

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**217**

# Współczesne przeobrażenia procesów zarządczych przedsiębiorstwa



pod redakcją

**Jana Skalika**

**Adeli Barabasz**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2011

Recenzenci: Grażyna Bartkowiak, Małgorzata Bednarczyk, Małgorzata Czerska,  
Halina Czubasiewicz, Piotr Grajewski, Barbara Kozuch,  
Agnieszka Sopińska, Janina Stankiewicz, Andrzej Szplit,  
Kazimierz Zimmiewicz

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Dorota Pitulec

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie [www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl)

Streszczenia publikowanych 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](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](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](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2011

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-115-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Anna Adamik:</b> Od kooperacji do kooperencji – przełamywanie barier w zakresie procesów zarządzania zaufaniem w relacjach biznesowych.....	11
<b>Zbigniew Antczak:</b> Wirtualność i organizacja wirtualna (rozważania deskryptywno-epistemologiczne).....	21
<b>Agata Austen:</b> Teoria sieci i teoria rozwoju w zarządzaniu organizacjami świadczącymi usługi publiczne.....	29
<b>Jarema Batorski:</b> Zarządzanie w sytuacji kryzysowej przedsiębiorstwa turystycznego jako organizacyjne uczenie się.....	38
<b>Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka:</b> Zagadnienie rozwoju organizacji a controlling.....	45
<b>Iwona Chomiak-Orsa, Michał Flieger:</b> Determinanty rozwoju procesów zorientowanych na klienta w gminie. Studium przypadku.....	54
<b>Agnieszka Chrisidu-Budnik:</b> Zaufanie i wiarygodność w sieciach międzyorganizacyjnych.....	63
<b>Janusz Czekaj:</b> Z doświadczeń projektowania zmian w systemie taryfowym przedsiębiorstwa.....	77
<b>Marcin Galuszka:</b> Od zarządzania procesowego do X-Engineeringu – transformacja przedsiębiorstw w kierunku sieciowości procesów.....	85
<b>Dorota Jelonek, Iwona Chomiak-Orsa:</b> Nadmiar informacji. Próba identyfikacji problemu w małych i średnich przedsiębiorstwach.....	94
<b>Sylwester Marek Kania:</b> Najpierw żal po stracie, a dopiero później zmiana – czyli kiedy jest możliwa zmiana w organizacji.....	102
<b>Piotr Karwacki:</b> Czynniki ograniczające efektywność controllingu w przedsiębiorstwie.....	110
<b>Małgorzata Kołodziejczak:</b> Organizacja konwencjonalna <i>versus</i> ewoluująca – przeszkody i bariery.....	120
<b>Marcin Komańda:</b> Koncepcja <i>sustainable enterprise</i> jako podstawa nadzoru korporacyjnego.....	127
<b>Elżbieta Kowalczyk:</b> Wykorzystanie komunikacji jako narzędzia zarządczego w zmieniających się organizacjach.....	134
<b>Janusz Kraśniak:</b> Rozwój struktur organizacyjnych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach międzynarodowych.....	144
<b>Rafał Krupski:</b> Turbulencja otoczenia w badaniach empirycznych.....	152
<b>Grzegorz Krzos:</b> Wirtualna specyfika zarządzania projektami europejskimi.....	166
<b>Krystyna Leszczewska:</b> Zachowania przedsiębiorstw sektora MSP w warunkach spowolnienia gospodarczego w Polsce.....	171

<b>Tomasz Malkus:</b> Kierunki usprawniania współpracy w outsourcingu personalnym .....	178
<b>Bogdan Nogalski, Sebastian Klisz:</b> Ewolucja i kierunki restrukturyzacji modelu zarządzania państwowymi zasobami leśnymi o charakterze narodowym.....	186
<b>Jacek Obrzud, Dariusz Sala:</b> Kierunki zmian inteligentnych systemów wytwórczych.....	200
<b>Katarzyna Piwowar-Sulej:</b> Problemy społeczne jako czynnik ryzyka w organizacji „zarządzanej przez projekty”.....	210
<b>Alicja Smolbik-Jęczmień:</b> Nowy sposób myślenia o karierze zawodowej warunkiem sukcesu.....	219
<b>Janina Stankiewicz:</b> Zespoły jako ważny element organizacji sprzyjający jej rozwojowi .....	228
<b>Katarzyna Szelańska-Rudzka:</b> Partycypacja pracowników jako sposób minimalizowania oporu ludzi przed zmianami organizacyjnymi – komunikat z badań.....	237
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Międzyorganizacyjny efekt synergiczny jako kryterium oceny układu outsourcingowego.....	246
<b>Joanna Żukowska:</b> Kształtowanie potencjału rozwojowego pracowników przedsiębiorstw .....	255

