

dr inż. Wiesław Danielak
Wydział Ekonomii i Zarządzania
Uniwersytet Zielonogórski

Współdziałanie przedsiębiorstw w regionie z perspektywy relacji międzyorganizacyjnych

1. Wstęp

Współdziałanie stanowi nieodłączny element działalności gospodarczej. Szczególnie w warunkach zmian otoczenia umiejętność budowania relacji w sferze współdziałania zyskuje na znaczeniu za sprawą relacji wewnątrzorganizacyjnych i międzyorganizacyjnych.

Relacje w procesie współdziałania nie powstają samoczynnie, lecz wymagają odpowiednich działań w zakresie ich inicjowania, utrzymania i rozwoju. Decydenci kształtują różnego rodzaju relacje wewnątrzorganizacyjne i międzyorganizacyjne. Relacje wewnątrzorganizacyjne budowane są przez osoby pracujące w przedsiębiorstwie, tzw. interesariuszy substancjonalnych (właścicieli, udziałowców, kadry kierownicze różnych szczebli, pracowników), natomiast relacje międzyorganizacyjne odnoszą się do relacji, jakie nawiązuje przedsiębiorstwo z podmiotami w otoczeniu, w szczególności do tzw. interesariuszy kontraktowych (klientów, dostawców, instytucji finansowych, konkurentów, jednostek samorządu terytorialnego) i instytucjonalnych sprawujących kontrolę administracyjną nad działalnością gospodarczą, jak również relacji z otoczeniem społecznym. Wskazani interesariusze wpływają na działalność przedsiębiorstwa i pozostają pod wpływem tej działalności. Mają określone oczekiwania względem przedsiębiorstwa oraz przedstawiają i zabiegają o określoną wartość (Skrzypek 2009, s. 20).

Relacje, aby mogły przyczyniać się do rozwoju przedsiębiorstwa powinny być w odpowiedni sposób zarządzane. Zarządzanie relacjami obejmuje całokształt działań związanych z inicjowaniem, utrzymaniem i rozwojem relacji wewnątrzorganizacyjnych i międzyorganizacyjnych ukierunkowanych na generowanie wartości dla przedsiębiorstwa i powiązanych z nim podmiotów. Z zarządzaniem relacjami wiąże się umiejętność zarządzania zasobami i kompetencjami będącymi w dyspozycji przedsiębiorstwa oraz zasobami i kompetencjami, jakimi dysponują zewnętrzni interesariusze, a w szczególności klienci, dostawcy.

Dylematy, przed którymi w procesie zarządzania relacjami stają decydenci to w szczególności w odniesieniu do relacji międzyorganizacyjnych: wybór formy współdziałania (klasyczne, współczesne), formy interakcji (pojedyncze, wielostronne,

sieciowe), częstotliwości kontaktów (sporadyczne, częste), powtarzalności relacji (anonimowe, spersonalizowane), wzajemnej zależności (sformalizowana, niesformalizowana), trwałości (kooperacja, partnerstwo), ale również czasu ich trwania (relacje sporadyczne, krótkoterminowe, długoterminowe). Istotne są ponadto cele i oczekiwania podmiotów, ich zaangażowanie w relacje, wzajemne zaufanie, także jakość i wartość uzyskiwana z relacji również umiejętność zakończenia relacji. Wskazane czynniki zyskują na znaczeniu w kontekście zmian otoczenia, możliwości rozwoju nowych relacji czy uzyskiwania przewagi konkurencyjnej z faktu ukształtowania "wartościowych relacji".

Celem opracowania jest ukazanie złożonej natury relacji w kontekście współdziałania i czynników sprzyjających i utrudniających współdziałanie.

2. Istota i uwarunkowania współdziałania w świetle wyników badań

Współdziałanie gospodarcze związane jest z istnieniem kontaktów, występowaniem więzi między podmiotami, które podejmują wysiłki na rzecz osiągnięcia określonych celów i zamierzeń. Kluczowym elementem współdziałania jest uświadomienie sobie wspólnego celu. Na tej podstawie budowane są więzi łączące poszczególne podmioty, oparte na zasadach wzajemnego komunikowania się i prowadzące do działania we wspólnym interesie (Pachciarek 2011, s. 34). W ramach współdziałania mają miejsce różnego rodzaju oddziaływania pomiędzy dwoma lub większą liczbą podmiotów. Może to być współpraca pozytywna, ale także oparta na konfrontacji, czyli rywalizacji lub walce podmiotów. W niniejszym opracowaniu zaprezentowane zostaną różne aspekty współpracy pozytywnej.

Impulsem dla rozwoju współpracy jest często zapotrzebowanie na zasoby materialne (zdolności wytwórcze, środki finansowe) i niematerialne (dostępu do unikalnej wiedzy, umiejętności i kompetencji). Przy czym, z kim współpracować i na jakich zasadach o tym decydują same zainteresowane strony. Ponadto „każda decyzja biznesowa jest, bowiem determinowana ogólną sytuacją gospodarczą, możliwościami finansowymi podmiotu, jego przyszłymi oczekiwaniami, posiadanymi zasobami oraz skłonnością do ryzyka” (Karasek 2012, s. 130).

