

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 359

Zmiana warunkiem sukcesu

**Doskonałość w kształtowaniu
konkurencyjności przedsiębiorstw**

Redaktorzy naukowci

Grzegorz Bełz

Joanna Kacała



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Jadwiga Marcinek

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

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

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

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 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-454-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
Urszula Bąkowska-Morawska: Turystyczne łańcuchy dostaw. Kierunki zmian i doskonalenia	11
Michał Chomicki: Kształtowanie doskonałości w relacjach z kooperantami w warunkach niepewności	20
Marta Chudykowska: Adaptacja metody FMEA przy projektowaniu systemu pomiaru dokonań w celu zapewnienia skuteczności działań optymalizacyjnych	30
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Waclaw Nosek: Model zarządzania procesami odnowy przedsiębiorstw – w kierunku organizacyjnego uczenia się	42
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Kluczowe kompetencje zarządcze i pracownicze w kontekście faz rozwoju organizacji	52
Agnieszka Czerwińska-Lubszyk, Anna Michna: Relacje pomiędzy sieciami współpracy a funkcjonowaniem MŚP w dotychczasowych badaniach empirycznych	65
Dariusz Dudój: Mechanizm wzrostu zaangażowania pracowników w doskonalenie organizacji jako efekt ukierunkowanego rozwoju kompetencji pracowników	73
Marcin Flieger: Doskonalenie funkcji marketingowej poprzez implementację zasad marketingu relacji	85
Szymon Jopkiewicz: Aspekty zaangażowania i zaufania w doskonaleniu organizacji sektora zdrowia	94
Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: Ewolucja rutyn organizacyjnych jako fundament doskonalenia organizacji	106
Piotr Karwacki: Controlling jako narzędzie wielopłaszczyznowej oceny organizacji sieciowej	115
Eryk Kosiński, Michał Flieger: Optymalizacja modelu sprzedaży – wyniki badań satysfakcji i potrzeb klientów wybranych firm sektora elektroenergetycznego w Polsce	128
Marcin Kowalewski: Proces definiowania i implementacji kluczowych mierników dokonań do przedsiębiorstwa	138
Janusz Kraśniak: Doskonalenie kompetencji menedżerskich kadry zarządzającej podmiotów leczniczych	146
Kazimierz Krzakiewicz: Efekt aureoli i badanie czynników sukcesu organizacji	159

Janusz Marek Lichtarski: Ewolucja kryteriów oceny doskonałości struktury organizacyjnej	170
Krzysztof Machaczka: Uświadomiona wizja organizacji jako kluczowy element zdolności rekonfiguracji strategicznej przedsiębiorstwa.....	179
Małgorzata Machaczka: Zjawisko wielokulturowości w przedsiębiorstwach międzynarodowych	188
Kamila Malewska: Intuicja w podejmowaniu decyzji jako źródło przewagi konkurencyjnej	196
Mieczysław Morawski: Doskonalenie procesów dzielenia się wiedzą z udziałem kluczowych pracowników przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych.....	208
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Elastyczność produktowa jako przejaw zmian i determinanta doskonalenia konkurencyjnego zakładu wytwórczego – koncepcja oceny	220
Hubert Pachciarek, Alberto Lozano Platonoff: Rozwój przywódcy jako czynnik zmiany w organizacji – studium przypadku programu kształtowania menadżerów	235
Bartłomiej Pierański: Zasoby niematerialne jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa	247
Katarzyna Piórkowska: Socjopsychologiczne uwarunkowania decyzji menedżerskich w ujęciu dialektycznym – kontekst cech osobowościowych i właściwości temperamentu.....	256
Gabriela Roszyk-Kowalska: Umiejętności kluczowego pracownika w doskonaleniu przedsiębiorstwa.....	269
Ewa Stańczyk-Hugiet: Ewolucja koncepcji doskonałości jako egzemplifikacja różnicowania	277
Anna Starosta: Diagnozowanie kultury organizacyjnej w procesie jej identyfikacji i zmiany jako warunek osiągnięcia doskonałości organizacji.....	286
Monika Stelmaszczyk: Niewystarczająca analiza błędów barierą dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwach budowlanych	296
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Bariery w procesie doskonalenia pracowników – analiza wybranych przypadków	306
Anna Zabłocka-Kluczka: Odporność swoista organizacji	318
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: Pracownik 50+ jako kluczowy czynnik w procesie doskonalenia przedsiębiorstw.....	329

Summaries

Urszula Bąkowska-Morawska: Tourist supply chains. Directions of changes and perfecting	19
---	----

