



Założenia stabilności relacji we współpracy logistycznej

Assumptions of relationship stability in logistics cooperation

Tomasz Małkus

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, e-mail: malkust@uek.krakow.pl

Streszczenie

Z punktu widzenia powodzenia współpracy dostawców i odbiorców w łańcuchu dostaw istotne znaczenie odgrywa ukształtowanie i utrzymanie relacji pomiędzy podmiotami współpracującymi w tworzeniu produktu dla ostatecznego klienta, a także dostawcami usług logistycznych, którzy przejmują odpowiedzialność za przepływy towarów i towarzyszących im informacji. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie głównych uwarunkowań stabilności relacji pomiędzy współpracującymi przedsiębiorstwami. Punktem wyjścia stała się charakterystyka powiązań występujących we współpracy logistycznej. W dalszej części przedstawiono istotę i główne cechy wpływające na stabilną kooperację. Jako podstawę teoretyczną rozważań dotyczących kształtowania warunków sprzyjających stabilności relacji wykorzystano teorie: kosztów transakcji, kontraktu niekompletnego oraz agencji.

Słowa kluczowe: relacja, stabilność relacji, zaangażowanie, zaufanie, ryzyko relacji, koszty transakcji.

Abstract

From the perspective of successful cooperation between suppliers and customers in the supply chain, formation and maintenance of relationships with suppliers and customers, as well as relationships with providers of logistics service, who take responsibility for the flows of goods and information, play the important role. The purpose of the article is to present the main determinants of the stability of the relationship between cooperating parties. The starting point is the characteristics of relations in logistics cooperation. Next, the nature and the main features of the stability of relationships in cooperation are presented. As a basis of theoretical considerations, regarding the development of conditions conducive to the stability of relationship, the theory of transaction costs, incomplete contract theory and the theory of agency are used.

Keywords: relationship, relationship stability, commitment, trust, relational risk, transaction costs.

Wstęp

W dążeniu do uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej istotne znaczenie mają rozwiązania stosowane w obszarze logistyki. Dotyczy to zarówno integrowania przepływów towarów oraz towarzyszących im informacji od dostawców surowców i materiałów do końcowych odbiorców, jak i ukształtowania współpracy z dostawcami usług logistycznych. Wspecjalizowani usługodawcy mogą realizować zlecane zadania dla pojedynczych przedsiębiorstw, pomiędzy kolejnymi etapami tworzenia oferty dla ostatecznego klienta, ale także przejmować odpowiedzialność za realizację przepływów pomiędzy wszystkimi współpracującymi przedsiębiorstwami.

Z punktu widzenia powodzenia współpracy istotne znaczenie odgrywa ukształtowanie relacji zarówno z dostawcami i odbiorcami współpracującymi w tworzeniu produktu dla ostatecznego klienta, jak i z dostawcami usług logistycznych, których udział polega na przejęciu odpowiedzialności za przepływy towarów i towarzyszących im informacji. Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi w kierunku bardziej ścisłych powiązań i większych zakresów współpracy traktowane jest jako zwiększanie potencjału w dążeniu do sukcesu w kooperacji [Yiang i in. 2008, s. 600]. Wraz ze zmieniającymi się warunkami w otoczeniu i wewnątrz poszczególnych przedsiębiorstw istotne znaczenie ma także stabilność oczekiwań, zobowiązań i uprawnień partnerów w uzgodnionym okresie współpracy.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie głównych założeń kształtowania stabilności relacji pomiędzy przedsiębiorstwami współpracującymi w tworzeniu i dostarczaniu produktu dla ostatecznego klienta, a także pomiędzy tymi przedsiębiorstwami a wspomagającymi ich działalność dostawcami usług logistycznych. Jako punkt wyjścia potraktowano charakterystykę powiązań występujących we współpracy logistycznej. W dalszej części przedstawiono istotę i główne cechy wpływające na stabilną kooperację. Jako podstawę teoretyczną rozważań dotyczących kształtowania warunków sprzyjających stabilności relacji wykorzystano teorie: kosztów transakcji, kontraktu niekompletnego oraz agencji.