Przedsiębiorstwa podejmują aktywność w ramach prostych i złożonych form współdziałania. Proste dotyczą w szczególności współpracy w ramach partnerstwa pionowego, czyli obrotu towarowego, kooperacji produkcyjnej, umowy pożyczki, najmu, dzierżawy, franczyzy, wspólnych przedsiębiorstw, wspólnych przedsięwzięć i leasingu. Natomiast złożone formy obejmują: współdziałanie pomiędzy rynkowymi konkurentami, jak akwizycje, fuzje i alianse strategiczne (Kozuch B. i Kozuch A. 2008, s. 197). W sytuacji

nasilającej się walki konkurencyjnej oraz wymogów posiadania lub dostępu do unikalnych i zróżnicowanych zasobów, przedsiębiorcy coraz częściej dostrzegają zalety współpracy w ramach kooperacji, czy różnego rodzaju sieci (Karasek 2012, s. 130).

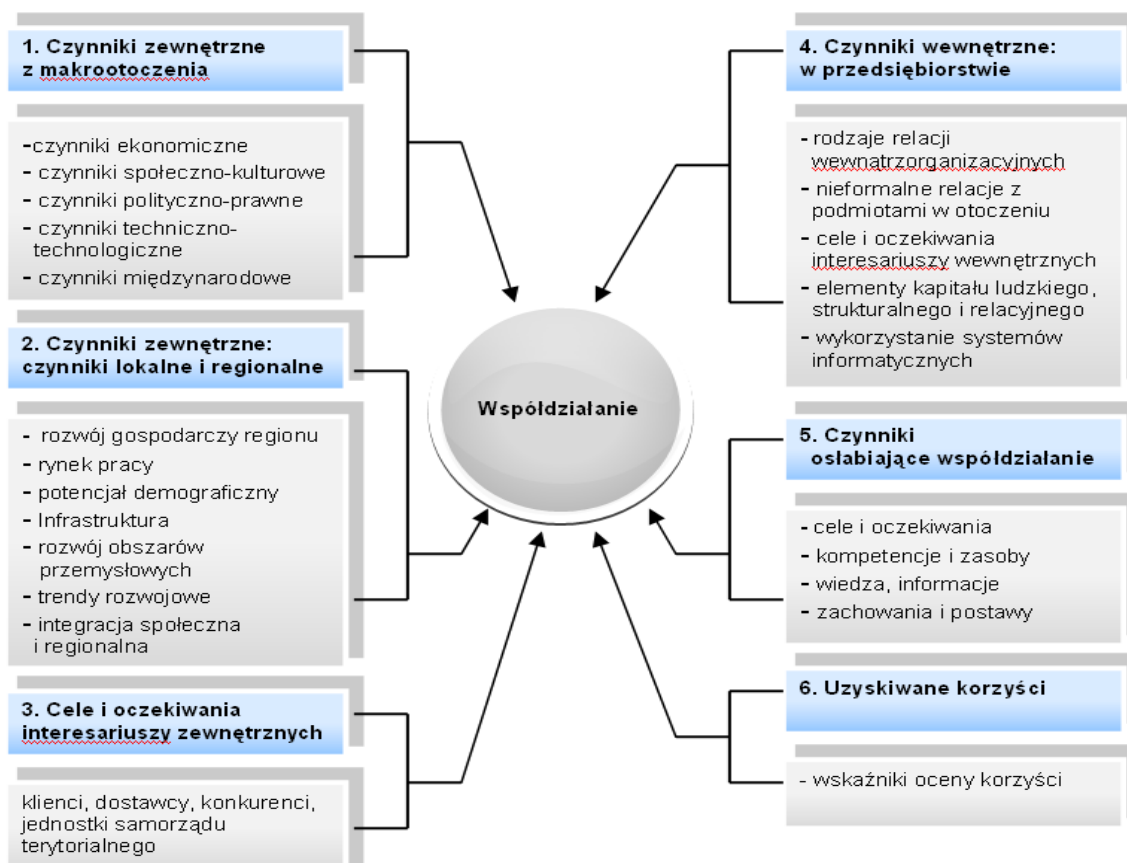
Ze względu na dynamiczny charakter relacji i różnorodność czynników determinujących możliwości współpracy zaprezentowane zostaną wyniki własnych badań dotyczących uwarunkowań współdziałania przedsiębiorstw w województwie lubuskim, przeprowadzonych w latach 2009-2012 na próbie 305 przedsiębiorstw (Danielak 2012).

Badaniami objęto 72 mikroprzedsiębiorstwa, 88 małych przedsiębiorstw, 99 średnich, oraz 46 dużych przedsiębiorstw. Badane podmioty prowadziły działalność w sferze usług (37,0%) i handlu (31,5%) oraz w obszarze produkcji (14,8%) i w ramach działalności mieszanej (handlowo-usługowo-produkcyjnej – 16,7%).

Ze względu na przedmiot działalności w grupie mikro przedsiębiorstw dominowały podmioty prowadzące działalność usługową (50%) oraz handlowa (42%), działalność mieszaną prowadziło 17%. W grupie małych firm dominowały przedsiębiorstwa usługowe (35%) i handlowe (34%) produkcyjne stanowiły 11,4%. W grupie średnich firm również przeważały usługi (32%) oraz handel (31%). W grupie dużych firm dominowała produkcja (34%) oraz handel (30%) i działalność mieszana (23,9%). W ujęciu branżowym w grupie małych i średnich przedsiębiorstw około 30 % prowadziło działalność handlową, około 17 działalność budowlaną, działalność produkcyjną zajmowało się 14% małych i 23% średnich. Pozostałe branże, których udział był kilku procentowy to: transport, finanse i ubezpieczenia, przemysł spożywczy, hotele i restauracje, ochrona zdrowia, informatyka, edukacja, turystyka.