Michał Chomicki: Shaping the excellence in relations with cooperators under uncertainty.....	29
Marta Chudykowska: Adaptation of FMEA method in designing a system to measure achievements to ensure the effectiveness of optimising actions..	41
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Waclaw Nosek: Renewal process management model of enterprises – in the direction of organizational learning.....	51
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Key managerial and employees' competencies in the context of organizational growth and development...	64
Agnieszka Czerwińska-Lubszczyk, Anna Michna: Networking vs. operation of small and medium-sized enterprises.....	72
Dariusz Dudój: Mechanism of the increase of employees' engagement in organization improvement as an effect of directed development of employees' competencies	84
Marcin Flieger: Improving marketing function through the implementation of relationship marketing principles.....	93
Szymon Jopkiewicz: Aspects of commitment and trust to improve the organization of the health sector.....	105
Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: Evolution of organizational routines as foundation for organizational improvement.....	114
Piotr Karwacki: Controlling as a tool of multi-dimensional assessment of the network organization	127
Eryk Kosiński, Michał Flieger: Optimisation of sales model – results of satisfaction and customers' needs research of chosen firms of electro energy sector in Poland.....	137
Marcin Kowalewski: Defining and implementing process of KPIs.....	145
Janusz Kraśniak: Improvement of managerial skills of the management in health care entities	158
Kazimierz Krzakiewicz: The halo effect. Investigation of the organization's success factors	169
Janusz Marek Lichtarski: The evolution of criteria of assessment of organizational structure excellence.....	178
Krzysztof Machaczka: Informed vision of the organization as a key element in the ability of strategic reconfiguration of enterprises.....	187
Małgorzata Machaczka: The phenomenon of multiculturalism in international companies.....	195
Kamila Malewska: Intuition in decision-making as a source of competitive advantage	207
Mieczysław Morawski: Improving knowledge sharing processes with key employees of the company in the light of empirical research	219

Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Product flexibility as an indication of changes and a determinant of a perfectly competitive manufacturing facility – assessment concept.....	234
Hubert Pachciarek, Alberto Lozano Platonoff: Leader’s development as a factor of change in an organization – case study of shaping managers’ program.....	246
Bartłomiej Pierański: Immaterial resources as a source of competitive advantage of an enterprise.....	255
Katarzyna Piórkowska: Socio-psychological determinants of managerial decisions in accordance with a dialectic approach – the context of personality traits and temperament characteristics.....	268
Gabriela Roszyk-Kowalska: Skills of key employees in enterprise’s improvement	275
Ewa Stańczyk-Hugiet: Evolution of the excellence concept as an exemplification of variation.....	285
Anna Starosta: Organisational culture diagnosis in the process of its identification and change as a condition to achieve business excellence.....	295
Monika Stelmaszczyk: Insufficient analysis of errors as the knowledge sharing barrier in a construction enterprise	305
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Barriers of employee development – analysis of selected cases.....	317
Anna Zabłocka-Kluczka: Specific immunity of the organization	328
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: A 50+ employee as a key factor in the business improvement process.....	338

Michał Chomicki

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

KSZTAŁTOWANIE DOSKONAŁOŚCI W RELACJACH Z KOOPERANTAMI W WARUNKACH NIEPEWNOŚCI

Streszczenie: Celem artykułu jest scharakteryzowanie relacji (więzi) między kooperantami, zidentyfikowanie determinant niepewności relacji oraz wskazanie czynników minimalizujących niepewność, a w konsekwencji pozwalających na uzyskanie doskonałości w ramach więzi. Punktem wyjścia jest uznanie doniosłości relacji z kooperantami. Na potrzeby pracy zdefiniowano je jako wszelkie transakcje, przepływy zasobów i inne podobne połączenia danej organizacji z innymi podmiotami pozostającymi w jej otoczeniu. W wyniku przeprowadzonych badań za czynniki minimalizujące niepewność uznano różne postacie sankcji i zaufania. Zastosowaną metodą badawczą są studia literaturowe i piśmiennicze.

Słowa kluczowe: relacje, kooperanci, niepewność, zaufanie, sankcje.

DOI: 10.15611/pn.2014.359.02

1. Wstęp

Zmiany zachodzące we współczesnej gospodarce, takie jak wzrost konkurencji, szybszy przepływ informacji i rozwój technologii informatycznych pozwalających na sprawniejszą niż dotychczas komunikację, stanowią czynniki wymuszające przejście od tradycyjnego zarządzania transakcjami do zarządzania relacjami [Łupicka 2009, s. 35]. Przedsiębiorstwa jak nigdy wcześniej muszą polegać na swoich kooperantach ze względu na niespotykany wcześniej poziom wyzwań. Relacje (więzi) te stanowią względnie trwałe transakcje, przepływy zasobów i połączenia innego rodzaju występujące pomiędzy organizacją oraz co najmniej jedną organizacją z otoczenia [Oliver 1990]. Więzi te są często bardzo złożone, a wzajemne zależności mogą stanowić jeden z kluczowych czynników sukcesu. Stosunki łączące kooperujące podmioty gospodarcze mają szczególny dla nich charakter ze względu na znaczenie dla ich długofalowego powodzenia. Trudno bowiem wyobrazić sobie istnienie przedsiębiorstwa pozbawionego nabywców i dostawców, którzy z punktu widzenia przetrwania organizacji są najważniejszymi elementami otoczenia przedsiębiorstwa. Relacje z innymi podmiotami gospodarczymi, jako kapitał relacyjny, stanowią nowe źródło przewagi konkurencyjnej [Galbreath 2002, s. 118].