1. Typy relacji we współpracy logistycznej

Ze względu na znaczące zróżnicowanie zakresów współpracy i przewidywanego czasu jej trwania cechy relacji pomiędzy kooperantami również mogą być różne. Spośród prezentowanych w literaturze przykładów typologii relacji występujących w kooperacji logistycznej można przedstawić propozycję, w której jako cechy różnicujące potraktowano sposób powiązania stron, dzielenie się informacjami, skalę współpracy z konkurentami kooperanta oraz wzajemny stosunek stron do kultury organizacyjnej kooperanta. Na tej podstawie wyróżniono następujące typy relacji [Waters 2009, s. 152]:

- Relacja konkurencyjna – oparta na odrębnych, każdorazowych transakcjach, w której strony dzielą się niewielkimi zakresami informacji, niezbędnymi do przeprowadzenia transakcji; występuje szeroki zakres współpracy z konkurentami kooperanta, a strony posiadają różne kultury organizacyjne.
- Współpraca nieformalna – sposób powiązania stron trudny do określenia, niewielki zakres udostępnianych wzajemnie informacji, szeroki zakres współpracy z konkurentami kooperanta; kultury organizacyjne stron są różne.
- Relacja kontraktowa – oparta na średnioterminowym kontrakcie (umowie)¹, w porównaniu z poprzednimi typami relacji zakres udostępnianych wzajemnie informacji jest szerszy, a skala współpracy z konkurentami kooperanta zmniejszona, kultury organizacyjne współpracujących przedsiębiorstw są zbliżone.
- Sformalizowany alians – umowy pomiędzy stronami mają charakter długoterminowy, zwiększony jest zakres wzajemnie udostępnianych informacji, a zredukowany zakres współpracy z konkurentami kooperanta; kultury organizacyjne są zbliżone.
- Inwestycja mniejszościowa – oparta na umowach długoterminowych, na podstawie których jedna ze stron podejmuje mniejszościowe inwestycje we współpracę, zakresy wzajemnie udostępnianych informacji są większe, następuje dalsze ograniczanie współpracy z konkurentami kooperanta; kultury organizacyjne pozostają zbieżne w jeszcze większym stopniu.
- Wspólne inwestycje – oparte na długoterminowych umowach, uwzględniających wspólne inwestycje, dokonany zostaje podział ryzyka i korzyści, przyjmuje się szeroki zakres wzajemnie udostępnianych i przekazywanych informacji, niewielka skala współpracy z konkurentami kooperanta; występuje wspólna kultura organizacyjna.
- Integracja pionowa – umowy między stronami mają charakter długoterminowy, zapewniony zostaje pełny obustronny dostęp do informacji o działalności partnera, bardzo ograniczony zakres współpracy z konkurentami partnera; kultura organizacyjna wspólna.

Z punktu widzenia przydatności wymienionych powyżej typów współpracy w łańcuchach dostaw warto zwrócić uwagę, że relacje pomiędzy przedsiębiorstwami powinny opierać się na partnerstwie. Należy to rozumieć jako kształtowanie stosunków gospodarczych między ogniwami łańcucha na zasadach zaufania, podziału ryzyka i korzyści, co ma prowadzić do uzyskania dodatkowych efektów synergicznych i przewagi konkurencyjnej [Witkowski 2003, s. 34]. Jako cechy szczególne takich partnerskich relacji wyróżnia się: współpracę, zaufanie między partnerami, widoczność działań i uzyskiwanych efektów wśród wszystkich przedsiębiorstw w łańcuchu, zbieżność procesów (związana ze stosowaniem wspólnych standardów) oraz szybkość działania².

¹ W literaturze polskiej stosuje się często zamiennie pojęcia: „umowa” i „kontrakt”. Należy jednak zwrócić uwagę na różnice pomiędzy tymi pojęciami. W ogólnych rozważaniach teoretycznych można stosować termin „kontrakt”. W ujęciu prawnym natomiast należy stosować pojęcie „umowa”, ponieważ jest ono powszechnie wykorzystywane w przepisach prawa polskiego.

² W oryginalne cechy te zostały nazwane jako: *collaboration, confidence in partners, visibility, process convergence, high velocity*. Por. [Waters 2011, s. 207-211].

Uwzględniając oprócz relacji dostawców z odbiorcami towarów także inne, kształtowane pomiędzy zleceniodawcami i dostawcami usług logistycznych, można stwierdzić, że w warunkach stałej, długookresowej współpracy z usługodawcami wymienione cechy relacji również mają zastosowanie.