## Summaries

<b>Anna Adamik:</b> From cooperation to cooptation – breaking the barriers in the processes of trust in business relationships management.....	20
<b>Zbigniew Antczak:</b> Virtuality and virtual organization (descriptive-epistemological consideration).....	28
<b>Agata Austen:</b> Theory of networks and theory of growth in the management of public service organizations.....	37
<b>Jarema Batorski:</b> Management in crisis of a tourist enterprise as organizational learning.....	44
<b>Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka:</b> The issue of organization development and controlling .....	53
<b>Iwona Chomiak-Orsa, Michał Flieger:</b> Determinants of client oriented processes in local governments. Case study.....	62
<b>Agnieszka Chrisidu-Budnik:</b> Trust and credibility in interorganizational networks.....	76
<b>Janusz Czekaj:</b> From the experience of projection of the changes within tariff system in an enterprise .....	84
<b>Marcin Gałuszka:</b> From process management to X-Engineering. Transformation of enterprises towards process networking .....	93

<b>Dorota Jelonek, Iwona Chomiak:</b> Information overload. The trial of problem identification in small and medium enterprises .....	101
<b>Sylwester Marek Kania:</b> Grief at the loss comes first and the change occurs afterwards i.e. when the organizational change is possible.....	109
<b>Piotr Karwacki:</b> Factors limiting the effectiveness of controlling in an enterprise .....	119
<b>Malgorzata Kołodziejczak:</b> Conventional versus evolving organization – obstacles and barriers .....	126
<b>Marcin Komańda:</b> The concept of sustainable enterprise as a conceptual framework of corporate governance.....	133
<b>Elżbieta Kowalczyk:</b> The use of communication as a managerial tool in changing organizations.....	143
<b>Janusz Kraśniak:</b> Organizational structure development of enterprises operating at international markets .....	151
<b>Rafał Krupski:</b> Environment turbulence in empirical research .....	160
<b>Grzegorz Krzos:</b> Virtual specificity of European projects management .....	170
<b>Krystyna Leszczewska:</b> Behaviour of SME sector in terms of the economic slowdown in Poland .....	177
<b>Tomasz Malkus:</b> Approaches in improvement of cooperation of HR outsourcing .....	185
<b>Bogdan Nogalski, Sebastian Klisz:</b> Restructuring of the state national forest management model .....	199
<b>Jacek Obrzud, Dariusz Sala:</b> Directions of changes of intelligent manufacturing systems.....	209
<b>Katarzyna Piwowar-Sulej:</b> Social problems as a personnel risk factor in project-oriented organizations.....	218
<b>Alicja Smolbik-Jęczmień:</b> A new way of thinking about professional careers condition for success.....	227
<b>Janina Stankiewicz:</b> Teams as an important element of the organization which contributes to its development .....	236
<b>Katarzyna Szelałowska-Rudzka:</b> Employees participation as a method of reduction of human resistance to organizational changes – research report....	245
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Inter-organizational synergistic effect as a criterion for outsourcing systems assessment.....	254
<b>Joanna Żukowska:</b> Creation of development potential of enterprises employees .....	264

**Anna Adamik**

Politechnika Łódzka

---

## **OD KOOPERACJI DO KOOPERENCJI – PRZEŁAMYWANIE BARIER W ZAKRESIE PROCESÓW ZARZĄDZANIA ZAUFANIEM W RELACJACH BIZNESOWYCH**

---

**Streszczenie:** Celem artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie, czy dla poprawy konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw konieczne jest przełamywanie barier i wchodzenie w związki współpracy nie tylko z dostawcami czy klientami, ale także trudniejszymi, mniej przewidywalnymi partnerami, jakimi są konkurenci. Czy kooperacja w związku z tym to forma współpracy, którą w najbliższej przyszłości podejmą wszystkie sprawnie zarządzane organizacje, czy tylko niemożliwa do spełnienia w realnym życiu gospodarczym idea? Czy w związku z tym warto inwestować w procesy zarządzania zaufaniem w relacjach biznesowych, czy też to marnowanie czasu i kapitału? Rozważania opierają się na teoriach: zaufania, współpracy i kooperencji. Uzupełnieniem artykułu jest przedstawienie wyników badań ukazujących wykorzystywanie kooperencji w funkcjonowaniu organizacji.

**Słowa kluczowe:** zaufanie, kooperacja, kooperacja, współpraca, zarządzanie zaufaniem.

### **1. Wstęp**

W ostatnich latach zjawisko współpracy międzyorganizacyjnej budzi rosnące zainteresowanie. Coraz więcej przedsiębiorstw chce aktywnie i skutecznie współdziałać ze swym otoczeniem biznesowym. Coraz więcej z nich też nie tylko deklaruje, ale rzeczywiście praktykuje różne formy współpracy. Problem jednak budzi kwestia, z kim i jak blisko wchodzić w tego typu więzi, by zyskiwać jak najwięcej, by jak najdłużej – dzięki tego typu zaangażowaniu – utrzymywać nie tylko wysoką pozycję konkurencyjną, ale i przewagę. Czy wystarczy otwierać się na współpracę z najbliższymi interesariuszami, tymi, których najbliższej i najlepiej znamy (lub możemy poznać), tymi, którym z różnych powodów jesteśmy w stanie zaufać najszybciej i najsilniej, czyli dostawcami, różnego typu kooperantami, czy klientami (kooperacja)? Czy trzeba przełamywać bariery psychologiczne i szukać szans sukcesu już także w trudniejszych obszarach – współpracy z nie zawsze do końca znanymi, transparentnymi konkurentami (kooperacja)? Jeśli tak, to w jaki sposób i w imię jakich

korzyści przygotować się do zmiany podejścia w zakresie realizowanego dotąd zarządzania zaufaniem w relacjach biznesowych?