Celem pracy jest scharakteryzowanie relacji między kooperantami, determinant niepewności relacji oraz wskazanie czynników minimalizujących niepewność, a w konsekwencji pozwalających na uzyskanie doskonałości w ramach więzi. Metodą badawczą są studia literaturowe i piśmiennicze. Praca składa się z niniejszego wprowadzenia, trzech części dotyczących charakterystyki relacji z kooperantami, niepewności i ryzyka występujących w ramach więzi oraz sankcji i zaufania jako czynników kształtowania doskonałości w relacjach między organizacjami, a także podsumowania.

2. Charakterystyka relacji z kooperantami

Relacje z kooperantami mają z reguły charakter wertykalny, co oznacza, że istnieją wzdłuż międzyorganizacyjnego łańcucha wartości dodanej. Są to przede wszystkim więzi między przedsiębiorstwem a jego dostawcami, w tym z podwykonawcami, i odbiorcami niezależnie od ich charakteru. W kilku ostatnich dekadach, zwłaszcza w sektorach nowych technologii, większego znaczenia nabrały również relacje między podmiotami gospodarczymi, które charakteryzują się wymiarem horyzontalnym [Okada 2008]. Do przykładów tego typu relacji przede wszystkim zalicza się różne formy długotrwałej współpracy w postaci *joint-ventures* oraz aliansów strategicznych, a także innych form współpracy krótko- i długoterminowej, np. pomocy badawczo-rozwojowej, leasingu oraz kooperacji *sensu stricto* (koprodukcja, franchising, konsorcjum). Specyficznym przykładem organizmów gospodarczych, w których relacje gospodarcze odgrywają kluczową rolę, są japońskie *keiretsu* [Żur 1999]. Relacje horyzontalne występujące w ramach tych konglomeratów przemysłowych mają ściślejszy charakter niż w przypadku sieci – często oparte są na powiązaniach finansowych i kapitałowych. Relacje wertykalne, zwłaszcza na niższych szczeblach piramidy *keiretsu*, mają głównie podłoże kontraktowe. Ta szczególna forma przedsięwzięć gospodarczych pozwala na obniżanie ryzyka gospodarczego poprzez obniżenie kosztów, a także poprzez jednoczesne zwiększenie elastyczności i efektywności działań.

Na gruncie teorii kosztów transakcyjnych przyjmuje się, że dwoma przeciwstawnymi formami alokacji zasobów i koordynacji działań są model „hierarchii” (często w literaturze przytaczany pod nazwą modelu „przedsiębiorstwa”) i model „rynku” [Williamson 1975]. Hierarchia pozwala organizacji na asymilację wszystkich transakcji do jej wnętrza, co pozwala na sprawowanie efektywnej kontroli i koordynacji działań kooperantów, gdyż stanowi formę administracyjnej alokacji zasobów. Z drugiej strony model „rynku”, oparty na cenowym mechanizmie alokacji zasobów, umożliwia zawieranie krótkoterminowych umów. Drugi z modeli pozwala na prowadzenie bardziej elastycznych działań oraz szybsze wprowadzanie zmian, jednakże zawodzi na płaszczyźnie przekazywania wiedzy i informacji [Williamson 1981]. Relacje między przedsiębiorstwami mogą mieć więc różny charakter. Model hierarchii, co do zasady, nie dotyczy relacji między organizacjami,

z wyjątkiem sytuacji, w których przedsiębiorstwa łączą więzi kapitałowe. W najbardziej ekstremalnych przypadkach mogą to być długotrwałe więzi partnerskie, często warunkujące przetrwanie organizacji, a z drugiej strony mogą to być więzi przemijające, często anonimowe, nieformalne, istniejące tylko w okresie koniecznym do zrealizowania konkretnego zadania. Pomędzy tymi dwoma biegunami roztacza się szeroki wachlarz możliwych typów relacji kooperacyjnych. Ich charakter można wyznaczyć, opierając się na metodyce zaproponowanej przez J. Childa i D. Faulknera, która przyjmuje kryteria wzrastającego poziomu integracji oraz kryterium współzależności pomiędzy dwoma mechanizmami regulacji [Child, Faulkner 1998, s. 100].

Z punktu widzenia teorii sieci relacje łączące organizacje, w tym kooperantów, mogą być rozumiane jako części składowe sieci. W naukach o zarządzaniu sieć definiowana jest jako sposób zorganizowania działań gospodarczych opierający się na międzyorganizacyjnej koordynacji i współpracy [Grandori, Soda 1995]. Sieci uważane są często za hybrydową formę organizowania przedsięwzięć gospodarczych w stosunku do przedsiębiorstw i modelu rynkowego [Williamson 1991].