Założenia dotyczące charakteru powiązań między przedsiębiorstwami w łańcuchu dostaw można również przedstawić na podstawie teorii wymiany społecznej oraz teorii współzależności celów. Wykorzystując jako podstawę rozważań teorię wymiany społecznej, można stwierdzić, że kooperanci zawierają aliansy strategiczne, aby pozyskać potrzebne zasoby, nabyć nowe umiejętności w obszarze technologii oraz pozyskać informacje. Oznacza to, że relacje te są nawiązywane i utrzymywane, ponieważ współpracujące przedsiębiorstwa oferują sobie wzajemnie ustalone korzyści lub szanse na ich uzyskanie. W takich aliansach przedsiębiorstwa są ściśle zintegrowane dobrowolnymi, nieformalnymi i wzajemnymi powiązaniem, poprzez które następuje wymiana zasobów. Biorąc zaś pod uwagę teorię współzależności celów, można zauważyć, że to wyobrażenia ludzi (w tym przypadku reprezentujących przedsiębiorstwa) dotyczące powiązań ich celów z celami kooperantów determinują sposób, w jaki firmy współpracują z tymi kooperantami, co wpływa na ich osiągnięcia i spójność działań całej grupy. Powiązania w łańcuchu dostaw umożliwiają poszczególnym partnerom wyobrazić sobie podział celów i sprzyjają zachowaniom, które związane są z myśleniem o oczekiwaniach partnerów i wspieraniu ich w dążeniach [Yang i in. 2008, s. 601].

Warto zwrócić uwagę, że oprócz wspomnianej standaryzacji działań także wzajemne dostosowanie oraz wykorzystanie bezpośredniego nadzoru (w tym przypadku nad całościowo ujmowanym łańcuchem oraz w poszczególnych przedsiębiorstwach – ogniwach tego łańcucha) potraktowano jako szczególnie przydatne mechanizmy koordynacji. Traktuje się je tak ze względu na rodzaje współzależności występujące między przedsiębiorstwami w łańcuchu, do których zalicza się przede wszystkim przepływy, skalę (działania) oraz wzajemną zależność realizowanych procesów [Nassimbeni 1998].

2. Istota stabilności w kooperacji logistycznej

We współpracy elementów łańcucha dostaw, która zazwyczaj jest ukierunkowana długookresowo, istotne znaczenie odgrywa integrowanie działań kooperantów i wspólne dążenie do doskonalenia realizowanych działań. Wiąże się to ze wzajemną ingerencją kooperantów w ich działalność podstawową. Integracja działań może dotyczyć zarówno przedsiębiorstw stanowiących główne ogniwa w łańcuchu (dostawcy surowców, materiałów, półproduktów, części składowych, produktu gotowego oraz dystrybutorzy), jak i wyspecjalizowanych jednostek logistycznych, które obsługują poszczególnych dostawców towarów. Dążenie do takiego zacieśniania współpracy związane jest z wzajemną zależnością efektów współpracy, uzyskiwanych przez poszczególne zaangażowane przedsiębiorstwa.

Osiągnięcie uzgodnionych, długookresowych korzyści w kooperacji uzależnione jest od zapewnienia stabilnej współpracy. Na ukształtowanie warunków tej współpracy mają wpływ rozwiązania stosowane wewnątrz poszczególnych przedsię-

biorstw, pomiędzy kooperującymi jednostkami, a także otoczenie rynkowe współpracy oraz makrootoczenie, zarówno w ujęciu warunków krajowych, jak i międzynarodowych. Można przyjąć, że w przypadku silnej konkurencji na warunki panujące w otoczeniu pojedyncze firmy mogą mieć niewielki wpływ. Jednak nastawienie i przygotowanie poszczególnych przedsiębiorstw do współpracy oraz odpowiednie ukształtowanie jej zasad mogą ułatwić ograniczanie wpływu niekorzystnych warunków otoczenia oraz wykorzystywanie pojawiających się okazji do poprawy wyników działań.

Zainteresowanie stabilnością relacji pomiędzy współpracującymi przedsiębiorstwami rozwinęło się zasadniczo wraz z dostrzeżeniem i upowszechnieniem w literaturze korzyści uzyskiwanych – zwłaszcza w kanałach dystrybucji – dzięki długoterminowym powiązaniom dostawców z odbiorcami [Dwyer, Schurr, Oh 1987; Landeros, Monczka 1989; Anderson, Weitz 1989]. Jak zauważono, kwestia stabilności relacji wykracza poza pozytywną ocenę partnera we współpracy, dokonywana jest na podstawie bieżących korzyści i kosztów związanych z relacją. Wiąże się z uwzględnieniem wspomnianej orientacji długoterminowej i z gotowością każdej ze stron do krótkoterminowych poświęceń, aby czerpać bardziej odległe w czasie, obustronne korzyści z relacji [Dwyer, Schurr, Oh 1987]. Rozwój badań dotyczących kształtowania stabilności relacji kooperacyjnych nastąpił przede wszystkim wraz z upowszechnieniem koncepcji współpracy w łańcuchach dostaw. Z punktu widzenia założeń takiej współpracy stabilność relacji może być zdefiniowana jako odzwierciedlenie stałego, obustronnego nastawienia sprzyjającego relacji w ramach współpracy w uzgodnionym okresie [Liu i in. 2008]. Biorąc pod uwagę dostrzeżoną przez autorów opracowań z tego zakresu możliwość występowania zróżnicowanych poziomów stabilności relacji, może ona być także rozumiana jako stopień, w jakim zależności pomiędzy dostawcą i odbiorcą są stabilne, a obydwie strony są zaangażowane w aktywną oraz długoterminową współpracę [Lai, Cheng, Yeung 2005].