Celem niniejszej pracy będzie przybliżenie tła i sensu spodziewanej ewolucji. Treść opracowania stanowić zaś będzie próba oceny efektywności stosowania dwóch form współpracy – kooperacji i kooperencji w aspekcie wymagań towarzyszącego im procesu świadomego zarządzania zaufaniem. Wiedza z tego zakresu może ułatwić podjęcie decyzji co do strategii przyszłego rozwoju wielu organizacjom. Towarzyszące poniższym analizom empiryczne przykłady i wyniki przeprowadzonych badań stanowić mogą istotną inspirację<sup>1</sup>.

## 2. Istota zjawiska zaufania w biznesie

Dynamiczny rozwój otoczenia powoduje wzrost niepewności i ryzyka działalności przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo musi podejmować w tej sytuacji przedsięwzięcia redukujące ryzyko i niepewność swojego działania [Trocki 2002, s. 41]. Są nimi m.in. inwestycje związane z budową zaufania i związków współpracy. Uznając, że zaufanie to szczególnie rodzaj wiary organizacyjnej opartej na zaobserwowanej kulturze i sposobie komunikacji podczas działania i w relacjach z innymi, mówi nam ono, czy dana jednostka, grupa bądź organizacja jest kompetentna, otwarta, uczciwa, solidna, zainteresowana oraz czy identyfikuje się ze wspólnymi celami, normami i wartościami [więcej patrz: Adamik 2010, s. 156 i n.] W zależności od wykreowanej w ten sposób o sobie opinii (zaufania w otoczeniu) przedsiębiorstwo może wchodzić z większą bądź mniejszą pewnością w różnego typu formy współpracy<sup>2</sup>. Stąd często w literaturze traktuje się zaufanie jako decyzję strategiczną. Do jej podjęcia ważne jest ustalenie ram celów i wartości uznawanych przez strony, gdyż choć ufać sobie można wyznając różne wartości, niezbędne jest jednak obracanie się w kręgu tych samych zasad [Messick, Kramer 2001, s. 89-117]. Wyznawane zasady pozwalają stronom mieć uzasadnioną nadzieję, że partner zachowa się i zareaguje w określony sposób. Choć działaniu takiemu towarzyszy oczywiście niepewność, jednak ufający akceptuje ryzyko szkody, którą może wyrządzić mu druga strona i jest przekonany, że powiernik nie ma zamiaru go skrzywdzić, mimo że mógłby [Brenkert 2000, s. 273-297].

W ten sposób zaufanie staje się dla wykorzystujących je przedsiębiorstw zasadą organizacyjną, czyli sposobem na rozwiązanie problemu współzależności i niepewności, narzędziem interpretowania i prezentowania informacji, kryterium wyboru odpowiednich zachowań i rutyny w koordynowanych działaniach [McEvily i in. 2003, s. 92], zwłaszcza w warunkach niejasności wyników i zachowań, które nie mogą być bezpośrednio mierzone i obserwowane. Poza tym zaufanie pomaga podejmować ryzyko niezbędne do przetrwania organizacji, wzmacnia zdolność do zmian

<sup>1</sup> Praca współfinansowana z projektu badawczego MNiSW nr N N115 006040.

<sup>2</sup> Poziome bądź pionowe; formalne bądź nieformalne; proste bądź złożone.

i wspiera radykalne zmiany, wspomaga kreatywność, innowacyjność i procesy uczenia, jest też katalizatorem relacji społecznych podnoszącym ich wydajność. W wielu przypadkach zyskanie zaufania biznesowego także rozbudza i podtrzymuje współpracę, ponieważ zachęca do wymiany informacji, wzbogaca relacje, powoduje wzrost otwartości i wzajemnej akceptacji, wspiera rozwiązywanie konfliktów i problemów [Six 2004, s. 2-3].

Za S. Coveyem należy też zaznaczyć, że zaufanie wpływa przede wszystkim na koszty, szybkość i jakość działania jego posiadaczy i użytkowników<sup>3</sup>. Oddziaływanie to jednocześnie ma swoją specyfikę: spadek zaufania obniża szybkość i jakość działania, a podwyższa jego koszty, wzrost zaufania zaś odwrotnie – przyspiesza szybkość i poprawia jakość działań, a obniża ich koszty [Covey, Merrill 2006]. Nic więc dziwnego, że badania wykazały, iż większą wagę do kreowania i eksploatawania zaufania przykładają ci, którzy mogą na nim najwięcej stracić lub zyskać, a więc najbogatsi<sup>4</sup>. Im większy dochód wykazywali respondenci, tym większą wagę przykładali do zaufania jako kryterium rozpoczęcia lub zakończenia relacji biznesowych z konkretnym partnerem [Golin 2003]. W związku z tym nie dziwi też, iż zaufanie jest domeną liderów innowacyjności<sup>5</sup>. Chcąc tworzyć szybciej, lepsze rozwiązania i to po najniższych kosztach muszą stawiać na zaufanie partnerom, budowę własnej wiarygodności biznesowej oraz przestrzegać, często nieformalnych, zasad i norm działania [Sankowska 2007].

