

BARIERY WSPÓŁPRACY PRZEDSIĘBIORSTW Z PODMIOTAMI ZAGRANICZNYMI

Wprowadzenie

W następstwie rosnącej presji konkurencyjnej przedsiębiorstwa coraz częściej odchodzą od traktowania relacji z podmiotami swojego otoczenia biznesowego jako działania wyłącznie wrogiego, antagonistycznego, opartego na walce i konkurencji. Zauważa się, że współpraca może przynieść równie dobre, a nawet i lepsze rezultaty, przyczyniając się do zdobycia sukcesu rynkowego i przewagi konkurencyjnej. W związku z tym w zarządzaniu na znaczeniu przybierają koncepcje podkreślające powyższe kwestie, m.in.: marketingu partnerskiego, relacji sieciowych i podejścia sieciowego oraz kooperacji. Są to rozwiązania, w wyniku których kilka podmiotów może jednocześnie osiągnąć wymierne korzyści (docelowo rozwiązanie na zasadzie *win-win*). Co więcej, korzyści z bliskiej współpracy mają dotyczyć nie tylko samych zaangażowanych przedsiębiorstw, lecz także i otoczenia, gospodarki, w której funkcjonują.

Współpraca przedsiębiorstw może mieć charakter lokalny (na poziomie regionu, kraju) lub szerszy – międzynarodowy, obejmujący podmioty zagraniczne. Kooperacja międzynarodowa może przynosić przedsiębiorstwom dodatkowe (w stosunku do lokalnej) korzyści, obejmując transfer zaawansowanej wiedzy, dobrych praktyk czy *know-how*. Powstaje jednak kilka istotnych pytań:

- czy współpraca z podmiotami zagranicznymi ma odmienną specyfikę w porównaniu z współpracą w wymiarze lokalnym?;
- jakie bariery stoją na drodze podjęcia kooperacji z podmiotami zagranicznymi?;

* Dr Milena Ratajczak-Mrozek – Katedra Marketingu Międzynarodowego, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

- czy są one odmienne w stosunku do barier współpracy przedsiębiorstw z podmiotami lokalnymi?

W związku z powyższym celem artykułu jest wykazanie ważnych barier współpracy przedsiębiorstw z podmiotami ich otoczenia biznesowego, ze szczególnym uwzględnieniem podmiotów zagranicznych.

1. Idea bliskiej współpracy przedsiębiorstw a podejście transakcyjne

Termin „współpraca” oznacza działalność prowadzoną wspólnie przez osoby, instytucje lub państwa [15]. Z kolei kooperacja to współdziałanie w jakiejś dziedzinie lub współpraca między ludźmi lub przedsiębiorstwami w produkcji towarów i usług [15]. Pod względem językowym pojęcia te można traktować więc jako synonimy. Jednak czyż każda działalność gospodarcza nie wiąże się z koniecznością współpracy? W związku z tym, co ważniejsze z perspektywy prowadzenia badań, od którego momentu można mówić o bliskiej współpracy przedsiębiorstw i o pozytywnych efektach kooperacji, a nie wyłącznie o zawieranych przez nie pojedynczych transakcjach?

Można przyjąć, że pod pojęciem bliskiej współpracy między przedsiębiorstwami rozumiane jest długoterminowe propartnerskie podejście wykraczające poza pojedyncze transakcje kupna–sprzedaży, a kooperujące podmioty postrzegane są jako aktywni uczestnicy interakcji [13, s. 104]. Bliska współpraca podmiotów rynkowych to coś więcej niż tylko pojedyncza transakcja lub ich zbiór. Taka perspektywa badawcza odwołuje się do idei relacji łączących przedsiębiorstwa. Intuicyjne rozumienie pojęcia „relacja” zakłada, że tworzą ją wszystkie, nawet pojedyncze, kontakty między podmiotami. Tymczasem jednostkowe kontakty w istocie opierają się wyłącznie na wymianie transakcyjnej i nie tworzą relacji [2, s. 257] (a tym samym i bliskiej współpracy). Podmioty mogą wchodzić w pojedyncze interakcje między sobą, nie budując relacji (czyli także blisko nie współpracując), ograniczając się do wymiany o charakterze czysto transakcyjnym, bazującej głównie na mechanizmach rynkowych. Powstanie relacji wymaga dłuższego czasu i obejmuje swym zakresem ciąg interakcji [4, s. 4], czyli ciąg pojedynczych działań, transakcji. Wiąże się to z powstaniem współzależności w zakresie podmiotów zwanych też aktorami sieci, zasobów oraz działalności [6, s. 28–34; 7, s. 26]. Współzależność oznacza w tym przypadku wzajemną wymianę i adaptację [5, s. 22] – podejmowanie wspólnych aktywności przez partnerów wymieniających zasoby, przy czym współzależność może ograniczać się do wybranych fragmentów działalności przedsiębiorstwa.

