedsiębiorstw, oprócz utraty zaufania i konfliktowości najczęściej wskazywali na nieetyczne zachowania partnera oraz brak odpowiednich kompetencji i zasobów. Natomiast w grupie dużych przedsiębiorstw aż 71,7% badanych wskazało na sprzeczne wizje i oczekiwania partnerów. Dla ponad 60% respondentów z tej grupy utrudnieniem staje się brak odpowiednich kompetencji i zasobów.

W ujęciu branżowym sprzeczne wizje i oczekiwania partnerów stanowią główny czynnik osłabiający tworzenie trwałych relacji we współdziałaniu. Na ten czynnik wskazało po około 63% przedsiębiorstw handlowych oraz z branży finanse i ubezpieczenia, jak również po około 60% w budownictwie i transporcie. Utrata zaufania i wiarygodności w ocenie 58,9% respondentów z branży produkcji przemysłowej oraz finansów i ubezpieczeń (56,2%) oddziałuje niekorzystnie na dotychczasowe trwałe relacje. Na konfliktowość stron relacji jako czynnik utrudniający współdziałanie wskazało 63% badanych przedsiębiorstw transportowych, 57% produkcji przemysłowej oraz 56% przedsiębiorstw handlowych. Dla co drugiej na dziesięć badanych firm budowlanych czynnikami osłabiającymi współdziałanie były negatywne zachowania partnera, niejasny podział zadań i obowiązków, chęć dominacji jednej ze stron oraz przejawianie nadmiernej kontroli i ingerencji. Z kolei w grupie przedsiębiorstw handlowych oraz związanych z produkcją przemysłową około połowa badanych wskazała na problem braku odpowiednich kompetencji i zasobów. Utrudnienia stwarzają także nieetyczne zachowania partnera (45,6% w handlu, 39,2% w produkcji przemysłowej). Dla 40,7% przedsiębiorstw transportowych negatywne doświadczenia z przeszłości oraz brak odpowiedniej wiedzy i informacji (37%) wpływa na osłabienie trwałych relacji. W ocenie około 30% badanych podmiotów z branży handlowej oraz branży finansów i ubezpieczeń przyczyną utrudnień jest brak wypracowanej strategii współpracy.

5. Korzyści uzyskiwane ze współdziałania

Przedsiębiorcy mikrofirm upatrują potencjalnych korzyści, wynikających z istnienia trwałych relacji w ramach współdziałania, w możliwościach pozyskania nowych

klientów (na co wskazało 51,4% badanych), w terminowym wywiązywaniu się z zobowiązań, wzroście kwoty zysku oraz w satysfakcji i lojalności klientów (po 50% odpowiedzi). Dla 38,9% badanych trwałe relacje współdziałania przyczyniają się do utrzymania dotychczasowych klientów, wzrostu wartości firmy (37,5%), wzmocnienia udziału w rynku oraz poprawy jej wizerunku (30,6%). Co piąta na dziesięć badanych mikrofirm wskazała na wzrost wartości dla interesariuszy, doskonalenie kompetencji relacyjnych oraz możliwości wprowadzenia nowych produktów na rynek.

W grupie małych przedsiębiorstw natomiast na pierwszym miejscu wśród potencjalnych korzyści znalazły się: wzrost wartości firmy (53,4%), utrzymanie dotychczasowych klientów oraz wzrost kwoty zysku (po 51,1%). Ponadto niespełna połowa badanych wskazała na możliwość wzrostu satysfakcji i lojalności klientów, 45,4% zaś na możliwość pozyskania nowych klientów.

Istotne, zdaniem przedsiębiorców małych przedsiębiorstw, są także korzyści w postaci zwiększenia udziału w rynku (42%), terminowego wywiązywania się z zobowiązań (40,9%) oraz wprowadzania do sprzedaży nowych produktów i usług (38,6%). W ocenie 37,5% badanych dostęp do komplementarnych zasobów oraz źródeł zaopatrzenia (35,2%) pozwala na pełniejsze wykorzystanie zdolności produkcyjnych i sprzyja dostępowi do nowej techniki i technologii oraz wiedzy.