Sposób budowy i wykorzystania zaufania w biznesie stanowi więc ważne źródło strategicznego różnicowania przedsiębiorstw. Dwa jego fundamenty – kalkulacja i wzajemność zdaniem P. Seabrighta [2004] są w głównej mierze odpowiedzialne za poziom skuteczności i konkurencyjności dzisiejszych graczy rynkowych. Uważa on, że firmy bazujące na kalkulacji (zaufaniu kalkulacyjnym)<sup>6</sup> to firmy na pierwszym szczeblu rozwoju opartego na zaufaniu. Są to zwykle firmy zbyt słabe, by działać na rynku samodzielnie, stąd dla uzupełnienia swych zasobów decydują się zaufać partnerom i podejmują współpracę lub zlecają niektóre działania organizacjom ze-

<sup>3</sup> Przykład: akwizycja McLane Distribution przez Wal-Mart dokonana się w wyniku dwugodzinnego spotkania. Ponieważ strony darzyły się dużym zaufaniem zarówno negocjacje (2 godz.), jak i fuzja (1 miesiąc) zostały przeprowadzone w rekordowym czasie, co umożliwiło zaoszczędzenie milionów dolarów związanych z ewentualnymi wielomiesięcznymi spotkaniami.

<sup>4</sup> Przykład: snobistyczna rzymska ulica i „efekt via Condotti”. Tylko najdroższe, unikalne, wyselekcjonowane towary zaufanych marek mogą być sprzedawane w znajdujących się tam butikach. Wytworzona w ten sposób reputacja przyciąga tam najbogatszych klientów.

<sup>5</sup> Przykład: wspólne prace grupy Peugeot, Renault oraz Volvo w zakresie nowego silnika sześciocylindrowego typu „V”. Żeby konkurować z zagranicznymi producentami samochodów sportowych i luksusowych, musiały sobie zaufać i założyć dla realizacji tego celu joint venture Franco-Suedoise de Moteurs – PRV – efekt: produkcja silnika V6 PRV wykorzystywanego z czasem w wyposażeniu samochodów wszystkich tych trzech konkurencyjnych marek.

<sup>6</sup> Zaufanie to oparte jest na racjonalnym osądzie oraz rachunku szans i zagrożeń. Podstawą jego kształtowania jest zestawienie przewidywanych przychodów i kosztów wynikających z nawiązania danej relacji.



wewnętrzny (kooperacja, powiązania pionowe). Niestety, oprócz szans na wzmocnienie potencjału firmy istnieją też zagrożenia – nieumiejętne zarządzanie realizowanymi związkami współpracy i zaufaniem może z czasem uzależnić je od dostawców ważnych dla nich zasobów.

Wyższym stopniem wtajemniczenia w zakresie korzystania z zaufania są związki budowane na wzajemności<sup>7</sup>. Wspólne budowanie potencjału stron jest silnym bodźcem rozwoju zaufania, zaangażowania i długookresowej współpracy. Potęgują go zachodzące między stronami w toku tych powiązań wymiany: informacyjna, materialna i energetyczna. Każda z nich powinna być dwukierunkowa, systematycznie pogłębiana oraz symetryczna. Budowę zaufania biznesowego na takich zasadach można przyspieszać, a jego efekty podtrzymywać<sup>8</sup> [Grudzewski i in. 2009, s. 166].

### 3. Zaufanie w procesach kooperacji

Kooperacja jest jedną z podstawowych form współdziałania<sup>9</sup> przedsiębiorstw. Ze względu na swój pozytywny charakter często nazywana jest współpracą. W jej toku uczestnicy wzajemnie sobie ufają i pomagają, zmierzając wspólnie do osiągnięcia wzajemnie niesprzecznych celów. Mówi się też często, iż jest to podejmowanie działań wzajemnie zgodnych i uzupełniających się oraz mających pozytywne znaczenie z punktu widzenia ich wpływu na realizację celów uczestniczących w nim stron [Ansoff 1985, s. 195], a nawet, iż jest to współdziałanie polegające na skoordynowaniu wykonywanych zadań częściowych przewidzianych podziałem pracy. W wielu wypadkach traktuje się ją także jako powiązania między jednostkami gospodarki na podstawie zawieranych przez nie umów, porozumień umożliwiających lub ułatwiających realizację określonych zadań.

Forma ta zyskała na popularności, gdyż ze względu na globalizacyjne zmiany znacznie w ostatnich latach wzrosły koszty samodzielnego funkcjonowania, a tym bardziej skutecznego konkurowania na rynku. By ułatwić swe działanie w tych warunkach, przedsiębiorstwa zaczęły szukać wsparcia w stabilnych, partnerskich relacjach z zaufanymi partnerami. Najłatwiej i najszybciej można było je uzyskać

---

<sup>7</sup> Zaufanie to oparte jest na identyfikacji, czyli dzieleniu przez partnerów wspólnych wartości. Podstawą jego kształtowania są wspólne doświadczenia i długookresowe, realne, wzajemne kontakty i różnego typu relacje.