3. Rodzaje relacji z kooperantami

Relacje między przedsiębiorstwami mogą być rozpatrywane na trzech poziomach: interpersonalnym, organizacyjnym oraz instytucjonalnym [Lane, Bachmann 1997]. Poziom interpersonalny charakteryzuje się mnogością powiązań między uczestnikami poszczególnych organizacji, wysokim poziomem kontaktu osobistego i socjalizacji oraz otwartą wymianą informacji. Poziom ten charakteryzowany jest za pomocą dwóch wymiarów – szerokości oraz głębokości kontaktów pomiędzy kooperantami. Specyficzną odmianą relacji na tym poziomie są tzw. *guanxi*, powiązania interpersonalne wykształcone w chińskich realiach gospodarczych, pozwalające na zabezpieczanie rzadkich zasobów, otrzymywanie przywilejów i informacji, sprzedaż niesprzedawalnych w innych warunkach dóbr itp. *Guanxi* to ekstremalna forma koneksji interpersonalnych (rodzinnych, przyjacielskich i dalszych), zapewniających bezpieczeństwo w warunkach niepewności [Fan 2002]. Zaufanie w ramach tego typu relacji charakteryzuje się dużo większym poziomem w porównaniu ze standardowymi relacjami interpersonalnymi [Cygler 2011]. Poziom organizacyjny odnosi się do relacji opartych na kontaktach między organizacjami, w szczególności pozostających w stanie zależności produktowej (dostawca–odbiorca). Na poziomie instytucjonalnym relacje mają charakter norm i zasad obowiązujących w sektorze lub regionie, które dotyczą cen, terminów płatności, zasad BHP, jakości, kontaktów z przedstawicielami innych organizacji. Na tym poziomie źródłami relacji są stowarzyszenia pracodawców, związki i stowarzyszenia handlowe, izby handlowe, cechy rzemieślnicze, organizacje certyfikujące [Marchington, Vincent 2004].

Rdzeniem relacji mogą być kontakty interpersonalne, umowy lub przynależność do organizacji zrzeszających podmioty występujące w danym sektorze (relacje

instytucjonalne). Relacje oparte na umowach, czyli relacje międzyorganizacyjne *sensu stricto*, mają największe znaczenie dla działalności organizacji, ponieważ umowy stanowią podstawowy instrument regulujący obrót gospodarczy. Umowy łączące kooperantów można podzielić według kryterium obszaru wspieranego przez daną umowę. W ten sposób można wyróżnić m.in. umowy: rozwojowe, zakupowe, produkcyjne, marketingowe i dystrybucyjne [Urban, Vendemini, s. 131]. Za miarę wzajemnego powiązania kooperantów można więc przyjąć zakres obszarów, które uregulowane są umowami. Relacje te są z reguły tworzone w wyniku zgodnej woli kooperantów na podstawie zasady swobody umów. Swoboda ta jednak ulega niekiedy ograniczeniom. Jednym z nich są nakazy kontraktowania, których treść wskazuje konieczność zawarcia określonej umowy, czasami wskazując pośrednio lub bezpośrednio drugą stronę tej umowy. Przynależność do organizacji zrzeszającej także może być przymusowa lub dobrowolna.

Wśród relacji umownych można wyróżnić relacje „wolne” (*arm'slength contractual relations*), które przeważają w gospodarkach krajów zachodnich i „wiązące” (*obligational contractual relations*), które dominują w gospodarkach krajów dalekiego wschodu. Kryteriami różnicującymi te dwa typy relacji są współzależność (*interdependence*) i okres wzajemności (*timespan for reciprocity*) [Sako 1992, s. 4]. Relacje wolne i wiążące mogą koegzystować w ramach jednej organizacji [Marchington, Vincent 2004]. Ponadto dana relacja może być różnie postrzegana przez strony, np. przez jedną może być traktowana jako wolna, a przez inną jako relacja wiążąca [Blois 2002]. Relacje wolne charakteryzują się niską zależnością od kontrahentów w związku z faktem współdziałania z dużą liczbą partnerów biznesowych. Współpraca w ich ramach nastawiona jest na krótki czas, a jej warunki zostają w pełni uszczegółowione w postanowieniach umowy utrwalonej w formie pisemnej. Ten rodzaj relacji charakteryzuje niski poziom komunikacji, wyłączający możliwość socjalizowania się uczestników poszczególnych organizacji. Między stronami relacji występuje ograniczone współdzielenie ryzyka. Relacje wiążące występują wtedy, gdy organizacje są wzajemnie od siebie zależne, a liczba kooperantów jest stosunkowo niewielka. Współpraca z nich wynikająca oparta jest na długookresowym zaangażowaniu, przy czym strony relacji zakładają, że ich współpraca zostanie utrzymana w długim okresie. Umowy zawierane są często w formie ustnej, a ich warunki pozostają niedookreślone. Rozwiązywanie sporów oparte jest na dyskusji i negocjacjach stron. Komunikacja występuje na wielu poziomach organizacji, a nawiązywany często kontakt sprzyja powstaniu efektu socjalizacji między zaangażowanymi uczestnikami poszczególnych organizacji. W relacjach wiążących kładzie się duży nacisk na współdzielenie ryzyka między kooperantami. Sporne elementy umowy są uzgadnianie w drodze dyskusji z uwzględnieniem zasad słuszności [Marchington, Vincent 2004].