Można stwierdzić, że stabilność relacji jest związana z gotowością partnerów do ponoszenia krótkoterminowych wyrzeczeń, aby utrzymać daną relację w warunkach, w których mają oni poczucie bezpieczeństwa i pewności dążenia w niej do długookresowych oczekiwanych korzyści [Yang i in. 2008]. Partnerom współpracującym w ramach stabilnej relacji towarzyszy przekonanie, że korzyści uzyskane dzięki niej są warte więcej niż koszty jej przerwania. Stabilna relacja między kooperantami może zredukować koszt ustanowienia nowych relacji z kolejnymi przedsiębiorstwami (w łańcuchu) oraz poprawić efektywność całego procesu [Liu i in. 2008]. Nastawienie takie staje się możliwe w warunkach, w których dostawcy i odbiorcy polegają zasadniczo na rozwiązaniach kooperacyjnych w dążeniu do przetrwania w niepewnym otoczeniu rynkowym, charakteryzującym się szybką utratą przydatności do użycia produktów oraz zmianami potrzeb klientów [Yang i in. 2008].

Określając ogólne wymagania organizacyjne dotyczące utrzymania stabilności relacji jako inspirację można potraktować przedstawione wcześniej przesłanki zawierania aliansów we współpracy logistycznej, bazujące na teorii współzależności celów oraz na teorii wymiany społecznej. Z punktu widzenia

współzależności celów współpracy zasadne wydaje się stwierdzenie, że utrzymanie stabilności relacji staje się szczególnie istotne dla zapewnienia warunków koniecznych do osiągnięcia wyznaczonych wspólnie celów. Jest to związane z wzajemnym wspieraniem się przez kooperantów w realizacji przypisanych im celów częściowych (zgodnie z zasadami klasyfikacji i komplementarności tych celów). Po osiągnięciu celów lub w przypadku potrzeby ich korekty zasady współpracy mogą zostać zmienione. Dążenie do nowych celów wymagać będzie jednak także w tym przypadku zachowania stabilności relacji pomiędzy kooperantami, ale charakter tej relacji może być już inny niż we wcześniejszym okresie, w którym realizowano poprzednio wyznaczone cele. Na podstawie teorii wymiany społecznej można natomiast stwierdzić, że realizacja planów w kolejnym okresie (po osiągnięciu uprzednio założonych celów) może wymagać uzyskania dostępu do innych zasobów, wypracowania lub pozyskania nowszych technologii, a tym samym wymiany nowych rodzajów i zakresów informacji.

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na czynniki związane z nastawieniem partnerów do współpracy. Można wykorzystać przykładowe, prezentowane w literaturze zestawienie czynników, zidentyfikowanych na potrzeby badań, których celem było określenie wpływu poszczególnych typów na stabilność relacji między dostawcami i odbiorcami w łańcuchu dostaw. W tym ujęciu można zaproponować następujące czynniki (więcej na ten temat w: [Yang i in. 2008]):

- Kapitał relacyjny – określony przez autorów jako wartość sieci relacji przedsiębiorstwa z jego klientami, dostawcami, partnerami w aliansach oraz z wewnętrznymi jednostkami pomocniczymi.
- Relacyjne zaangażowanie – określone jako podejście, w którym przedsiębiorstwo jest przekonane, że relacja z innym przedsiębiorstwem jest tak ważna, iż należy zaangażować maksymalny wysiłek w jej utrzymanie i zapewnienie jej ciągłości.
- Zaufanie – związane z nastawieniem, które tworzy korzystne środowisko współpracy dla kooperantów; umożliwia redukcję poziomu szczegółowości i potrzeb w zakresie monitoringu realizacji warunków umowy oraz wpływa na obniżenie poziomu niepewności, kształtowane zwłaszcza pod wpływem odpowiedzialności, poczucia równości (związanego z symetrią świadczeń) i niezawodności.