Badane przedsiębiorstwa dostrzegają potencjalne korzyści wynikające z różnych form współdziałania. Świadomi są wpływu zmiennego otoczenia (czynników ekonomicznych, demograficznych, społecznych, technicznych itp.) na możliwości rozwoju współpracy.

Analizują zmienne wpływające na relacje współdziałania w odniesieniu do uwarunkowań lokalnych, celów i oczekiwań interesariuszy zewnętrznych, czynników istniejących wewnątrz przedsiębiorstwa oraz identyfikują korzyści ze współpracy, jak i czynniki wpływające na jej osłabienie. (rys. 1).

Rysunek 1. Czynniki wpływające na współdziałanie z punktu widzenia przedsiębiorstw

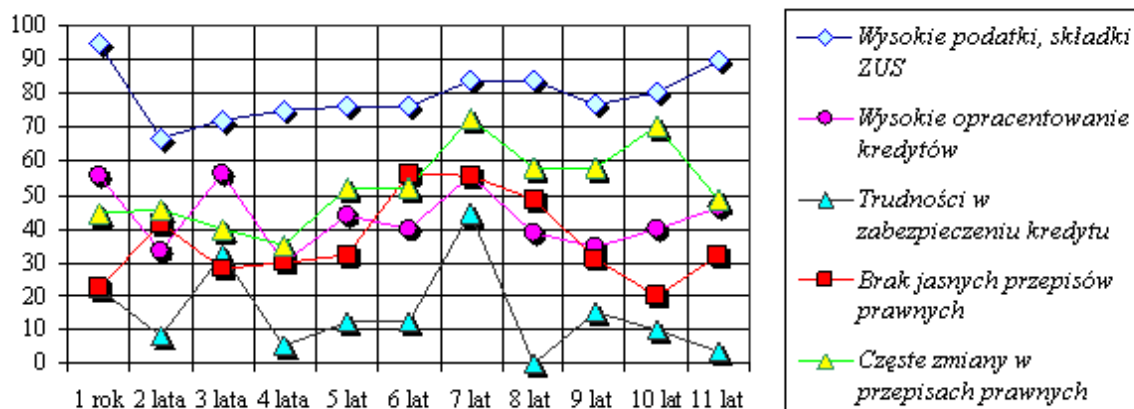
Źródło: opracowanie własne.

3. Czynniki z makrootoczenia wpływające na współdziałanie

Na rozwój współdziałania wpływ wywierają czynniki z makrootoczenia, do których w szczególności należą czynniki: ekonomiczne, polityczno-prawne, społeczno-kulturowe, techniczno-technologiczne oraz międzynarodowe.

Jak wynika z przeprowadzonych badań ponad 70% respondentów za główną barierę rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw uznało wysokie podatki i składki ZUS (szczególnie uciążliwe są one dla firm nowo powstałych) (rys. 2). Zdaniem badanych istniejący system finansowo-podatkowy nie przyczynia się do gromadzenia środków na działalność rozwojową. Problemem jest również nadmierna biurokracja urzędnicza (ponad 60% badanych). Utrudnieniem dla nowopowstałych firm, jak również dla już funkcjonujących jest brak jasnych przepisów prawnych, (na co wskazało od 20 do 55% badanych) oraz brak stabilnych rozwiązań podatkowych (około 40% ankietowanych).

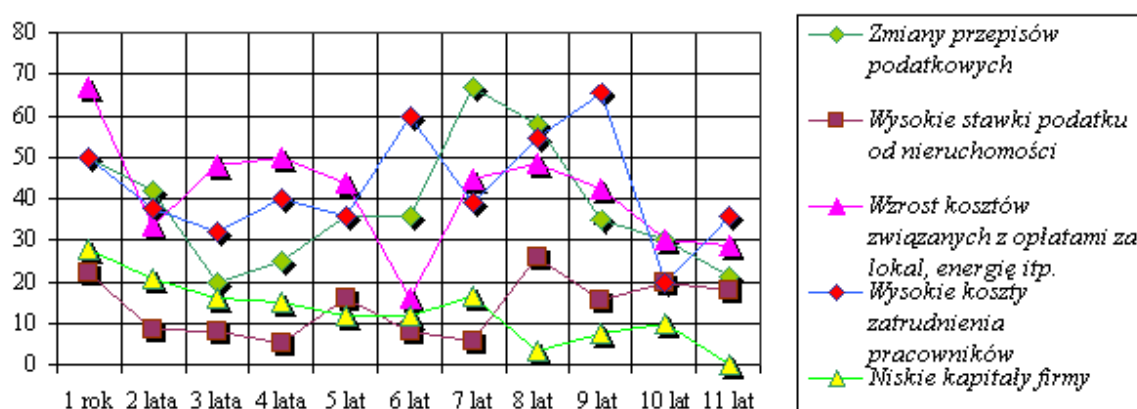
Rysunek 2. Napotykanne problemy w poszczególnych latach prowadzenia działalności gospodarczej przez badane przedsiębiorstwa



Źródło: opracowano na podstawie badań ankietowych.

Na kolejnym miejscu, jako bariery rozwoju wskazano: częste zmiany przepisów prawnych (szczególnie dla firm z 7 letnim i dłuższym stażem funkcjonowania na rynku). Dla co trzeciej na dziesięć badanych firm istotnym problemem rozwoju jest wysokie oprocentowanie kredytów i trudności z jego zabezpieczeniem. Problemem dla 50% badanych (w pierwszym roku ich działalności, ale również dla firm działających 6 lat i dłużej) jest wzrost kosztów związanych z opłatami za lokal, energię (rys. 3).