Jak już wspomniano, decyzje dotyczące wejścia w daną relację niekoniecznie muszą być powzięte na zasadzie wolnej woli. Często zdarza się, że są podejmowane pod wpływem czynników, które mają dla organizacji charakter wiążący. Przy-

mus ten wynika przede z konieczności realizacji wspólnego celu z hierarchicznie wyróżnionym systemem nadzorującym [Warren 1967]. Ch. Oliver wyszczególnia, oprócz konieczności (*necessity*), 5 innych sytuacji, w których powstają relacje między przedsiębiorstwami: asymetrię (*asymmetry*), wzajemność (*reciprocity*), efektywność (*efficiency*), stabilność (*stability*) oraz zasadność (*legitimacy*) [Oliver 1990]. Relacje zawierane w warunkach konieczności uwarunkowane są regulacjami prawnymi, nakazującymi spełnienie obowiązku, którego przedmiotem jest zawiązanie takiej relacji (np. konieczność zawarcia umowy OC przez właściciela pojazdu z ubezpieczycielem). Asymetria odnosi się do relacji powstających na podstawie przewidywanej możliwości sprawowania kontroli nad inną organizacją lub jej zasobami. Relacje, które przynoszą obopólne korzyści równorzędnym podmiotom, powstają ze względu na wzajemność. Efektywność, jako przesłanka wchodzenia w relacje z innymi podmiotami, nakazuje to czynić w celu podniesienia wewnętrznej efektywności danego podmiotu. Stabilność wiąże się z przewidywalnością, a tworzone relacje są odpowiedzią na zmiany zachodzące w otoczeniu. Relacje zawierane w powodu zasadności pozwalają uwiarygodnić lub usprawiedliwić działania zgodnie z oczekiwaniami otoczenia instytucjonalnego. Co do zasady, powyższe przesłanki zawierania relacji łączą się z sobą.

4. Niepewność i ryzyko w relacjach między kooperantami

Cechą charakterystyczną otoczenia jest występowanie turbulencji przyczyniających się do powstania niepewności i ryzyka [Kotler, Caslione 2009, s. 12]. Składową każdej relacji jest niepewność dotycząca możliwości niespełnienia celów przewidzianych przez strony, czyli tzw. ryzyko kontraktowe. Jego źródłem jest podejmowanie decyzji w warunkach niepewności wykonania zadań wymagających ciągłej współpracy z innymi podmiotami, zwłaszcza przedsięwzięć nowych lub złożonych [Ring, Van de Ven 1989, s. 171-192]. Ryzyko jest więc efektem funkcjonowania przedsiębiorstwa w gospodarce, która nie spełnia założeń konkurencji doskonałej, gdyż podmioty nie dysponują pełną informacją na temat rynku i charakteryzują się brakiem racjonalności w podejmowaniu decyzji [Humphrey, Schmitz 1998]. Od tak rozumianego ryzyka należy odróżnić występujące w literaturze inne jego typy, które pośrednio wpływają na poziom ryzyka kontraktowego. B.S. Chakravarthy [1985] wyróżnia ryzyko handlowe, związane z poszukiwaniem „niszy efektywności cenowej”, oraz ryzyko technologiczne dotyczące wprowadzania technologii na rynek. Według A.A. Marcusa ryzyko może wiązać się z asymetrią informacyjną, np. brakiem wiedzy albo niepewnością dotyczącą efektywności technologicznej [Marcus 1988, s. 138-143]. Należy także wspomnieć o ryzyku naturalnym, które ma związek z możliwością wystąpienia nagłych zmian o cechach klęsk żywiołowych lub zmian klimatycznych oraz ryzyku wynikającym ze zmienności otoczenia, w szczególności prawnego.

Szczególną determinantą ryzyka kontraktowego jest oportunizm. O.E. Williamson wyartykułował tezę, że każdy uczestnik transakcji charakteryzuje się w sferze motywacyjnej oportunizmem, czyli dążeniem do realizacji własnych celów za pomocą podstępu [Williamson 1975, s. 6]. Za podstęp należy przyjąć nie tylko celowe wprowadzenie w błąd, ale także niewyprowadzenie z błędu drugiej strony w przypadku jego świadomości. Działania oportunistyczne przy kontraktach relacyjnych (niespisanych), które nie są zabronione przez powszechnie wiążące prawo, określił jako oportunizm legalny [Williamson 1991]. Do przyczyn oportunistycznego można zaliczyć chciwość, asymetrię informacyjną występującą między stronami, ograniczoną racjonalność w podejmowaniu decyzji, charakter aktywów będących przedmiotem transakcji, brak zasad moralnych itp.

Generalnie można więc podzielić źródła ryzyka na czynniki o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym. Poziom ryzyka zewnętrznego wzrasta wraz z poziomem burzliwości otoczenia. Wspomniane rodzaje ryzyka mogą wystąpić po stronie każdego z kooperantów i tym samym mogą zwiększać ryzyko kontraktowe. Poziom ryzyka cechuje się odwrotną proporcjonalnością do czasu, informacji i kontroli [MacCrimmon, Wehrung 1986, s. 14-19]. W transakcjach o niskiej wartości przedsiębiorstwa, zwłaszcza te najmniejsze, mogą ich dokonywać według modelu „pchlego targu” [Fafchamps 1996], ograniczając ryzyko poprzez obejrzenie towaru, sprawdzenie jego specyfikacji i zapłacenie za niego gotówką. Jednak ten sposób nie sprawdzi przy złożonych transakcjach przewidujących niejednorodne działania rozproszone w czasie.