Prawie połowa badanych przedsiębiorców i menedżerów średnich firm upatruje potencjalnych korzyści z istnienia trwałych relacji we wzroście kwoty zysku. Ponadto dla 43,4% respondentów ważne są korzyści związane z pozyskaniem nowych klientów, wzrostem ich satysfakcji i lojalności oraz terminowym wywiązywaniem się z zobowiązań. Dla tej grupy przedsiębiorstw istotne są także korzyści towarzyszące wzrostowi wartości firmy, jak i wynikające z udziału w rynku oraz utrzymania dotychczasowych klientów (po około 40% odpowiedzi). Natomiast w grupie dużych przedsiębiorstw na pierwszym miejscu wśród potencjalnych korzyści wymieniono terminowe wywiązywanie się z zobowiązań (60,9%) oraz utrzymanie dotychczasowych klientów (54,3%). Ponad połowa dużych przedsiębiorstw korzyści czerpie z działań na rzecz dotychczasowych i nowych klientów. Co trzecia na dziesięć badanych firm upatruje korzyści we wzroście wartości dla interesariuszy poprzez aktywizację interakcji w ramach współdziałania.

Analizując odpowiedzi w ujęciu branżowym, można zauważyć, iż przedsiębiorstwa handlowe upatrują potencjalnych korzyści z trwałej współpracy w możliwościach wzrostu kwoty zysku (57,6%); podobnie w branży produkcji przemysłowej (53,6%) oraz transportu (51,8%). Natomiast w grupie przedsiębiorstw z branży finansów i ubezpieczeń aż 59,4% badanych upatruje potencjalnych korzyści w terminowym wywiązywaniu się z zobowiązań oraz wzroście satysfakcji i lojalności klientów. Dla wszystkich pięciu analizowanych branż istotne jest uzyskiwanie korzyści z doskonalenia kompetencji relacyjnych (na co wskazało od 46 do 56% badanych). Wzrost wartości dla interesariuszy był widoczny również dla 53,1% przedsiębiorstw z branży finanse i ubezpieczenia, 51,8% z branży produkcja przemysłowa oraz 48,8% z budownictwa. Na korzyści w postaci elastyczności działania wskazało oko-

ło 70% podmiotów z branży finanse i ubezpieczenia, 65,8% z budownictwa, 69,4% z produkcji przemysłowej i 62% z handlu. Dla około 60% przedsiębiorstw z branży budownictwa ważne są korzyści wynikające z pozyskania nowych klientów, wzrostu udziału w rynku, oszczędności czasu i kosztów oraz doskonalenia kultury organizacyjnej. Natomiast dla przedsiębiorstw z branży transportowej ważne są dostęp do źródeł zaopatrzenia, poprawa wizerunku przedsiębiorstwa na rynku (po 63%) oraz utrzymanie dotychczasowych klientów (59,3%). Z kolei w ocenie około połowy badanych w grupie przedsiębiorstw handlowych znaczenie mają korzyści związane z dostępem do innowacji, źródeł zaopatrzenia oraz nowych technologii. Innowacje i związane z nimi korzyści są także istotne dla podmiotów z branży finanse i ubezpieczenia (59,4%), firm budowlanych (56,1%) oraz z branży produkcja przemysłowa (55,4%).

Mimo iż badane przedsiębiorstwa różnią się pod względem wielkości i rodzaju prowadzonej działalności, można zauważyć, że upatrują podobnych korzyści z istnienia trwałych relacji współpracy. W głównej mierze odnoszą się one do korzyści ekonomicznych, jakie badane przedsiębiorstwa uzyskują wraz ze wzrostem udziału w rynku, utrzymaniem i pozyskaniem nowych klientów, wzrostem kwoty zysku, jak również terminowym wywiązywaniem się z zobowiązań. Przedsiębiorcy dostrzegają znaczenie i wartość dobrego wizerunku przedsiębiorstwa na rynku. Ponadto istotne się stają – w warunkach nadmiaru i asymetrii informacji – dostęp do fachowej wiedzy i informacji, umiejętne pozyskanie nowej techniki i technologii, które w warunkach zmian otoczenia stanowią cenne zasoby strategiczne. W centrum uwagi analizowanych podmiotów pozostają nadal klient i działania zmierzające w kierunku kształtowania trwałych z nim relacji. Umiejętność utrzymania klientów jest kluczowym czynnikiem wzrostu i rozwoju badanych przedsiębiorstw. Jednak, jak wskazują badani, sam proces budowania relacji wymaga wielu wysiłków oraz czasu, a także zaangażowania obu stron.