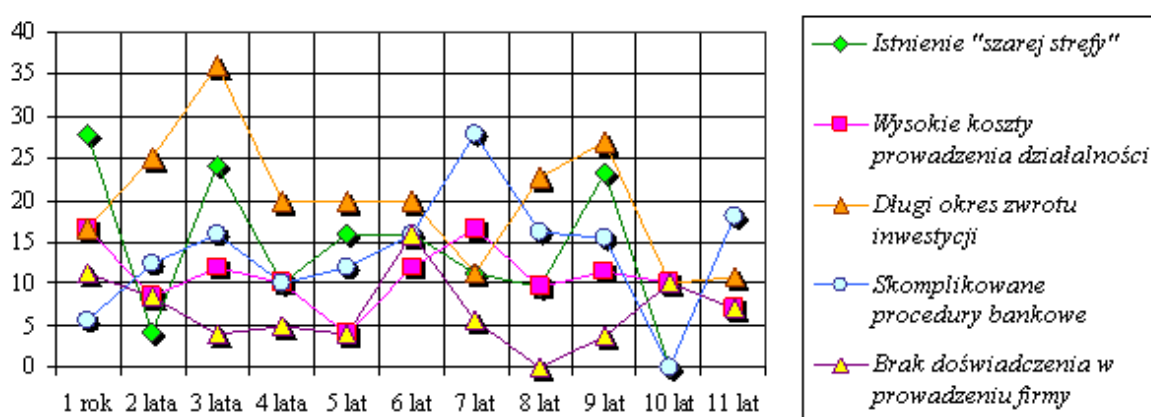
Rysunek 3. Napotykanne problemy w poszczególnych latach prowadzenia działalności gospodarczej przez badane przedsiębiorstwa



Źródło: opracowano na podstawie badań ankietowych.

Na wysokie koszty zatrudnienia wskazali przedsiębiorcy z 6 i 9 letnim stażem, w odniesieniu do pozostałych przedsiębiorstw, dla co trzeciej na dziesięć badanych firm wysokie koszty zatrudnienia stanowią istotny problem. Według badanych najmniej uciążliwym problemem (na tle pozostałych) są stawki podatku od nieruchomości oraz niskie kapitały firmy. Wśród barier rynkowych stwarzających zagrożenie spadku sprzedaży czy znalezienia nowych rynków zwrócono uwagę na wzrost nieuczciwej konkurencji tzw. „szarej strefy” (rys. 4).

Rysunek 4. Napotykanne problemy w poszczególnych latach prowadzenia działalności gospodarczej przez badane przedsiębiorstwa



Źródło: opracowano na podstawie badań ankietowych.

We wzroście konkurencji badane podmioty upatrują zagrożeń związanych ze spadkiem sprzedaży, pociągająca za sobą utratę klientów i powodującą trudności w znalezieniu nowych rynków. Również niż demograficzny w grupie przedprodukcyjnej nie napawa optymizmem. Na problemy wynikające z długiego okresu zwrotu nakładów inwestycyjnych wskazał od 10 do 25% badanych (dla 35% firm z trzyletnim stażem jest to istotny problem).

Ponadto w grupie czynników społeczno-kulturowych istotne kwestie dotyczyły wzrostu wymagań klientów, malejących dochodów klientów (w określonych grupach), ubożenia społeczeństwa. W grupie czynników techniczno-technologicznych istotne wyzwania związane są z rozwojem technologii informatycznych, rozwojem infrastruktury technicznej, transferem wiedzy i technologii, koniecznością dostosowywania rozwiązań w sferze prowadzonej działalności do nowych technologii. Natomiast w grupie czynników międzynarodowych zagrożenia związane są ze wzrostem zagranicznej konkurencji, napływem inwestycji zagranicznych.

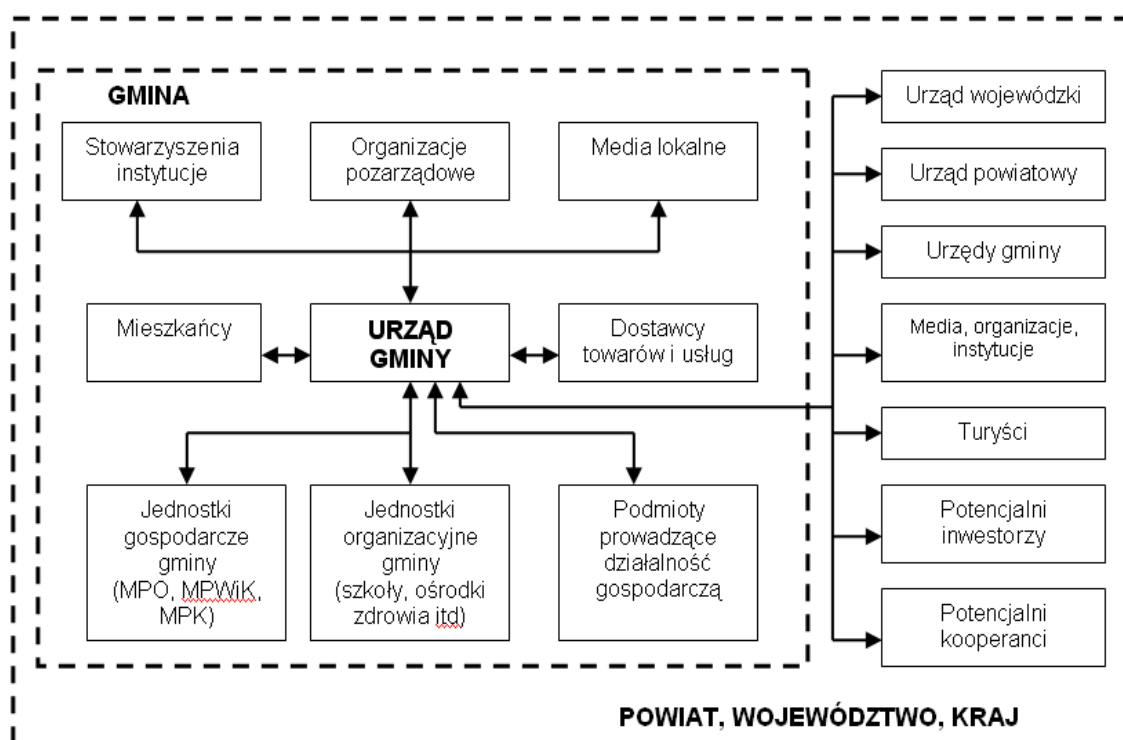
4. Czynniki lokalne i regionalne wpływające na współdziałanie