5. Zaufanie i sankcje jako czynniki zapewnienia doskonałości w relacjach z kooperantami

Według W. Tatarkiewicza doskonałe jest to, co „dokonane, doprowadzone do końca, zupełne, do czego już już dodać nie można, a zarazem od czego nic już ująć nie należy” [Tatarkiewicz 1976, s. 9]. Przyjęcie powyższej definicji oznacza, że doskonałość relacji w warunkach niepewności musi opierać się na ciągłym minimalizowaniu niepewności. Szczególne znaczenie dla minimalizowania niepewności w relacjach z kooperantami ma dążenie do zminimalizowania ryzyka kontraktowego.

Mechanizmami ograniczania ryzyka kontraktowego są przede wszystkim sankcje i zaufanie. Sankcje pozwalają na zwiększenie przewidywalności relacji między kooperantami. Niezależnie od istnienia sankcji, zaufanie towarzyszy każdej zawieranej transakcji [Arrow 1973, s. 24], zwłaszcza w momencie jej zawierania, gdy dochodzi do aktu zawierzenia drugiej stronie. Sankcje należy rozumieć jako reakcje, przybierające formę kary, na określone zachowania jednej ze stron. Zdecydowanie trudniejsze jest przytoczenie jednolitej definicji zaufania w relacjach między organizacjami. Według L.G. Zuckera [1986] zaufanie to „pewność własnych przewidywań”, natomiast zgodnie z definicją A. Baiera to „akceptowanie przez stro-

nę możliwości wystąpienia w stosunku do niej złej woli albo braku dobrej woli jej kooperanta” [Baier 1986, s. 235]. N. Luhmann twierdzi, że zaufanie może wystąpić jedynie wtedy, gdy potencjalna strata przewyższa oczekiwaną korzyść [Luhmann 1988, s. 98].

Zaufanie może być rozpatrywane na trzech poziomach: makro, mezo i mikro [Ring, Van de Ven 1992]. Czynniki z każdego poziomu wpływają odpowiednio na rozmiar zaufania, jakim można obdarzyć danego kooperanta. Na poziomie makro zaufanie odnosi się do ogółu transakcji między podmiotami gospodarczymi i może zależeć od statystyk, certyfikatów, ratingów itp. Instytucje prawne umożliwiające dochodzenie swoich praw konstytuują występujące na tym poziomie tzw. zaufanie instytucjonalne [Ardichvili i in. 2003], które polega na założeniu, że w razie powstania sporu system prawny pozwoli rozwiązać je zgodnie z zasadami słuszności i sprawiedliwości. Na poziomie mezo czynniki wpływające na zaufanie i jego wymiar dotyczą jedynie wybranych przedsiębiorstw, np. sektora. Na poziomie mikro poziom zaufania jest możliwy do zdefiniowania jedynie dla danego kooperanta.

Czynniki zaufania na poziomie mikro są komunikacja, dzielenie wspólnych wartości, nieoportunistyczne zachowanie [Duncan 1973] oraz reputacja. Komunikacja musi być użyteczna i pomocna dla drugiej strony, dostępna na czas oraz wiązać się z jak najmniejszym wysiłkiem dla odbiorcy, aby skutecznie przekładała się na zaufanie [Leszczyński, Zieliński 2011]. Reputacja jest rozumiana jako „zbiór cech przypisywanych firmie, o którym możemy wnioskować na podstawie jej przeszłych działań” [Weigelt, Camerer 1988].

P.S. Ring i A. Van de Ven zaproponowali cztery struktury relacji, których wybór uzależniony jest od poziomu ryzyka i skłonności do zaufania. Struktury te to charakteryzujące się niskim ryzykiem i niskim zaufaniem relacje oparte na indywidualnych transakcjach rynkowych (*discrete market transactions*), cechujące się wysokim ryzykiem i niskim zaufaniem hierarchiczne transakcje menedżerskie (*hierarchical managerial transactions*), powtarzalne transakcje umowne obciążone niskim ryzykiem i charakteryzujące się wysokim zaufaniem (*recurrent contracting transactions*), cechujące się wysokim ryzykiem i wysokim zaufaniem relacyjne, niespisane transakcje umowne (*relational contracting transactions*) [Ring, Van de Ven 1992].