<sup>8</sup> Na przykład poprzez strategię małych kroków, tzn. zaczynać od zaufania w obszarach mniej ważnych, co zmniejsza ekspozycję na ryzyko, z czasem przechodzić do coraz ważniejszych; uzgadnianie szczegółów współpracy i dostarczanie konkretnych wyników tejże pracy; unikanie nadmiernych przymusów i motywatorów finansowych, które spowalniają budowę zaufania; współpracę z wieloma podmiotami zaangażowanymi jednocześnie w rozsądnym stopniu – co daje partnerom większą swobodę i jest źródłem wprowadzania ulepszeń w przebiegu większej liczby realizowanych procesów.

<sup>9</sup> Według kryterium celu wyróżnia się bowiem trzy typy współdziałania: 1) współpracę (kooperacja pozytywna), 2) współzawodnictwo (rywalizacja), 3) walkę.

w relacjach współpracy **o charakterze pionowym**, czyli z dostawcami, kooperantami, odbiorcami. Stały się one antidotum na m.in. ograniczony dla pojedynczych organizacji dostęp do cennych zasobów strategicznych, sektorów, segmentów rynku, regionów geograficznych, na tymczasowość budowanej przewagi konkurencyjnej, rosnące koszty postępu technologicznego, hiperkonkurencję czy zmiany w zasadach gry rynkowej [więcej zob. Adamik 2007, s. 230-243; 2009b, s. 399-412; 2011, s. 9-19].

#### 4. Specyfika zaufania kooperacyjnego

Kooperacja jest specyficzną formą współdziałania przedsiębiorstw (formą relacji **o charakterze poziomym**), gdyż łączy w sobie zarówno zjawisko konkurencji, jak i kooperacji, a więc często trudne do pogodzenia logiki relacji między organizacjami – logikę konfliktu, wspólnoty interesów, sprzeczności dążeń i zaufania. Trudno ją nie tylko jednoznacznie zdefiniować, ale i w praktyce wypracować. Zgodnie bowiem z jej ideą uczestniczą w niej rywalizujące w pewnych obszarach strony<sup>10</sup>, które w innych jasno wyznaczonych kwestiach muszą mieć do siebie na tyle zaufania, by angażując się w relacje bliskiej, partnerskiej współpracy, dzielić się informacjami, doświadczeniem oraz ryzykiem współdziałania. W takim układzie, posiadając z racji funkcjonowania w tym samym obszarze rynku komplementarne zasoby, są w stanie wypracowywać zarówno zamierzone cele wspólne, jak i indywidualne cele strategiczne.

Wielu badaczy analizowało, czy w realiach gospodarczych taka sytuacja jest możliwa (realna) i opłacalna. Analizy wykazały, że życie weryfikuje w zaskakujący sposób wiele, na pierwszy rzut oka, nierealnych rozwiązań. Dzieje się tak ze względu na coraz szybsze i mniej przewidywalne zmiany w otoczeniu, skracający się okres utrzymywania przewagi konkurencyjnej, budowanej poprzez klasyczne strategie, w tym w oparciu o powiązania pionowe firmy. W sytuacji gdy konkurencja między firmami ma charakter ciągły i kompleksowy, często stanowi silny strumień relacji w pewnych obszarach działalności rywali, strony w związku z tym systematycznie się monitorują, porównują, oceniają, a więc poznają. Zaczynają się z czasem nawet rozumieć, szanować i cenić (choć być może nie okazują tego oficjalnie). Nawiązuje się wówczas między nimi pewien rodzaj zaufania co do spodziewanych zachowań rynkowych. Taka sytuacja to najlepszy moment na zastanowienie się nad nawiązaniem więzi kooperacyjnych, czyli współpracy z rywalem w pewnym wyselekcjonowanym, odpornym na konkurencję obszarze, by realizować w nim wspólnymi siłami ważne dla obydwu stron cele, np. kontrolować standardy technologiczne, zyskiwać deficytowe zasoby, dostęp do technologii, komplementarnej wiedzy, nowych rynków [Garraffo 2006, s. 4]. Któż może bowiem być lepszym wsparciem

<sup>10</sup> Rywalizujące, a więc konkurujące między sobą w dążeniach do analogicznych celów, stąd podejmujące działania utrudniające, a nawet uniemożliwiające innym osiągnięcie tych celów.

niż niezależny, profesjonalnie funkcjonujący, ceniony i sprawdzony specjalista z branży? Chyba nikt aż w takim stopniu. Takie kompleksowe zrozumienie, a przy tym współzależność stron [Cygler 2007, s. 61-77], gdyż kooperanci wnoszą do relacji kooperacyjnych aporty w postaci komplementarnych zasobów, zacieśniają więzy i maksymalizują nie tylko zaufanie, ale i korzyści płynące z towarzyszącej mu współpracy.