Współczesne procesy rozwoju regionalnego determinowane są przez zjawiska towarzyszące globalizacji i przynależności do Unii Europejskiej, które oddziałują zarówno na zachowania podmiotów szczebla centralnego, regionalnego (województw) jak i lokalnego (powiat, gmina) (Danielak 2009, s. 51). Rozwój regionalny związany jest z systematyczną poprawą konkurencyjności podmiotów gospodarczych i poziomu życia mieszkańców oraz wzrostem potencjału gospodarczego regionu (Brol 2006, s. 13). Istotna w tych warunkach jest aktywność i skuteczność wszystkich samorządów terytorialnych w staraniu się o europejskie wsparcie (Sługocki 2009, s. 86). Przedsiębiorcy oczekują wzrostu aktywnych form wspierania innowacji, promocji regionu przez jednostki samorządu terytorialnego szczebla lokalnego i wojewódzkiego oraz instytucje otoczenia biznesu, upatrują szans rozwoju w realizacji projektów współfinansowanych z środków Unii Europejskiej. Właściciele badanych przedsiębiorstw oczekują wsparcia chociażby z uwagi na wzrost ryzyka towarzyszącego realizacji projektów innowacyjnych i wydłużony okres zwrotu zainwestowanego kapitału.

W warunkach zmian otoczenia szczególna rola przypada gminom zwłaszcza w obszarze współpracy z podmiotami społeczno-gospodarczymi na rzecz wzmacniania konkurencyjności rynku lokalnego. Rozwój lokalny zależy od działań podmiotów, organizacji i instytucji, które wchodzi w szereg interakcji po to by realizować własne cele i zamierzenia. Utrudnień we współdziałaniu w wymiarze lokalnym badane podmioty upatrują w dużej konkurencji, opanowaniu rynku przez zagraniczne sieci, wzroście wymagań klientów, utrudnień w dostępie do kapitałów i niskiej rentowności prowadzonej działalności.

Realizacja wielu zadań w gminie wymaga od władz jak i pracowników konieczności nawiązywania, utrzymania czy rozwoju szeregu relacji z podmiotami w otoczeniu, a w szczególności: jednostkami gospodarczymi, jednostkami organizacyjnymi gminy, podmiotami prowadzącymi działalność gospodarczą, organizacjami pozarządowymi, instytucjami czy mieszkańcami (rys. 5) (Chlipała, Rutkowski 2004, s. 21).

Rysunek 5. Relacje gminy z otoczeniem



Źródło: Chlipała, Rutkowski 2004, s. 22.

W ocenie P. Chlipały i M. Rutkowskiego (2004, s. 22), budowanie partnerskich relacji gminy z podmiotami będącymi w jej otoczeniu jest ważne z kilku zasadniczych powodów:

- dobre relacje z mieszkańcami pozwalają władzom gminy realizować przyjętą politykę oraz angażować społeczność lokalną w działalność na rzecz rozwoju gminy,
- współpraca z innymi podmiotami samorządu terytorialnego i administracji rządowej daje możliwość wymiany doświadczeń oraz podejmowania wspólnych działań,
- dobre związki z obecnymi i potencjalnymi inwestorami są szansą na rozwój regionu (budowa infrastruktury, nowe miejsca pracy, rozwój turystyki itd.),
- właściwe relacje z jednostkami organizacyjnymi gminy (szkoły, przedszkola, ośrodki zdrowia itd.) oraz dostawcami usług, szczególnie profesjonalnych pozwalają skutecznie zarządzać kosztami w długim okresie.

Wspomniani badacze ukazują na różne podejścia do budowania dobrych, długoterminowych relacji partnerskich z partnerami otoczenia. „Stan gospodarki regionu, a w konsekwencji poziom życia jego mieszkańców, zależy od kondycji zlokalizowanych w nim podmiotów gospodarczych” (Ślusarz 2009, s. 115). Według szczegółowych badań P. Chlipały i M. Rutkowskiego widoczne jest dbanie o relacje z obecnymi i potencjalnymi