Sanckje mogą zostać zdefiniowane na trzech poziomach. Pierwszy to sanckje umowne wyrażone w postanowieniach kontraktów zawieranych przez kooperantów. W ramach tego poziomu zawierają się uzgodnione przez strony sposoby naprawiania szkody przez stronę, która nie wypełniła zobowiązania w postaci spełnienia uzgodnionego świadczenia. Mogą to być w szczególności tzw. dodatkowe zastrzeżenia umowne, czyli zadatki, kary umowne, umowne prawo odstąpienia oraz odstępnne. Sanckje nie muszą być wyrażone w pieniądzu – mogą przewidywać zwolnienie z obowiązku spełnienia świadczenia wzajemnego przez kooperanta strony, która spełnia swoje świadczenie niewłaściwie lub nie spełnia go w ogóle. K. Oblój wskazuje na zaczerpnięte z praktyki amerykańskiej klauzule *exitprocedures* oraz *meet*

the competition [Oblój 2002, s. 85]. Klauzule *meet the competition* (dorównaj konkurencji) polegają na zawarciu w kontrakcie gwarancji, że jeżeli pojawi się nowy dostawca produktu lub usługi zapewniający niższe ceny, to dotychczasowy dostawca musi w określonym terminie przedstawić nową ofertę równie dobrą lub lepszą (pod względem cenowym lub jakościowym) pod rygorem zerwania umowy lub innym. Klauzule *exitprocedures* określają dokładnie procedury zakończenia współpracy z kontrahentem na podstawie danej umowy – terminy wypowiedzenia, warunki i ewentualne konsekwencje. Sankcje występują także na poziomie instytucjonalnym. Ich źródłem mogą być dobrowolne i przymusowe zrzeczenia, często przyjmujące formę samorządów, które kontrolują działania swoich członków. W tym wypadku sankcje mogą być zawarte w różnych dokumentach o charakterze normatywnym, np. kodeksy etyki zawodowej. Innym źródłem sankcji instytucjonalnych, jednak o uniwersalnym charakterze, jest powszechnie obowiązujące prawo. Z tego źródła pochodzą m.in. ustawowe regulacje dotyczące naprawienia szkody wywołanej przez niewłaściwe wykonanie zobowiązania albo braku jego wykonania, a także sankcje o charakterze karnym. Ostatnim poziomem, na którym występują sankcje związane z nierzetelnym postępowaniem kooperantów, jest poziom sankcji rozsianej. Polega ona na wywołaniu efektu ostracyzmu wobec podmiotu – obecni i potencjalni kooperanci, w obawie przed powtórным nadużyciem ich zaufania przez dany podmiot gospodarczy, nie będą wchodzić z nim w relacje.

6. Podsumowanie

Relacje z kooperantami mogą występować na wielu różnych poziomach: interpersonalnym, *stricte* organizacyjnym i instytucjonalnym, przyjmując przy tym wertykalny i horyzontalny charakter. Pojedyncze relacje *stricte* organizacyjne przyjmują jedną z form z szerokiego spektrum między rynkiem i hierarchią. Opierają się one na umowach, które mogą mieć postać formalnej, spisanej treści albo tylko nieformalnego porozumienia, często dorozumianego.

Relacje obarczone są ryzykiem i niepewnością. Głównym elementem składowym tej niepewności jest ryzyko kontraktowe, które polega na możliwości niespełnienia zobowiązania przez jedną ze stron umowy. Ryzyko to może wynikać z wielu różnych czynników, m.in. asymetrii informacyjnej, oportunistycznego ryzyka naturalnego, niewydolności gospodarczej, które mogą mieć charakter wewnętrzny i zewnętrzny. Kształtowanie doskonałości w relacjach z kooperantami polega na minimalizowaniu niepewności poprzez budowanie zaufania oraz wprowadzanie sankcji regulujących naruszenie postanowień umów.

Determinantami budowy zaufania mogą być użyteczna i pomocna komunikacja, nieoportunistyczne zachowanie, reputacja, a na wyższych poziomach statystyki, ratingi, certyfikaty, obowiązujące przepisy prawne gwarantujące ochronę interesów itd. Na poziomie interpersonalnym i organizacyjnym istnieją specyficzne relacje ograniczające niepewność poprzez budowanie zaufania wykształcone w krajach Dalekiego Wschodu – odpowiednio *guanxi* i *keiretsu*.

Sankcje mogą mieć charakter umowny, powszechnie obowiązujący lub rozsia-
ny. Umowne sankcje są powoływane decyzją stron. Sankcje powszechnie obowią-
zujące mają źródło w przepisach prawa. Sankcje rozsiane to dolegliwość polegająca
na utracie reputacji, a w konsekwencji ostracyzmie, któremu poddany zostaje pod-
miotu dopuszczający się nadużyć w stosunku do drugiej strony danej relacji.

