

Agata Sudolska

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

RELACJE RYNKOWE JAKO ELEMENT STRATEGICZNYCH ZASOBÓW PRZEDSIĘBIORSTWA

1. Wstęp

We współczesnej gospodarce obserwuje się, iż sukces liderów rynkowych w coraz większym stopniu zależy od zdolności do szybkiej wymiany informacji przedsiębiorstwa z otoczeniem, a w konsekwencji od reakcji przedsiębiorstwa na zmiany w nim zachodzące. Tymczasem zarówno pozyskiwaniu informacji o otoczeniu, jak też elastycznemu reagowaniu na nowe oczekiwania rynku sprzyja budowanie przez przedsiębiorstwo swoistej sieci relacji z podmiotami z jego otoczenia. Relacje te są istotnym elementem zasobów, jakimi przedsiębiorstwo dysponuje, kreując swoją przewagę konkurencyjną. Niniejsza publikacja stanowi próbę przedstawienia znaczenia relacji w kontekście strategicznych zasobów przedsiębiorstwa.

2. Miejsce relacji w strukturze zasobów przedsiębiorstwa

Zgodnie z zasobową teorią przedsiębiorstwa (*resource-based view of the firm*), każdy podmiot stanowi unikatową wiązkę materialnych i niematerialnych zasobów oraz umiejętności. Zasoby przedsiębiorstwa określa się jako czynniki kontrolowane przez przedsiębiorstwo, używane w celu rozwijania i wprowadzania swoich strategii [Stankiewicz 2002, s. 700]. Wśród ogółu zasobów, jakimi dysponuje przedsiębiorstwo, szczególne znaczenie mają zasoby określone jako strategiczne (*strategic assets*), zapewniające mu utrzymanie przewagi konkurencyjnej w przyszłości. Pojęcie zasobów strategicznych sformułowane zostało przez R. Amita i P.J.H. Schoemaker, którzy uważają, że strategiczna wartość zasobów uwarunkowana jest tym, iż:

- umożliwiają kreowanie nowych idei oraz nowych źródeł wartości,
- są trudne do nabycia i sprzedaży,

- są trudne do imitacji, specyficzne dla danego przedsiębiorstwa, czyli trudne do przetransferowania, rzadkie,
- są trwałe, trudne do substytucji,
- są wzajemnie komplementarne, dzięki czemu rozwój jednych sprzyja rozwojowi innych,
- są zgodne z przyszłymi strategicznymi czynnikami sukcesu sektora,
- kreują wartość dla udziałowców przedsiębiorstwa [Amit, Schoemaker 1997, s. 372-376].

Wśród rozmaitych zasobów, jakimi dysponuje przedsiębiorstwo, wyróżnia się tzw. zasoby relacyjne, stanowiące element składowy zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa. W literaturze relacje określa się jako zasoby niematerialne z jednej strony odzwierciedlające stosunki panujące wewnątrz przedsiębiorstwa (np. stosunki interpersonalne, stosunki przełożonych z podwładnymi itp.), a z drugiej strony charakteryzujące stosunki przedsiębiorstwa z innymi podmiotami w otoczeniu [Stankiewicz 2002, s. 107]. Zasoby relacyjne charakteryzują się tym, iż występują na styku przedsiębiorstwa i otoczenia. Na zasoby te składają się umiejętności i możliwości przedsiębiorstwa w zakresie nawiązywania relacji z innymi podmiotami oraz faktyczne wykorzystanie posiadanych na rynku relacji [Bąkowska-Morawska 2006, s. 167]. Istotę zasobów relacyjnych w tym kontekście zaprezentowano na rys. 1.



Rys. 1. Istota zasobów relacyjnych przedsiębiorstwa

Źródło: [Bąkowska-Morawska 2006, s. 167].

W świetle prezentowanego podejścia tylko zasoby o charakterze strategicznym mogą stać się przyczyną osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabierają właśnie relacje, jakie przedsiębiorstwo kreuje na rynku.