Wyróżniony w zestawieniu jako pierwszy kapitał relacyjny może odzwierciedlać założenia strategii przedsiębiorstwa dotyczące skali powiązań kooperacyjnych i charakteru tych powiązań. Zaangażowanie relacyjne i zaufanie do partnera traktowane są natomiast jako odrębne czynniki z uwagi na to, że wprawdzie zaangażowanie stron może wpływać na rozwój ich wzajemnego zaufania, ale zaangażowanie we współpracę nie musi wynikać z zaufania. Na podstawie wyników wspomnianych badań potwierdzono znaczenie czynników zaangażowania i zaufania dostawcy w zapewnianiu stabilności relacji. Wpływ kapitału relacyjnego na stabilność pojedynczej relacji został uznany za nieznaczący.

Definiując zaufanie jako przekonanie o zdolności partnera do osiągnięcia efektów zgodnych z umową lub o jego intencji, aby

te efekty osiągnąć, można rozróżnić zaufanie do dobrej woli i zaufanie do kompetencji partnera. Zaufanie do dobrej woli oznacza w tym ujęciu oczekiwanie, że inny uczestnik relacji społecznej podejmuje moralne zobowiązanie i odpowiedzialność za poświęcenie szczególnej uwagi interesowi innych uczestników ponad interesem własnym. Zaufanie kompetencyjne jest oparte na stopniu, do którego uczestnik wymiany wierzy, że partner posiada wymaganą wiedzę ekspercką do prawidłowego wykonania zadań w celu osiągnięcia korzyści z relacji [Liu i in. 2008]. Wykorzystując inną typologię zaufania, w której rozróżniono zaufanie afektywne i poznawcze, można stwierdzić, że zaufanie do dobrej woli partnera jest w większym stopniu związane z pierwszym z wymienionych typów, a zaufanie do kompetencji – z drugim (szerzej o przedstawionej typologii zaufania [Zakrzewska-Bielawska, Lewicka 2016]).

Warto podkreślić, że zaangażowanie kooperantów jako jedna z cech relacji występujących pomiędzy nimi uznawane jest za szczególnie istotne z punktu widzenia utrzymania i doskonalenia jakości współpracy dostawców z odbiorcami w łańcuchu [Lai, Cheng, Yeung 2005]. W innym ujęciu zaangażowanie podmiotów wymiany (którymi są kooperujące przedsiębiorstwa) wyróżnia się wraz ze współzależnością jako cechy relacji szczególnie istotne w kreowaniu wartości stosunków między tymi podmiotami. Wraz z tymi cechami podkreśla się znaczenie postaw podmiotów, reprezentowanych przez stopień ich współpracy, oraz wspomniane wcześniej zaufanie [Piwoni-Krzyszowska 2014].

3. Kształtowanie stabilności relacji w kooperacji logistycznej

Zaufanie może być traktowane jako cecha lepiej odzwierciedlająca nastawienie stron współpracy niż ryzyko [Williamson 1998]. W rozważaniach dotyczących stabilności relacji w kooperacji logistycznej należy jednak zwrócić uwagę na możliwość występowania ryzyka relacyjnego, które można potraktować jako możliwość i związane z tym konsekwencje niewystarczającego wypełnienia zobowiązań podjętych w relacji pomiędzy przedsiębiorstwami w celu realizacji wspólnych przedsięwzięć. Możliwość utrudniania działań partnera lub zakłócania przepływu informacji oraz uchylania się od wypełniania obietnic lub zobowiązań występuje w największym stopniu w długim okresie współpracy [Liu i in. 2008]. Uzasadnieniem takiego stwierdzenia może być większe prawdopodobieństwo wystąpienia braku elastyczności, konfliktów, niewystarczających kompetencji oraz braku dostępu do istotnych informacji, przejmowania know-how partnera w długim okresie współpracy w warunkach szybkich i częstych zmian w otoczeniu.

W rozważaniach dotyczących kształtowania warunków kooperacji logistycznej, sprzyjających stabilności relacji pomiędzy przedsiębiorstwami w ustalonym (zazwyczaj długim) okresie współpracy, można wykorzystać teorie: kosztów transakcji, agencji oraz kontraktu niekompletnego.