inwestorami, a także współpraca z innymi gminami (czego wyrazem są umowy partnerskie z gminami w kraju i za granicą). Dążeniu do budowania partnerskich relacji z inwestorami sprzyjać ma utrwalenie więzi pomiędzy stronami i przy uwzględnieniu obopólnych korzyści. Jednak tylko nie liczne gminy posiadają strategię budowania relacji z inwestorami, przy czym wszystkie zabiegają o utrzymanie dobrych relacji ze wszystkimi a nie wybranymi podmiotami otoczenia. Ponad jedna czwarta badanych wskazała, że nieoficjalne spotkania, luźne rozmowy lub dobre znajomości mają istotne znaczenie w relacjach z przedsiębiorstwami dokonującymi na terenie gminy inwestycji. Świadczy to o tym, iż relacje nieformalne są bardziej cenione od formalnych, umownych kwestii. Pracownicy urzędu gminy przejmują częściowo inicjatywę w ramach kontaktów z różnymi interesariuszami. Uczestniczą w szkoleniach w zakresie obsługi różnych interesariuszy. Relacje z mieszkańcami gminy najczęściej określone były, jako dobre, a ich oczekiwania w stosunku do możliwości gminy zbyt wygórowane. Gminy podejmują szereg inicjatyw w zakresie rozpoznawania oczekiwań mieszkańców, przedsiębiorstw i instytucji. Do inicjowania relacji i ich rozwijania niewątpliwie służą media elektroniczne będące coraz częściej najpopularniejszym środkiem komunikacji. Dostęp do informacji możliwy jest za pośrednictwem strony internetowej, zawierającej aktualne dane oraz możliwość komunikacji. Ponadto istotne informacje są regularnie publikowane w gazetkach i informatorach.

Relacje gminy z organizacjami non profit coraz częściej przyjmują postać wartościowych relacji partnerskich, gdzie profesjonalnie przygotowane organizacje odciążają gminy od rozwiązywania szeregu problemów społecznych. Przy czym nadal problemem wielu gmin są ograniczone środki, które mogą przyczynić się do zaniedbań w dziedzinie utrzymania i rozwijania infrastruktury społecznej. Rozwiązaniem są projekty w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego.

Reasumując, możemy zauważyć, że zarządzanie relacjami gminy staje się obecnie jedną z kluczowych umiejętności niezbędną do realizacji w sposób racjonalny szeregu zadań w gminie.

5. Cele i oczekiwania interesariuszy wpływające na współdziałanie

W procesie współdziałania istotne są również rodzaje relacji istniejące pomiędzy wewnętrznymi interesariuszami, do których należą: właściciele (akcjonariusze, udziałowcy), kadra zarządzająca (w tym kierownicy najwyższego szczebla – zarząd, rada nadzorcza; średniego szczebla – kierownicy działów, wydziałów, sekcji; kierownicy pierwszej linii), oraz pracownicy. Według badań grupie małych i średnich przedsiębiorstw na kształtowanie relacji

w ramach współdziałania wpływ mają cele i oczekiwania właściciela, (na co wskazało 68% badanych z małych firm i 62% średnich firm), umiejętności kierowników działów (małe firmy – 64%, średnie firmy 58%), umiejętności kadry zarządzającej (małe firmy – 61%, średnie firmy – 64%), umiejętności specjalistów ds. marketingu i sprzedaży (małe firmy – 43%, średnie firmy - 50%) oraz cele i oczekiwania pracowników (małe firmy – 37%, średnie firmy - 35%).

Na współdziałanie kluczowy wpływ mają interesariusze zewnętrzni funkcjonujący w otoczeniu bliższym i dalszym przedsiębiorstwa, czyli klienci, dostawcy, konkurenci, instytucje finansowe (tym kredytodawcy, leasingodawcy), detaliści, hurtownicy, przedstawiciele administracji państwowej i samorządowej (urzędy skarbowe, inspekcje sanitarne, nadzoru budowlanego itd.), organizacje gospodarcze (stowarzyszenia zawodowe, izby handlowe, gospodarcze, giełdy), społeczności lokalne, organizacje społeczne.

Z uwagi na fakt, iż centrum zainteresowań przedsiębiorstwa znajduje się klient, do którego adresowana jest oferta produktów/usług przedsiębiorstwa, dlatego na relacje współdziałania wpływ mają cele i oczekiwania klientów, na co wskazało 72% badanych z małych i 76% ze średnich firm. Inne również istotne czynniki warunkujące współdziałanie to zmiany postaw klientów (małe firmy – 67%, średnie firmy 44%) oraz lojalność klientów (małe firmy – 69%, średnie firmy 60%). W odniesieniu do dostawców na kształtowanie relacji współdziałania wpływ mają:

- umiejętności kadry zarządzającej (małe firmy – 43%, średnie firmy 46%),
- umiejętności kierowników działów (małe – 41%, średnie 34%),
- cele i oczekiwania dostawców (małe – 39%, średnie 30%),
- umiejętności bezpośrednich dostawców (małe – 29%, średnie 25%),

W odniesieniu do konkurentów niespełna 22% małych i 17% średnich firm uwzględnia ich cele i oczekiwania.

6. Nieformalne relacje w procesie współdziałania

W procesie współdziałania osób czy organizacji pojawiają się bezpośrednie i osobiste kontakty (powiązania) wychodzące poza formalne ramy. W praktyce badanie nieformalnych relacji międzyorganizacyjnych jest złożone i wielopłaszczyznowe.