Dobrze skonfigurowane relacje kooperacyjne (we właściwym czasie, z właściwym partnerem, we właściwym zakresie, z odpowiednio dobranymi formami współpracy<sup>11</sup>, przy zachowaniu równowagi między zaufaniem a rywalizacją), a przy tym długotrwałe i wciąż otwarte na kolejne formy współpracy, utrzymując niezależność stron pozwalają partnerom realizować razem nie tylko wspólne cele, ale także cele indywidualne<sup>12</sup>.

Jak więc widać, przełamywanie barier mentalnych ma sens. Budowa zaufania wobec firmy w relacjach z rywalami może stanowić poważny wyróżnik nowoczesnie konkurującej organizacji. Zwłaszcza że ze względu na trudności w ich nawiązaniu, jak dotąd nie są to na rynku powszechne zachowania. Szczególnie wskazane są wówczas, gdy w relacjach stron można dostrzec podstawowe źródła zaufania<sup>13</sup>. Są one wówczas podstawą do wypracowania opartego na wiedzy i przeszłych doświadczeniach, zawężonego do konkretnych obszarów zaufania strategicznego

---

<sup>11</sup> Najczęściej spotykane formy kooperencji to: licencjonowanie, franchising, non equity Alliance, umowy outsourcingowe, joint venture, częściowy wykup, wspólne montownie, pomoc techniczna itp. W literaturze grupuje się je na formy kapitałowe, niekapitałowe i mieszane, a także na relacje formalne i nieformalne.

Wybór formy kooperencji zależy od przyjętych celów, zakresu współpracy, istotności dla kształtowania przewagi konkurencyjnej oraz od poziomu wzajemnego zaufania i rywalizacji.

<sup>12</sup> Między innymi 1) realizować skuteczniej własne cele rozwojowe, 2) szybciej uczyć się i to bez kosztów towarzyszących popełnianiu błędów przez obie strony [Hamel i in. 1989, s. 133-139], 3) eksploatować efekt synergii wynikający z dzielenia się przez kooperantów doświadczeniem, umiejętnościami menedżerskimi, *know-how*, kanałami dystrybucji, dostępem do rynków itp. [Zineldin 1998, s. 1138-1164], 4) budować kolektywną przewagę konkurencyjną sieci współpracujących ze sobą organizacji (sieciowa przewaga konkurencyjna) [Wiatrak 2003, s. 7-18], 5) realizować korzyści rosnącej skali i zasięgu, dzięki maksymalizowanej poprzez kooperację współzależności i specjalizacji działań [Silverman, Baum 2002, s. 791-806], 6) pokonywać bariery wejścia na nowe, często obciążone podwyższonym ryzykiem inwestycyjnym, rynki [Cygler 2009, s. 50], 7) czerpać korzyści wynikające z oszczędności czasu na pracach wykonywanych wspólnymi siłami zamiast w długotrwałym działaniu indywidualnym, 8) wzmacniać siłę przetargową kooperentów wobec stron trzecich, 9) sprawniej dywersyfikować działalność uczestniczących w kooperacji partnerów, a przez to zwiększać ich elastyczność organizacyjną i strategiczną, 10) wdrażać w działalność organizacyjną stron nowoczesne techniki zarządzania, które stały się sukcesem w działalności kooperentów, 11) koncentrować się przez kooperentów na swych kluczowych umiejętnościach i biznesach, 12) podnosić wyniki finansowe szybciej, niż osiągają to samodzielnie działające organizacje [Luo, Rindfleisch 2007, s. 73-83].

<sup>13</sup> Na przykład dostępność, kompetencje, konsekwencja, dyskrecja, sprawiedliwość, uczciwość, lojalność, otwartość, dotrzymywanie obietnic [Butler 1991], wiarygodność i życzliwość [Doney, Cannon 1997], rzetelność, przewidywalność, uczciwość [Zaheer i in. 1998], wiarygodność, sprawiedliwość, dobra wola [Dyer, Chu 2000], kompetencje, życzliwość, zaangażowanie, etyka [Six 2003].

[Uslander 2008], a przy bardziej zaangażowanych w kooperację stronach – nawet zaufania opartego na identyfikacji, które pojawia się wraz ze zrozumieniem potrzeb i intencji kooperentów, a także ich współdzieleniem. Rozwojowi tego typu zaufania sprzyja zwykle kolektywna tożsamość (np. wspólne logo), lokalizacja w tym samym budynku czy sąsiedztwie, tworzenie wspólnych produktów, realizacja i poświęcanie się wspólnym celom [Lewicki, Bunker 1996, s. 114-139].