6. Zakończenie

Jak słusznie zauważa P. Samouel [2007, s. 142], w procesie obustronnych interakcji normy relacyjne są konieczne, lecz nie stanowią wystarczającego warunku trwałego sukcesu dwustronnej wymiany. Ponadto jest bardziej prawdopodobne, że relacje oparte na współpracy i zaufaniu będą dawać większe możliwości przetrwania na rynku, niż w sytuacji braku zaufania (por. [Sroka 2011, s. 102]). Analiza relacji współdziałania pozwala wskazywać na zmienne charakteryzujące trwałość relacji, jak również na ich podstawie przewidzieć możliwość umacniania relacji. Jak wskazują powyższe rozwiązania, kombinacja czynników składających się na normy relacyjne, które niosą w sobie największy potencjał do osiągnięcia pozytywnych wyników, powinna sprzyjać osiągnięciu celów w sferze współdziałania. Na podstawie przeprowadzonych badań słuszne wydaje się twierdzenie, że zbudowanie trwałych relacji i norm je podtrzymujących stanowi narzędzie sprzyjające rozwojowi współ-

pracy. W sytuacji braku norm relacyjnych „przestarzałe relacje” powodują spadek wydajności, zadowolenia i zdolności do adaptacji (cyt. za: [Fink i in. 2008, s. 370]). Wypracowane na przestrzeni wieloletniej współpracy zasady między stronami regulują ich zachowania, pozwalają na bardziej efektywną wymianę zasobów i redukcję kosztów transakcyjnych. Dobrze rozwinięta sieć formalnych i nieformalnych kontaktów oraz pozytywne doświadczenia z dotychczasowej współpracy utrwalają zaufanie do partnera, z którym łatwiej jest rozwijać współpracę.

Literatura

- Barratt M., *Understanding the meaning of collaboration in the supply chain*, „Journal Supply Chain Management: An International Journal” 2004, vol. 9, no. 1.
- Björn S.I., *Norm-based relational behaviours: Is there an underlying dimensional structure?*, “Journal of Business & Industrial Marketing” 2006, vol. 21, no. 2.
- Blois K.J., Ivens B.S., *Measuring relational norms: Some methodological issues*, “European Journal of Marketing” 2006, vol. 40, no. 3/4.
- Dwyer F.R., Schurr P.H., Oh S., *Developing buyer-seller relationships*, “Journal of Marketing” 1987, vol. 51.
- Heide J.B., John G., *Do norms matter in marketing relationships?*, “Journal of Marketing” 1992, vol. 56.
- Hughes M., Perrons R.K., *Shaping and re-shaping social capital in buyer-supplier relationships*, “Journal of Business Research” 2011, vol. 64, no. 2.
- Husman A., *Variation in relationship strength and its impact on performance and satisfaction in business relationships*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 2001, vol. 16, no. 7.
- Kaczmarek B., *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000.
- Kolemba A., *Znaczenie relacji z otoczeniem dla małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw*, Mikrofirma 2009, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Ekonomiczne Problemy Usług nr 34, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2010.
- Macneil I.R., *Relational contract: What we do and do not know*, “Wisconsin Law Review” 1985, vol. 3.
- Pillai K.G., Sharma A., *Mature relationships: Why does relational orientation turn into transaction orientation?*, „Industrial Marketing Management” 2003, no. 32.
- Samouel P., *Does time impact relational norms in bilateral exchange? The small business case*, “Journal of Small Business and Enterprise Development” 2007, vol. 14, no. 1.
- Strzyżewska M., *Współpraca między przedsiębiorstwami – odniesienie do polskiej gospodarki*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2011.
- Yang J., Wang J., Wong C.W.Y., Lai K.H., *Relational stability and alliance performance in supply chain*, “Omega” 2008, vol. 36.

RELATIONAL NORMS IN THE PROCESS OF COOPERATION BETWEEN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

Summary: Volatility of the business environment affects the intensity of business relationships and the development of cooperation within which the ability to create lasting relationships is believed to be. The aim of this paper is to present the study on the basis of empirical research literature and the importance of relational norms in the process of interaction of small and medium enterprises. This study also tries to answer the question if building lasting relationships and norms supporting them is a tool to facilitate the development of cooperation?

Keywords: cooperation relations, relational norms, SMEs.