Przyjmując jako podstawę rozważań teorię kosztów transakcji, należy zwrócić uwagę na główne czynniki, które kształtują poziom tych kosztów. Należą do nich z jednej strony specyfika

aktywów wykorzystywanych w transakcji, z drugiej zaś cechy związane z nastawieniem uczestników tej transakcji, jakimi są ograniczona racjonalność i możliwość wystąpienia oportunistu [Williamson 1998]. Potrzeby dotyczące dostosowania zasobów posiadanych przez strony do przeprowadzenia transakcji mogą wpływać zwłaszcza na skłonność kooperantów do postaw oportunistycznych. Współpraca w łańcuchach dostaw oraz kompleksowa obsługa logistyczna pojedynczych lub wszystkich kooperantów związana jest zazwyczaj z wysokim poziomem specyfiki aktywów, a tym samym z wysokimi nakładami na dostosowanie infrastruktury i wyposażenia oraz organizacji elementów tego procesu w poszczególnych jednostkach. W tych warunkach mogą pojawić się dążenia do umieszczania w umowach regulacji zabezpieczających strony lub tę stronę transakcji, która inwestuje w specyficzne zasoby wobec możliwości przedterminowego rozwiązania umowy. W takich warunkach kooperanci powinni wykazywać niską skłonność do postaw oportunistycznych, które mogłyby skutkować zakłóceniami, a w konsekwencji kosztownym, nieplanowanym zakończeniem współpracy. Koszty te dotyczą nie tylko opóźnień w działalności, niezadowolenia i utraty odbiorców, ale także trudności w przejmowaniu lub podziale aktywów wykorzystywanych we współpracy oraz problemów związanych z wykorzystaniem dotychczasowej infrastruktury i wyposażenia we współpracy z nowymi kooperantami.

Określając wpływ specyfiki aktywów na stabilność relacji w kooperacji logistycznej, warto zauważyć, że w literaturze prezentowane są wyniki badań dotyczących wpływu specyfiki aktywów, częstości transakcji oraz pewności dostaw na wzmacnianie zależności pomiędzy stabilnością relacji „odbiorca – dostawca” a wzrostem zaangażowania dostawcy w zapewnienie jakości współpracy. Wyniki potwierdziły wpływ pewności dostaw na wspomnianą zależność. Znaczenie specyfiki aktywów i częstości transakcji określono jako niewielkie. Uznano, że inwestycje w specyficzne aktywa wykorzystywane we współpracy są prawdopodobnie pomocne we wzmacnianiu lojalności. Nie wskazują one jednak dostawcom szczegółowych wytycznych dotyczących wymagań odbiorców, a tym samym nie wpływają na jakość poszczególnych dostaw. W interpretacji wyników niski wpływ częstości transakcji na zależność między jej stabilnością a zaangażowaniem dostawcy w zapewnienie jakości współpracy z odbiorcą tłumaczony jest wieloznacznością czynnika, jakim okazuje się częstość transakcji dla dostawców (szerzej o przeprowadzonych badaniach [Lai, Cheng, Yeung 2005]).

Rozważając uzależnienie skłonności do postaw oportunistycznych od specyfiki aktywów, należy zwrócić uwagę na związaną z tymi czynnikami dostępność nowych, potencjalnych kooperantów na rynku. Może bowiem wystąpić sytuacja, w której wprawdzie przeprowadzenie transakcji nie wymaga wysokich nakładów na dostosowanie infrastruktury i wyposażenia do warunków współpracy, ale na rynku występuje bardzo ograniczona liczba przedsiębiorstw o poszukiwanym profilu działalności. Przy niskiej dostępności i małych możliwościach zmiany kooperanta skłonność do postaw oportunistycznych stron współpracy powinna być niska, a zainteresowanie stabilnością relacji w długim okresie – zasadniczo wzrosnąć.

Ze skłonnością do występowania postaw oportunistycznych związany jest również inny czynnik kształtujący koszty transakcji, jakim jest wspomniana ograniczona racjonalność stron wymiany. Powoduje ona, że precyzyjne określenie wyników współpracy zostaje utrudnione. Związane jest to z jednej strony z możliwością wystąpienia w dłuższym okresie trudnych do przewidzenia zmian warunków w otoczeniu kooperacji. Z drugiej strony problemem są ograniczenia dostępu stron do informacji, które mogą dotyczyć:

- braku świadomości potrzeby pozyskania określonych rodzajów informacji do przeprowadzenia transakcji (związanego z niewystarczającymi kompetencjami),
- braku wiedzy o dostępności informacji,
- świadomej rezygnacji z pozyskania określonych rodzajów informacji przez strony ze względu na zbyt wysokie koszty, jakie trzeba ponieść, w porównaniu z wartością realizowanych transakcji,
- braku wiedzy o posiadaniu informacji przez jednego z uczestników transakcji, który nie chce ich ujawnić (np. w obawie przed ich potencjalnym, niekorzystnym wpływem na jego relacje ze współpracującymi jednostkami).