## **5. Praktyczne efekty ewolucji w zarządzaniu zaufaniem w relacjach biznesowych**

Obserwacja praktyki gospodarczej, zarówno zagranicznej, jak i krajowej, potwierdza rosnące zainteresowanie bardziej zaawansowanymi formami współpracy, zbliżającymi się do powiązań poziomych. Można je zauważyć w dużych firmach, m.in. w przemyśle motoryzacyjnym (np. powiązania Peugeot, Renault, Volvo w zakresie prac nad silnikiem V6 PRV czy Matra-Automobile i Renault nad samochodem Espace), lotniczym (np. powiązania grupy Aerospetiale, grupy DASA oraz firmy Hawker Siddeley Aviation dotyczące Airbusa A 300), w telefonii komórkowej (np. powiązania w sieci Symbian: Nokia, Ericsson, Siemens A.G., Sony-Ericsson i Panasonic), w mediach (np. powiązania TP SA z Canal+ Cyfrowy czy TP SA z Netią SA), branży AGD (np. powiązania Zelmer SA z Philipsem NV) i wielu innych [więcej patrz: Cygler 2009]. Widać tę tendencję także w zachowaniu małych i średnich przedsiębiorstw (MSP).

Małe i średnie przedsiębiorstwa autorka bada od lat. Analizując dane z ostatnich kilku badań, również można dostrzec taką tendencję. W badaniach ankietowych przeprowadzonych w polskich małych i średnich przedsiębiorstwach na temat głównych partnerów realizowanych przez nie związków partnerskiej współpracy (z uwzględnieniem zawsze trzech podstawowych grup: tzn. klientów, dostawców i konkurentów) zauważa się jednak rosnącą wciąż, choć powoli, grupę MSP decydujących się na współpracę z konkurentami, a więc jak wcześniej wykazano, trudniejszymi, ale dającymi nadzieję na unikalne i wartościowe wsparcie, partnerami.

W badaniach przeprowadzanych w roku 2008 na 63 badane firmy jedynie 20 zdecydowało się na współpracę z konkurentami (stanowiło to 31% badanych). W roku 2009 na 132 badane firmy z konkurentami współpracowały 43 MSP (33% badanych). W kolejnym roku, badając tym razem 119 innych firm, odnotowano 53 MSP ceniące kontakty z konkurentami (45% badanych). Ostatecznie, na 314 przebadanych MSP 37% z nich zdecydowało się na współpracę z konkurentami. Choć wynik ten nie jest wysoki, lecz sygnalizuje ewolucję w zakresie „dojrzewania” także polskich MSP do otwierania się na otoczenie i coraz aktywniejszego bazowania na wypracowanym przez siebie i innych zaufaniu. Daje im to szansę na rosnącą innowacyjność, elastyczność i konkurencyjność.

Ważną przesłanką ku temu jest fakt, że badani dostrzegają, iż relacje z konkurentami realnie kreują dla nich istotne korzyści. W pierwszych wybranych do porównań

badaniach, tzn. z roku 2008, na 63 MSP na możliwości realizacji nietypowych zleceń wskazywało 21% badanych, na wzrost innowacyjności – 17%, poprawę efektywności działań rynkowych – 14%, minimalizację utraty szans rynkowych 13%, szybszą reakcję i lepszą reputację/wizerunek firmy – po 9%, dostęp do nowych technologii, patentów, innowacji – 8%. W kolejnych latach badań lista ta rozszerzała się, a odsetek wskazań rósł<sup>14</sup>. Istotne jest poza tym, iż badani świadomi są roli parametrów kooperantów ważnych dla skuteczności współpracy. Za szczególnie przydatne uznawano najczęściej podobieństwo technologiczne partnerów (2,48 w skali 3-punktowej, gdzie 3 oznaczało „bardzo istotne”), jakość komunikacji (2,27), harmonijne współdziałanie (2,23), podobieństwo kulturowe (2,20) i zrozumienie biznesowe (2,20)<sup>15</sup>. Każde z powyższych opiera się na zaufaniu. Ma więc sens praca nad budową i właściwym zarządzaniem zaufaniem.

## 6. Podsumowanie

Z przedstawionej teorii wynika, a praktyka gospodarcza to potwierdza, że konkutowanie w oparciu o współpracę, której podstawą jest zaufanie, i to nawet wobec konkurentów (kooperacja), to już rzeczywistość. Ewolucja w przełamywaniu barier już trwa. Ci, którzy szybciej ją przejdą, zyskają zdecydowanie więcej. Renta pierwszeństwa czy też przewaga pierwszego ruchu będzie w ich zasięgu. Dzięki pionierskiemu zaufaniu w układach z konkurentami mogą bowiem odnaleźć nad wyraz cenny, gdyż niewykorzystywany dotąd powszechnie, sposób wyróżnienia się na obsługiwanym rynku.

## Literatura

- Adamik A., *Kultura zaufania jako determinanta efektywności procesów współpracy międzyorganizacyjnej*, [w:] A. Adamik (red.), *Zarządzanie relacjami między organizacyjnymi. Doświadczenia i wyzwania*, Monografia Politechniki Łódzkiej, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010.
- Adamik A., *Rola przewagi kooperacyjnej w procesie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, [w:] E. Urbanowska-Sojkin (red.), *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach*, Zeszyty Naukowe nr 170, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011.
- Adamik A., *Rola współpracy we wspieraniu rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] L. Lewandowska (red.), *Formy wspierania przedsiębiorczości w regionie łódzkim w warunkach kryzysu gospodarczego*, PTE Oddział w Łodzi, Łódź 2009a.
- Adamik A., *Współpraca, kooperacja i alianse jako etap w rozwoju przedsiębiorstw – systematyzacja zagadnienia*, [w:] S. Lachiewicz (red.), *Zarządzanie rozwojem organizacji*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007.