Swoista sieć relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a innymi podmiotami w jego otoczeniu jest czymś na tyle złożonym i trudnym do zdefiniowania, że samo w

sobie staje się unikatowym atrybutem przedsiębiorstwa. Konkurenci nie są w stanie kopiować takiego zasobu, ponieważ nie da się „w sposób pełny i sformalizowany zidentyfikować i opisać skomplikowanych wzajemnych powiązań, mających najczęściej charakter domyślny” [Głuszek 2004, s. 192]. Zatem układ relacji wykreowanych na rynku przez przedsiębiorstwo nabiera cech przypisywanych tym zasobom, które stanowią podstawę budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Kreowanie przez przedsiębiorstwo określonych zasobów relacyjnych uwarunkowane jest m.in. dążeniem do obniżania poziomu niepewności, a tym samym zwiększenia poziomu bezpieczeństwa w turbulentnym otoczeniu. Uważa się bowiem, iż długookresowe relacje w najwyższym stopniu, spośród wszystkich zasobów pozostających w dyspozycji przedsiębiorstw, zaspokajają potrzebę bezpieczeństwa podmiotów, które tworzą te relacje [Gummesson 2002, s. 274]. Wyższy poziom poczucia bezpieczeństwa na rynku wiąże się z kolejnym źródłem przewagi konkurencyjnej wynikającej z wykreowania na rynku układu relacji współpracy z innymi podmiotami. Owym źródłem przewagi nad rywalami rynkowymi jest budowanie zasobów, które charakteryzują się określoną specjalizacją w połączeniu z zasobami partnerów rynkowych przedsiębiorstwa.

Inne źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa stanowi zdolność do wykorzystywania własnych zasobów w połączeniu z komplementarnymi zasobami partnerów rynkowych. Takie komplementarne zasoby, po połączeniu, stają się bardziej wartościowe, rzadkie i trudniejsze do imitacji niż wykorzystane osobno.

Podsumowując, można powiedzieć, iż przedsiębiorstwa funkcjonujące we współczesnej gospodarce mają do wyboru dwie drogi rozwijania swojej konkurencyjności. Mogą to czynić samodzielnie lub poprzez budowanie relacji współpracy z innymi podmiotami. Zdaniem M.J. Stankiewicza [2002, s. 328-329], opcja pierwsza jest, z organizacyjnego punktu widzenia, najprostsza, ale jednocześnie wskazana jedynie dla dwu rodzajów przedsiębiorstw: małych, działających wyłącznie lokalnie i/lub w sektorze niszowym, oraz wielkich, które potrafią wytworzyć efekty ekonomii skali i wykorzystać efekt krzywej doświadczenia. Jednak w dobie postępującej globalizacji i turbulencji otoczenia nawet te wielkie przedsiębiorstwa zmuszone są rozwijać swoją konkurencyjność poprzez tworzenie różnego rodzaju układów współpracy. Wydaje się zatem, iż opcja druga jest bardziej obiecująca.

3. Kreowanie zasobów relacyjnych przez polskie przedsiębiorstwa – wyniki badań empirycznych

Badania, których wybrane wyniki zostały przedstawione w niniejszej publikacji, przeprowadzono w ramach projektu MEiN nr 1 H02D 02530. Przedmiot badań stanowiła aktywność przedsiębiorstw polskich w zakresie realizacji ich współpracy proinnowacyjnej. Badania oparto na kwestionariuszach ankiety skierowanej do przedstawicieli kadr zarządzających przedsiębiorstwami.

W celu przeprowadzenia badań w sposób celowy dokonano wyboru grupy 750 polskich przedsiębiorstw. Jako kryterium doboru przyjęto posiadanie doświadczenia w funkcjonowaniu na rynkach poddawanych międzynarodowej konkurencji oraz w realizacji działań zaliczanych do szeroko pojętej współpracy przedsiębiorstw. Bazę adresową polskich przedsiębiorstw przygotowano, wykorzystując „Listę 2000 polskich przedsiębiorstw” zamieszczoną w „Rzeczpospolitej” z 26.10.2006, obejmującą m.in.: przedsiębiorstwa nominowane do nagrody Dobra Firma oraz jej laureatów, przedsiębiorstwa najbardziej rentowne, jak również najnowocześniejsze i najbardziej innowacyjne. Badania zostały przeprowadzone w pierwszej połowie 2007 roku. Ostatecznie wypełnione kwestionariusze ankiet otrzymano od 132 przedsiębiorstw.