Badane podmioty wskazały na wykorzystywanie nieformalnych relacje z klientami, dostawcami, konkurentami i innymi podmiotami. Wykształceniu się nieformalnych relacji towarzyszą różne motywy wynikające z uwarunkowań wewnątrz i międzyorganizacyjnych. Według badanych nieformalne relacje dają szereg ułatwień w postaci krótszego czasu

realizacji zadań, „szybkiego załatwienia sprawy”, jak również lepszego dostosowania się do zmian rynkowych. Nieformalne powiązania wykorzystywane są do omijania skomplikowanych i długotrwałych procedur i dotyczą zadań z reguły trudnych i wymagających znacznego zaangażowania. W sytuacji wykształcenia się silnych więzi pomiędzy zaangażowanymi podmiotami następuje przepływ wiedzy i informacji, a to może skutkować tworzeniem nowej oferty produktów czy innowacyjnych rozwiązań sprzyjających tworzeniu wartości. „Częste osobiste kontakty z osobami reprezentującymi drugą stronę zwiększają dostęp do informacji trudnych do uzyskania drogą oficjalną lub znacząco skracają czas dostępu do nich” (Wójcik-Karpacz 2012). Posiadanie uprzywilejowanych relacji jest bardziej wartościowe od innych rodzajów relacji, jak również braku możliwości nawiązania relacji.

7. Uzyskiwane korzyści ze współdziałania

Długofalowa perspektywa współpracy może być gwarancją istnienia i rozwoju przedsiębiorstwa, utrwalania jego tożsamości i rozwoju partnerskich relacji. Przedsiębiorstwa upatrują korzyści ze współdziałania we wzroście wartości firmy, utrzymaniu dotychczasowych klientów oraz we wzroście kwoty zysku. Korzyści upatrują ponadto we wzroście satysfakcji i lojalności klientów. Jednak to właśnie wzrost kwoty zysku był najczęściej wskazywany wśród korzyści w odniesieniu do średnich przedsiębiorstw.

Wartość relacji w sferze współdziałania odnosi się do aktualnie uzyskiwanych dochodów, ale może także uwzględniać na bazie dotychczasowych trwałych form współdziałania szacowaną wartość przyszłych dochodów. Szacowana wartość wiąże się ze zdyskontowaniem przyszłych dochodów, jakie będą uzyskiwane z trwałych relacji. Wartość przyszłych dochodów uzależniona jest od perspektyw rozwojowych przedsiębiorstwa, jego kondycji ekonomiczno-finansowej, możliwości i perspektyw rozwojowych partnerów, jak również uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych odnoszących się do działalności rynkowej.

8. Podsumowanie

Z uwagi na fakt, iż sukces współczesnego przedsiębiorstwa w dużym stopniu zależy od sposobu podtrzymania więzi z otoczeniem (Skalik, 2006, s. 45), dlatego istotnego znaczenia nabiera umiejętność budowania relacji ramach współdziałania. Wielu badaczy wskazuje, że obecnie podmioty gospodarcze skazane są na współdziałanie (Jasiński 2012, s. 110). „Przy niezwykle wysokim poziomie konkurencji, presji na elastyczność i obniżkę kosztów coraz

większej specjalizacji poszczególnych podmiotów w związku z ciągle przyspieszającym postępem technologicznym, samodzielne funkcjonowanie byłoby w zasadzie z góry skazane na porażkę” (Jasiński 2012, s. 110).

Przedsiębiorstwa angażują się w różnego rodzaju relacje z podmiotami zewnętrznymi, pomimo, iż wymagają one często innego podejścia w stosunku do konkretnych osób i podmiotów zróżnicowanych pod względem celów, aspiracji, zasobów czy oczekiwanej wartości z relacji.

Budowanie relacji w ramach współdziałania z podmiotami w otoczeniu przebiega w ramach różnorodnych działań składających się na proces kształtowania relacji. Często wieloletnia współpraca, sprzyja doskonaleniu wzajemnych relacji, tworzeniu trwałego związku (partnerskich relacji) i generowaniu wartości dla każdej z zaangażowanych stron. Uzyskiwana wartość z relacji współdziałania jest czynnikiem motywującym zaangażowane strony do prowadzenia i utrzymywania bliskich i skoordynowanych interakcji. Dysponowanie trwałymi relacjami daje możliwość rozwoju dzięki relacyjnej przewadze konkurencyjnej. Budowanie i utrzymywanie długotrwałych relacji z istniejącymi klientami, dostawcami czy jednostkami samorządu terytorialnego jest bardziej opłacalne niż ciągłe pozyskanie nowych w miejsce utraconych.

Zaprezentowane wyniki badań wskazują na różnorodność czynników wpływających na proces współdziałania. Zaangażowane w relacje współdziałania podmioty dostrzegają szanse i zagrożenia istniejące zarówno w makro jak i mikro otoczeniu jak również wewnątrz swoich organizacji. „Organizacja jest tym bardziej wrażliwa na wpływ otoczenia, im większy jest jej popyt na zasoby, nad którymi kontrolę sprawuje otoczenie” (Stańczyk-Hugiet 2012, s. 250). Kształtowanie sprzyjających warunków do prowadzenia działalności gospodarczej zależy od współdziałania zarówno przedsiębiorców, klientów, dostawców, instytucji finansowych, społeczności lokalnych i samorządów. „Klienci dłużej związani z firmą na ogół przynoszą jej przeciętnie wyższe przychody (ze względu na sprzedaż dodatkową i zwiększone zakupy), są tańsi w obsłudze, chętniej płacą wyższe ceny są rzecznikami firmy wobec innych – potencjalnych klientów” (Blattberg, Getz, Thomas 2005, s. 135-136).