Literatura

- Ardichvili A., Page V., Wentling T., *Motivation and Barriers to Participation in Virtual Know-
ledge-sharing Communities of Practice*, "Journal of Knowledge Management" 2003, no. 1(7).
- Arrow K., *The Theory of Discrimination*, [w:] *Discrimination in Labor Markets*, red. O. Ashenfelter,
A. Rees, Princeton University Press, Princeton 1973.
- Baier A., *Postures of the Mind*, University of Minnesota Press, Minneapolis 1986.
- Blois K., *Business to business exchanges: a rich descriptive apparatus derived from Macneil's and
Mengers' analyses*, "Journal of Management Studies" 2002, no. 4 (39).
- Chakravarthy B.S., *Business-government partnerships in emerging industries. Lessons from the Ameri-
can synfuels experience*, "Advances in Strategic Management" 1985, no. 3.
- Child J., Faulkner D., *Strategies of Corporation: Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*,
Oxford University Press, Oxford 1998.
- Cyglar J., *Guanxi – chińska koncepcja sieci*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 6.
- Dąbrowski T.J., *Zarządzanie relacjami z interesariuszami jako element kształtowania reputacji i zaufa-
nia do banku*, „Bezpieczny Bank” 2010, nr 3 (42).
- Duncan R.B., *Multiple Decision-making Structures in Adapting to Environmental Uncertainty*, "Hu-
man Relations" 1973, no. 3 (26).
- Fafchamps M., *The Enforcement of Commercial Contracts in Ghana*, "World Development" 1996,
no. 3(24).
- Fan Y., *Questioning Guanxi: Definition, Classification and Implications*, "International Business Re-
view" 2002, no. 5 (11).
- Galbreath J., *Twenty – First Century Management Rules: The Management of Relationships as Intan-
gible Assets*, "Management Decision" 2002, no. 1(40).
- Grandori A., Soda G., *Inter-firm networks: Antecedents, mechanisms and forms*, "Organization Stud-
ies" 1995, no. 2 (16).
- Humphrey J., Schmitz H., *Trust and Inter-Firm Relations in Developing and Transition Economies*,
"The Journal of Development Studies" April 1998, no. 34.
- Kotler P., Caslione J.A., *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, Warszawa
2009.
- Lane C., Bachmann R., *Cooperation in inter-firm relations in Britain and Germany: the role of social
institutions*, "British Journal of Sociology" 1997, no. 2(48).
- Leszczyński G., Zieliński M., *Niedopasowania w relacjach business-to-business: czy komunikacja
wpływa na stosunek nabywcy do sprzedawcy*, „Handel Wewnętrzny” 2011, nr 1.
- Luhmann N., *Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives*, [w:] *Trust: Making and
Breaking Co-operative Relations*, red. D. Gambetta, Basil Blackwell, Oxford 1988.
- Łupicka A., *Formy koordynacji rynkowej w łańcuchach dostaw*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Po-
znań 2009.
- MacCrimmon K.R., Wehrung D.A., *Taking Risks: The Management of Uncertainty*, Free Press, New
York 1986.

- Marchington M., Vincent S., *Analysing the Influence of Institutional, Organizational and Interpersonal Forces in Shaping Inter-Organizational Relations*, "Journal of Management Studies" September 2004, no. 6 (41).
- Marcus A.A., *Risk, uncertainty and scientific judgement*, "Minerva" 1988, no. 2 (26).
- Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.
- Okada Y., *From Vertical to Horizontal Inter-Firm Cooperation: Dynamic Innovation in Japan's Semiconductor Industry*, "Asia Pacific Business Review" 2008, no. 3 (14).
- Oliver Ch., *Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions*, "Academy of Management Review" 1990, no. 2 (15).
- Ring P.S., Van de Ven A.H., *Structuring cooperative relationships between organizations*, "Strategic Management Journal" 1992, vol. 13.
- Ring P.S., Van de Ven A.H., *Legal and managerial dimensions of transactions*, [w:] *Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies*, red. A.H. Van de Ven, H. Angle, M.S. Poole, Ballinger/Harper Row, New York 1989.
- Sako M., *Prices, Quality and Trust: Inter-firm Relations in Britain and Japan*, Cambridge University Press, Cambridge 1992.
- Tatarkiewicz W., *O doskonałości*, PWN, Warszawa 1976.
- Urban S., Vendemini S., *European Strategic Alliances. Co-operative Corporate Strategies in the New Europe*, Blackwell Business, Oxford 1992.
- Warren R.L., *The Interorganizational Field As a Focus for Investigation*, "Administrative Science Quarterly" 1967, no. 3 (12).
- Weigelt K., Camerer C., *Reputation and Corporate Strategy: a Review of Recent Theory and Applications*, "Strategic Management Journal" 1988, no. 5 (9).
- Williamson O.E., *Comparative economic organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives*, "Administrative Science Quarterly" 1991, no. 2 (36).
- Williamson O.E., *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, New York 1975.
- Williamson O., *The economics of organization: the transaction cost approach*, "American Journal of Sociology" 1981, no. 3 (87).
- Zucker L.G., *Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure 1840-1920*, "Research in Organisational Behavior" 1986, vol. 8.
- Żur A., *Keiretsu – japońskie konglomeraty przemysłowe*, „Organizacja i Kierowanie” 1999, nr 4 (98).

SHAPING THE EXCELLENCE IN RELATIONS WITH COOPERATORS UNDER UNCERTAINTY

Summary: The goal of this paper is to characterize the relations between cooperators, identify the factors of the uncertainty influencing the relations and indicate the factors that minimize the uncertainty (allow to achieve excellence in relations with cooperators). The basic premise of this paper is to acknowledge the importance of these relations. In this paper they are defined as all transactions, flows of resources and other similar connections between a given organization and other entities from its business environment. As a result of the research various forms of sanctions and trust were recognized as the factors that minimize the uncertainty. Review of literature and scientific journals was applied as the basic research method.

Keywords: relations, cooperators, uncertainty, trust, sanctions.