Relacje, jakie przedsiębiorstwa kreują na rynku, mogą mieć charakter formalny i nieformalny. Relacje o charakterze formalnym przyjmują postać współpracy między podmiotami, opartej na określonych umowach i często przyjmującej pewną formę organizacyjną

W ramach badań podjęto próbę identyfikacji form, jakie najczęściej przyjmuje realizowana przez badane przedsiębiorstwa współpraca z partnerami rynkowymi. W tabeli 1 zaprezentowano wyniki badań dotyczące tej kwestii.

Tabela 1. Formy realizowanej proinnowacyjnej współpracy realizowanej przez badane przedsiębiorstwa

Realizowana forma współpracy	Procent wskazań
Współpraca w ramach zintegrowanego łańcucha dostaw, tzn. z dostawcami i odbiorcami	30,0
Zawarcie korzystnego aliansu z silnym partnerem krajowym	24,0
Zawarcie korzystnego aliansu z silnym partnerem zagranicznym	19,0
<i>Co-sourcing</i> (wspólne dostarczanie środków – ludzi, maszyn itp. – do realizacji określonego działania)	17,5
<i>Outsourcing</i>	15,0
Włączenie się w strukturę regionalnej sieci przedsiębiorstw (klastra)	15,0
Włączenie się w strukturę krajowej grupy kapitałowej	12,0
Włączenie się w strukturę grupy kapitałowej z siedzibą za granicą	10,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań w przedsiębiorstwach.

W świetle danych zaprezentowanych w tab. 1 prawie jedna trzecia respondentów buduje ściśle relacje ze swoimi dostawcami i odbiorcami w ramach zintegrowanego łańcucha dostaw. Łańcuch dostaw stanowi sieć powiązanych i zależnych od siebie podmiotów, które, działając na zasadach współpracy, wspólnie kontrolują, kierują i usprawniają przepływy rzeczowe, a także przepływy informacyjne od dostawców do ostatecznych użytkowników [Christopher 2000, s. 17]. Celem współpracy przedsiębiorstw w łańcuchu dostaw jest zwiększenie efektyw-

ności poszczególnych partnerów, jak też całego układu, dzięki integracji i koordynacji działań przez nich realizowanych. To z kolei przekłada się na optymalizację wartości dodanej przez wszystkie ogniwa łańcucha do produktu finalnego. Budowanie przez przedsiębiorstwa relacji w ramach realizowanych przez nie procesów logistycznych oznacza długotrwałą współpracę dostawców i odbiorców, która pozwala na uzyskanie dodatkowych, wzajemnych korzyści w procesie osiągania różnych celów indywidualnych podporządkowanych wspólnemu dążeniu do zapewnienia sprawności i efektywności przepływu produktów i towarzyszących im informacji.

Z kolei jedna czwarta uczestników przeprowadzonych badań zadeklarowała, iż realizuje proinnowacyjną współpracę w ramach aliansu strategicznego z partnerem krajowym, natomiast 19% w ramach aliansu strategicznego z partnerem zagranicznym. Można zatem powiedzieć, iż prawie połowa (43%) respondentów dostrzega korzyści płynące z takiej formy współpracy z wybranymi partnerami rynkowymi. Jak wynika z danych zaprezentowanych w tab. 1, alians strategiczny jest znacznie bardziej popularny niż kreowanie przez przedsiębiorstwa powiązań w ramach grup kapitałowych (krajowych oraz międzynarodowych). Fakt ten nie jest zaskoczeniem, bowiem korzyści wynikające z zawarcia aliansu są dwojakiego rodzaju: zachowanie autonomii przedsiębiorstw oraz łatwość wyjścia z tej formy powiązania międzyorganizacyjnego. Podstawową cechą aliansów jest to, że dają partnerom w zasadzie takie same korzyści, jakich dostarcza koncentracja, lecz jednocześnie nie niosą ze sobą charakterystycznych dla niej ograniczeń.