W ocenie badanych na osłabienie relacji w ramach współdziałania wpływ może mieć brak odpowiednich kompetencji i zasobów, niejasny podział zadań, obowiązków i odpowiedzialności, chęć dominacji czy nadmierna kontrola jednej ze stron. Nadszarpnięcie czy utrata zaufania nie zawsze pozwala na bezproblemowe zakończenie relacji. Utrudnienia mogą wynikać z wysokich kosztów, warunków zawartych w umowach wiążących strony relacji.

Ważną rolę odgrywa również środowisko akademickie dysponujące zapleczem badawczo-naukowym, ukierunkowanym na komercjalizację generowanej wiedzy i otwarte na współpracę z przedsiębiorcami.

Przedsiębiorcy i menadżerowie budują relacje współdziałania w procesie sekwencyjnego, stopniowego rozwoju na przestrzeni długiego okresu czasu wieloletniej współpracy. Należy pamiętać, iż nie wszystkie relacje w sferze współdziałania przyczyniają się do rozwoju przedsiębiorstwa. Ponadto nieumiejętne zarządzanie relacjami może powodować ryzyko nagłego przerwania relacji i utraty zaangażowanych zasobów. Także spadek wartości relacji, może skutkować uruchomieniem działań zmierzających do zakończenia współpracy.

Literatura

1. Blattberg R.C., Getz G., Thomas J.S., (2005), *Klient jako kapitał. Budowa cennego majątku relacji z klientem i zarządzanie nim*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
2. Brol K. (2006), *Rozwój regionalny jako kategoria ekonomiczna*, w: *Metody oceny rozwoju regionalnego*, D. Strahl (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
3. Chlipała P., Rutkowski M. (2004), *Relacje samorządu terytorialnego z otoczeniem w świetle badań gmin województwa małopolskiego*, w: *Lokalne układy partnerskie*, J. Karwowski (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
4. Danielak W. (2009), *Rozwój regionalny a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, w: *Polityka regionalna w Polsce jako przestrzeń aktywności samorządu terytorialnego*, W. Sługocki (red.), Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa.
5. Danielak W. (2012), *Kształtowanie kapitału relacyjnego w małym i średnim przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
6. Jasiński B. (2012), *Sieci kooperacyjne*, w: *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, (red.), Wydawnictwo C.H. BECK, Warszawa.
7. Karasek A. (2012), *Sieci franczyzowe i agencyjne*, w: *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), Wydawnictwo C.H. BECK, Warszawa.
8. Koźuch B. i Koźuch A. (2008), *Współdziałanie jako instrument podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw*, *Roczniki Naukowe*, tom X.
9. Pachciarek H. (2011), *Czynniki sprzyjające i utrudniające współpracę pomiędzy organizacjami*, „*Master of Business Administration*”, nr 1(116).
10. Skalik J. (2006), *Problem dynamiki zmian w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, w: J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamiki zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
11. Skrzypek E (2009), *Monitor aktywów niematerialnych. Pomiar jako warunek skutecznego zarządzania kapitałem intelektualnym organizacji*, „*Problemy Jakości*”, sierpień.
12. Sługocki W. (2009), *Polityka regionalna a aktywność lubuskich gmin w zakresie pozyskiwania środków strukturalnych Unii Europejskiej*, w: *Polityka regionalna w Polsce jako przestrzeń aktywności samorządu terytorialnego*, W. Sługocki (red.), Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa.
13. Stańczyk-Hugiet E. (2012), *Strategiczny kontekst sieci międzyorganizacyjnych*, w: *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*,

- J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, (red.), Wydawnictwo C.H. BECK, Warszawa.
14. Ślusarz B. (2009), *Promowanie najlepszych praktyk na podstawie projektu własnego samorządu województwa lubuskiego*, w: *Polityka regionalna w Polsce jako przestrzeń aktywności samorządu terytorialnego*, W. Sługocki (red.), Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa.
 15. Tomski P. (2008), *Stratyfikacja współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw w ujęciu praktycznym*, w: *Konkurencyjność podmiotów rynkowych*, D. Kopycińska (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
 16. Wójcik-Karpacz A. (2012), *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

Streszczenie

Współdziałanie przedsiębiorstw w regionie z perspektywy relacji międzyorganizacyjnych

Celem opracowania jest ukazanie złożonej natury relacji w kontekście współdziałania i czynników sprzyjających i utrudniających współdziałanie. Wykazano na podstawie badań, iż przedsiębiorstwa dostrzegają potencjalne korzyści wynikające z różnych form współdziałania. Świadomi są wpływu zmiennego otoczenia (czynników ekonomicznych, demograficznych, społecznych, technicznych itp.) na możliwości rozwoju współpracy. Ponadto analizują zmienne wpływające na relacje współdziałania w odniesieniu do uwarunkowań lokalnych, celów i oczekiwań interesariuszy zewnętrznych, czynników istniejących wewnątrz przedsiębiorstwa oraz identyfikują korzyści ze współpracy, jak i czynniki powodujące jej osłabienie.

Słowa kluczowe: współdziałanie, relacje międzyorganizacyjne

Abstract

Cooperation enterprises in the region from the perspective of inter-organizational relationships

The paper describes complex nature of the relationship in the context of cooperation and hindering factors and interaction. It has been shown by studies that companies recognize the potential benefits of various forms of cooperation. Are aware of the effect of variable ambient (of economic, demographic, social, technical, etc.) the possibility of development cooperation. In addition, analyze the variables affecting the relations of cooperation with regard to local conditions, objectives and expectations of external stakeholders, factors existing within the enterprise and identify the benefits of cooperation, as well as factors affecting its weakness.

Key words: cooperation, inter-organizational relationships