<sup>14</sup> Badanie z roku 2008 szczegółowo opisane w: [Adamik 2009a].

<sup>15</sup> Badanie z roku 2009 szczegółowo opisane w: [Adamik 2010].

- Adamik A., *Wykorzystanie i rola związków partnerskiej współpracy w praktyce funkcjonowania MSP regionu łódzkiego*, [w:] A. Adamik, S. Lachiewicz (red.), *Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009b.
- Ansoff H., *The firm on the future*, „Harvard Business Review” 1985, 4.
- Brenkert G.G., *Morality and International Business*, [w:] C. Lane, R. Bachmann (red.), *Trust Within and Between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications*, Oxford University Press, Oxford 2000.
- Butler J.K., *Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory*, „Journal of Management” 1991, No. 17/3.
- Covey S.R., Merrill R.R., *The Speed of Trust*, Free Press, New York 2006.
- Cyglar J., *Kooperencja – nowy typ relacji między konkurentami*, „Organizacja i Kierowanie” 2007, nr 2 (128).
- Cyglar J., *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009.
- Doney P.M., Cannon J.P., *An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships*, „Journal of Marketing” 1997, No. 61/4.
- Dyer J.H., Chu W.C., *The determinants of trust in supplier automaker relationships in the U.S., Japan, Korea*, „Journal of International Business Studies” 2000, No. 31/2.
- Garraffo F., *Types of Cooperation to Manage Emerging Technologies*, University of Catania, 2006 (working paper).
- Golin A., *Trust or Consequences. Build Trust Today or Lose Your Market Tomorrow*, Amacom, New York 2003.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wolters Kluwer Business, 2009.
- Hamel G., Doz I.L., Prahalad C.K., *Collaborate with your competitors – and win*, „Harvard Business Review”, January-February 1989.
- Lewicki R., Bunker B., *Developing and Maintaining Trust in Work Relations*, [w:] R. Kramer, T. Tyler (red.), *Trust in Organizations*, Sage, Newbury Park 1996.
- Luo X., Rindfleisch A., Tse D.K., *Working with rivals: The impact of competitor alliances on financial performance*, „Journal of Marketing Research” 2007, Vol. XLIV.
- McEvily B., Perrone V., Zaheer A., *Trust as an organizing principle*, „Organization Science” 2003, No. 14 (1).
- Messick D.M., Kramer R.M., *Trust as a Form of Shallow Morality*, [w:] K.C. Cook (red.), *Trust in Society*, Russell Sage Foundation, New York 2001.
- Sankowska A., *Wpływ zastosowania koncepcji wirtualnego organizowania na innowacyjność przedsiębiorstwa*, rozprawa doktorska, Politechnika Warszawska, Warszawa 2007
- Seabright P., *The Company of Strangers: A Natural History of Economic Life*, Princeton University Press, Princeton 2004.
- Silverman B.S., Baum J.A., *Alliance – based competitive dynamics*, „Academy of Management Journal” 2002, Vol. 45.
- Six F., *Trust an Trouble: Building Interpersonal Trust within Organizations*, Erasmus University Rotterdam, Rotterdam 2004.
- Trocki M., *Architektura biznesu – nowe struktury działalności gospodarczej*, [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa 2002.
- Uslander E.M., *Zaufanie strategiczne i zaufanie normatywne*, [w:] P. Sztompka, M. Bogunia-Borowska (red.), *Socjologia codzienności*, Znak, Kraków 2008.

- Wiatrak A.P., *Organizacje sieciowe – istota ich działania i zarządzania*, „Współczesne Zarządzanie” 2003, nr 3.
- Zaheer A., McEvily B., Perrone V., *Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust a performance*, „Organization Science” 1998, No. 9 (2).
- Zineldin M.A., *Towards an ecological collaborative relationship management: A „co-operative” perspective*, „European Journal Marketing” 1998, Vol. 32, No. 11-12.

## **FROM COOPERATION TO COOPETITION – BREAKING THE BARRIERS IN THE PROCESSES OF TRUST IN BUSINESS RELATIONSHIPS MANAGEMENT**

**Summary:** The aim of the article is an attempt to answer the question whether for the improvement of competitiveness of today’s enterprises it is necessary to overcome barriers and entering into relationships of cooperation not only with suppliers or customers, but also with more difficult, less predictable partners – competitors. Is coopetition either a form of cooperation that is waiting in the near future for all well-managed organizations or is it the ideal which is impossible to be fulfilled in real economic life? Is it therefore worth investing in the processes of trust management or is it a waste of time and capital? The considerations are based on theories of: trust, cooperation and coopetition. The article is complemented by the results of tests demonstrating the real use of coopetition in the functioning of an organization.

**Keywords:** trust, coopetition, cooperation, trust management.