Atrakcyjność relacji międzyorganizacyjnych kreowanych w ramach aliansów strategicznych oraz w ramach łańcucha dostaw potwierdzają również wyniki badań dotyczące rodzajów form współpracy, jakie respondenci chcieliby rozwijać w przyszłości. Wyniki te przedstawiono w tab. 2. Pozwalają one stwierdzić, iż 23% uczestników badań zadeklarowało dążenie do zawarcia aliansu z partnerem krajowym lub zagranicznym, a niewiele mniej, bo 21,5%, do zacieśnienia współpracy w ramach zintegrowanego łańcucha dostaw.

Dość interesujące, ale także nieco niepokojące jest to, iż zaledwie 13% respondentów jest zainteresowanych budowaniem relacji rynkowych w ramach klastrów. Klastry stanowią bowiem „sprawdzony” w gospodarkach rozwiniętych sposób na podnoszenie innowacyjności uczestniczących w nich podmiotów. W związku z tym, dostrzegając znaczący wpływ struktur klastrowych na wzrost konkurencyjności oraz innowacyjności przedsiębiorstw funkcjonujących w ramach tej formy kooperacji, Unia Europejska uruchomiła specjalne programy rozwoju klastrów, przeznaczając na to niemałe fundusze [*Local partnership...* 2000, s. 33], które otrzymała także Polska. Jednak wyniki przeprowadzonych badań wskazują, iż zainteresowanie przedsiębiorstw tego rodzaju współpracą jest jeszcze znikome.

Tabela 2. Formy współpracy, które badane przedsiębiorstwa zamierzają rozwijać

Realizowana forma współpracy	Procent wskazań
Zawarcie korzystnego aliansu z silnym partnerem krajowym	23,5
Zawarcie korzystnego aliansu z silnym partnerem zagranicznym	23,0
Współpraca w ramach zintegrowanego łańcucha dostaw, tzn. z dostawcami i odbiorcami	21,5
<i>Co-sourcing</i> (wspólne dostarczanie środków – ludzi, maszyn itp. – do realizacji określonego działania)	14,5
Włączenie się w strukturę regionalnej sieci przedsiębiorstw (klastra)	13,0
<i>Outsourcing</i>	13,0
Włączenie się w strukturę krajowej grupy kapitałowej	10,0
Włączenie się w strukturę grupy kapitałowej z siedzibą za granicą	9,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań w przedsiębiorstwach.

W ramach przeprowadzonych badań próbowano również ustalić zasadnicze cele kreowanych przez polskie przedsiębiorstwa proinnowacyjnych relacji rynkowych. Uzyskane w tym zakresie wyniki badań przedstawiono w tab. 3 i 4.

Tabela 3. Cele współpracy badanych przedsiębiorstw z dostawcami

Cel współpracy	Procent wskazań
Redukcja kosztów	31,5
Poprawa jakości produktu	26,0
Zwiększenie asortymentu produktów	23,5
Modernizacja posiadanej technologii	22,0
Pozyskanie nowej technologii	21,0
Wylansowanie nowego produktu	19,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań w przedsiębiorstwach.

Tabela 4. Cele współpracy badanych przedsiębiorstw z odbiorcami

Cel współpracy	Procent wskazań
Zwiększenie asortymentu produktów	24,0
Poprawa jakości produktu	23,5
Wylansowanie nowego produktu	21,5
Zwiększenie elastyczności produkcji	18,0
Modernizacja posiadanej technologii	12,5
Skrócenie cyklu powstawania nowych produktów	10,5
Pozyskanie nowej technologii	9,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań w przedsiębiorstwach.