Ostatni z wymienionych problemów jest jednym z głównych zagadnień uwzględnionych w teorii agencji, którą można potraktować jako rozwinięcie teorii kosztów transakcji. Teoria ta dotyczy relacji występujących pomiędzy stronami kontraktu reprezentującymi określone postawy, charakteryzujące się preferowaniem własnych korzyści, niechęcią do ryzyka oraz asymetrią w dostępie do informacji. Relacje te określa się często jako „agent – pryncypał”. Są one charakterystyczne zwłaszcza dla działalności w ramach przedsiębiorstwa, ale mogą być przydatne również w opisie współpracy rynkowej przedsiębiorstw, w tym zwłaszcza współpracy z usługodawcami. Agent (wykonawca) posiada większą wiedzę o stanie realizacji powierzonych mu zadań i może wpływać na ograniczenie dostępu pryncypała (zleceniodawcy) do informacji o tych zadaniach. Wysokie koszty ograniczają możliwość monitorowania wykonawcy (szerzej o teorii agencji w [Ross 1973; Jensen Meckling 1979; Williamson 1998]). Z punktu widzenia kontroli agenta istotną rolę odgrywa rozróżnienie kontroli zachowań (działań) agenta oraz kontroli osiągniętych przez niego wyników. Z punktu widzenia stabilności relacji pomiędzy kooperującymi jednostkami szczególne znaczenie ma ich otwartość informacyjna, dotycząca zwłaszcza realizowanych działań i uzyskiwanych efektów.

Wspomniane ograniczenia w dostępie do informacji potrzebnych do nawiązania i utrzymania relacji współpracy, a także utrudnienia związane z przewidywaniem przyszłych warunków działania powodują, że umowy (kontrakty) pomiędzy przedsiębiorstwami są niekompletne (szczegółowe ujęcie teorii kontraktu niekompletnego w: [Hart, Moore 1988]). Sposobem na redukcję skutków tej niekompletności może być uwzględnienie w umowach tzw. planów awaryjnych, które będą zawierać postanowienia dotyczące uprawnień i zobowiązań partnerów oraz zasad działania w sytuacjach nadzwyczajnych i kryzysowych. Pomocne staje się w tych warunkach uwzględnienie możliwości renegotjowania warunków współpracy i obustronnego dostosowania w sytuacjach, które są

trudne do przewidzenia. Jest to przejawem dążenia do redukcji ryzyka związanego ze współpracą i zarazem świadczy o nastawieniu sprzyjającym współpracy i zapewnieniu stabilności relacji w całym okresie, którego dotyczy umowa.

Traktując jako inspirację prezentowaną w literaturze przykładową typologię umów (kontraktów), zróżnicowanych z punktu widzenia zasad współpracy, można stwierdzić, że kontrakty krótkookresowe, dotyczące zlecenia nieskomplikowanych zadań pomocniczych o wąskim zakresie, mogą być potraktowane jako reprezentujące mniejszy stopień niepewności warunków współpracy niż inne, które obejmują integrację działalności partnerów i przewidują zasadnicze, obustronne korzyści w długiej perspektywie czasowej (umowy o mniejszym stopniu szczegółowości, pozostawiające pewien zakres swobody decyzyjnej wykonawcy zależnie od sytuacji w przyszłości) [Gruszecki 2002]. Wymagania dotyczące stabilności relacji pomiędzy kooperantami w każdym z wymienionych przypadków będą kształtować się odmiennie. W pierwszym z wymienionych przypadków nacisk na tę stabilność może być mniejszy.

4. Zakończenie

Choć zagadnienie stabilności relacji jest podejmowane zarówno w rozważaniach teoretycznych, jak i praktycznych, to zazwyczaj jest ono prezentowane w pojedynczych aspektach. Na podstawie ujęcia przedstawionego w niniejszym artykule można stwierdzić, że najbardziej eksponowany aspekt dotyczy nastawienia partnerów relacji. Potwierdzają to wyniki badań dotyczących czynników wpływających na wzmacnianie zależności pomiędzy stabilnością relacji a zaangażowaniem w zapewnienie jakości dostaw do odbiorców. Wyniki badań wskazały na zasadniczy wpływ pewności dostaw, co związane jest głównie z nastawieniem dostawcy. Nastawienie to może wynikać z inicjatywy dostawcy, wpływającego na odbiorcę, ale może także być potraktowane jako odpowiedź na postawy prezentowane przez odbiorcę.