Jak wynika z danych zaprezentowanych w tab. 3 i 4, do głównych celów współpracy badanych przedsiębiorstw z ich dostawcami należy zaliczyć: redukcję

kosztów (31,5% wskazań), poprawę jakości produktów (26,0% wskazań) oraz zwiększenie asortymentu produktów oferowanych na rynku (23,5% wskazań). W zasadzie bardzo podobny odsetek uczestników badań zadeklarował dążenie do osiągnięcia celów w ramach współpracy z odbiorcami: 24% respondentów wskazało na cel, jakim jest zwiększenie asortymentu produktów, 23% na poprawę jakości produktów, a 21,5% na dążenie do wylansowania na rynku nowego produktu.

W dalszym toku badań, w celu ustalenia, czy posiadane przez badane przedsiębiorstwa zasoby relacyjne przyczyniają się do podniesienia poziomu ich innowacyjności, a tym samym do poprawy konkurencyjności, poproszono respondentów o wskazanie, jakie innowacje są rezultatem posiadania na rynku określonych relacji z dostawcami i odbiorcami. W ramach analizy wyodrębniono cztery zasadnicze kategorie innowacji; produktowe, procesowe, rynkowe i organizacyjne.

Na podstawie analizy uzyskanych wyników można stwierdzić, iż prawie jedna czwarta respondentów kreuje i wprowadza na rynek nowe produkty, jak również zmodernizowane produkty, wcześniej wytwarzane, będące rezultatem współpracy z innymi przedsiębiorstwami. Nieco mniejsza grupa uczestników badań, bo blisko jedna piąta, zadeklarowała, iż na skutek budowania relacji współpracy z innymi podmiotami kreuje takie innowacje, jak: zmodernizowane technologie (20,5% wskazań), nowe technologie (19,5% wskazań), nowe marki produktowe (20,0% wskazań) czy wejście na geograficznie nowe rynki (20,5% wskazań).

4. Podsumowanie

Współpraca między przedsiębiorstwami jest opcją strategiczną coraz powszechniej wykorzystywaną przez firmy, które dążą do podniesienia poziomu swojej konkurencyjności. Wynika to przede wszystkim z tego, iż w ramach strategii współpracy przedsiębiorstwa wspólnie generują nowe rozwiązania technologiczne, dzieląc się kosztami, lub tworzą nowe produkty, których samodzielnie nie byłyby w stanie wygenerować. Zaprezentowane wyniki badań przeprowadzonych w polskich przedsiębiorstwach wskazują, iż budowanie określonych relacji rynkowych, zwłaszcza z dostawcami i odbiorcami, owocuje wymiernymi rezultatami, które umacniają konkurencyjność badanych podmiotów. Jest to optymistyczne, gdyż obecnie powszechnie uważa się, iż zdolność do kreowania innowacji jest niezbędna do tego, aby skutecznie konkurować na rynku globalnym.

Literatura

Amit R., Schoemaker P.J.H., *The Competitive Dynamics of Capabilities: Developing Strategic Assets for Multiple Features*, [w:] *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*, red. G.S. Day, D.J. Reibstein, R.E. Gunther, John Wiley & Sons Inc., New York 1997.

- Bąkowska-Morawska U., *Zasoby relacyjne w strategii przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, red. R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2006.
- Christopher M., *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego, Warszawa 2000.
- Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wyd. AE, Wrocław 2004.
- Gummesson E., *Total Relationship Marketing*, Butterworth Heinemann, London 2002.
- Local partnership, clusters and SME globalization*, [w:] *Enhancing the Competitiveness of SMEs in the Global Economy: strategies and policies*, Conference for Ministers Responsible for SMEs and Industry Ministers, Bologna, Italy, 14-15 June 2000, OECD.
- Oliver Ch., *Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views*, „Strategic Management Journal” 1997 vol. 18.
- Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń 2002.

MARKET RELATIONSHIPS AS THE PART OF STRATEGIC RESOURCES OF A FIRM

Summary

On the contemporary market, one can observe that the firm's success is strongly related to the ability of quick reaction to the changes appearing in the environment. This ability results from having a wide net of different relationships with other market actors, such as suppliers, buyers, R+D institutions, etc. Such relationships are important elements of strategic resources of a firm.

The paper is an attempt to show the idea and importance of relationships as strategic resources of an enterprise.