W części artykułu, w której przedstawiono uwarunkowania stabilności relacji z punktu widzenia teorii kosztów transakcji, teorii agencji oraz teorii kontraktu niekompletnego pominięto ujęcie przedsiębiorstwa jako wiązki kontraktów. Podejście to można traktować jako uzupełnienie i rozwinięcie wymienionych wcześniej teorii, ponieważ uwzględnia zależności pomiędzy różnymi kontraktami, zawartymi przez przedsiębiorcę (szczegółowy opis założeń tej teorii w: [Alchian, Demsetz 1972]). Pominięcie tego podejścia w przedstawionych rozważaniach związane jest zwłaszcza ze wspomnianym w tekście ograniczonym wpływem kapitału relacyjnego (który może być reprezentowany przez umowy/kontrakty z innymi jednostkami) na stabilność relacji. Należy jednak zwrócić uwagę, że w warunkach umów/kontraktów z kilkoma przedsiębiorstwami, które rywalizują w realizacji dostaw tych samych towarów lub usług do odbiorcy, może pojawić się dążenie niektórych lub jednego z nich do zwiększenia stabilności relacji z tym odbiorcą poprzez zacieśnienie współpracy.

Przedstawione rozważania mają charakter wstępny. Dalsze poszukiwania mogą dotyczyć bardziej szczegółowego wyjaśnienia przesłanek stabilności kooperacji z punktu widzenia

teorii kosztów transakcji, teorii agencji i teorii kontraktu niekompletnego. Przydatnym uzupełnieniem może okazać się również wykorzystanie ujęcia przedsiębiorstwa jako wiązki kontraktów.

Literatura

- Alchian A., Demsetz H., 1972, *Production, Information costs, and Economic Organization*, American Economic Review, vol. 62, no. 5, s. 777-795.
- Anderson E., Weitz B., 1989, *Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads*, Marketing Science, vol. 8, no. 4, s. 309-323.
- Dwyer F.R., Schurr P.H., Oh S., 1987, *Developing buyer-seller relationships*, Journal of Marketing, vol. 51, no. 2, s. 11-27.
- Gruszecki T., 2002, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Hart O., Moore J., 1988, *Incomplete Contracts and Renegotiation*, Econometrica, vol. 56, no. 4, s. 755-785.
- Jensen M. C., Meckling W.H., 1979, *Rights and Production Functions: An Application of Labor-managed Firms and Codetermination*, Journal of Business, vol. 52, no. 4, s. 469-506.
- Lai K.H., Cheng T.C.E., Yeung A.C.L., 2005, *Relationship stability and supplier commitment to quality*, International Journal of Production Economics, no. 96, s. 398-410.
- Landeros R., Monczka R.M., 1989, *Cooperative buyer/seller relationships and firm's competitive posture*, Journal of Purchasing and Materials Management, vol. 25, no. 3, s. 9-18.
- Liu Y., Li Y., Tao L., Wang Y., 2008, *Relationship stability, trust and relational risk in marketing channels: Evidence from China*, Industrial Marketing Management, no. 37, 432-446.
- Nassimbeni G., 1998, *Network structures and coordination mechanisms*, International Journal of Operations and Production Management, vol. 18, no. 6, s. 538-554.
- Piwoni-Krzyszowska E., 2014, *Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Ross S. A., 1973, *The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem*, American Economic Review, vol. 63, no. 2, s. 134-139.
- Waters D., 2009, *Supply Chain Management. An Introduction to Logistics*, Second Edition, Palgrave Macmillan, New York.
- Williamson O., 1998, *Instytucje ekonomiczne kapitalizmu*, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Witkowski J., 2003, *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Yang J., Wang J., Wong C.W.Y., Lai K.H., 2008, *Relational stability and alliance performance in supply chain*, The International Journal of Management Science, no. 36, s. 600-608.
- Zakrzewska-Bielawska A., Lewicka D., 2016, *Rola zaufania w relacyjnej orientacji przedsiębiorstwa*, [w:] *Meandry teorii i praktyki zarządzania*, red. Osbert-Pociecha G., Nowosielski S., Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.