Relacje bliskiej współpracy wykraczają poza relacje kupna–sprzedaży sensu stricto i dotyczą nie tylko sprzedających i nabywców, lecz także mogą obejmować również inne ważne podmioty otoczenia biznesowego przedsiębiorstw, jak np. konkurentów lub instytucje spoza przemysłu, w tym uczelnie wyższe czy instytucje rządowe.

Relacje współpracy tworzą się w wyniku wymiany technologicznej, handlowej, finansowej, a także jako efekt nawiązywanych kontaktów nieformalnych (w efekcie wymiany społecznej). W ten sposób współpraca uwzględnia również te związki, których nie można ująć w ramach formalnych, np. kontekstu społecznego. Podkreślenie wagi relacji, możliwości nawiązywania współpracy z różnymi typami podmiotów rynkowych oraz propartnerskiego, długoterminowego podejścia umiejscawia ideę bliskiej współpracy w powiązaniu z koncepcją marketingu partnerskiego [3].

Pewien zakres współdziałania tkwi już w samej istocie przedsiębiorstw polegającej na ciągłej działalności zarobkowej, a ta z kolei wymusza stosunki towarowo-pieniężne z innymi przedsiębiorstwami na rynku. Najszerze rozumienie współdziałania oznacza zatem wszelkie stosunki działających na rynku przedsiębiorstw [9, s. 26]. Chcąc jednak badać pozytywne efekty współpracy przedsiębiorstw oraz czynniki ją stymulujące (względnie destymulujące), należy odejść od powyższego szerokiego rozumienia współpracy, wyróżniając właśnie bliską współpracę przedsiębiorstw stanowiącą relację propartnerską i przynajmniej w zamierzeniu długoterminową.

2. Bariery współpracy przedsiębiorstw, ze szczególnym uwzględnieniem współpracy z podmiotami zagranicznymi

Bariera stanowi rzecz (czynnik) utrudniającą powstanie jakiegoś zjawiska lub sytuacji [15]. Należy zauważyć, że u podstaw oceny barier współpracy dokonywanej przez przedsiębiorstwa leżą ich rzeczywiste doświadczenia (w tym doświadczenia osób nimi zarządzających, także wynikające z poprzednich miejsc pracy) oraz silnie zakorzenione przekonania o możliwości wystąpienia jakiejś przeszkody, negatywnego następstwa. Stąd bariery współpracy nie są zawsze tożsame z negatywnymi efektami kooperacji, gdyż mogą być oparte wyłącznie na przeświadczeniu, a nie mieć miejsca w rzeczywistości.

Wśród barier powstrzymujących przedsiębiorstwa przed nawiązywaniem współpracy z podmiotami otoczenia biznesowego, w tym zwłaszcza z podmiotami zagranicznymi, lub powodujących ograniczenie tej współpracy najczęściej wymienia się [1; 16; 10, s. 70–73]:

- nierówność lub braki odpowiednich zasobów i kompetencji, w tym szczególnych zasobów i kompetencji do współpracy z podmiotami zagranicznymi;
- obawę przed wrogim wykorzystaniem niejawnych, kluczowych dla przedsiębiorstwa informacji;
- trudności w przepływie informacji i komunikacji z partnerami zagranicznymi;
- problem ze znalezieniem właściwych zagranicznych partnerów biznesowych;
- brak doświadczenia we współpracy lub wcześniejsze negatywne doświadczenia we współpracy;

- obawę przed utratą niezależności i kontroli nad przedsiębiorstwem;
- brak możliwości samodzielnego podejmowania decyzji przez przedsiębiorstwo;
- postrzegane większe ryzyko wynikające ze współpracy z partnerami zagranicznymi niż z krajowymi.

Posiadane przez przedsiębiorstwo zasoby decydują o jego pozycji konkurencyjnej, a także w dużym stopniu przekładają się na możliwość i charakter współpracy z innymi podmiotami. Z jednej strony, brak odpowiednich zasobów może stanowić barierę dla podjęcia współpracy. Przykładowo zła sytuacja finansowa obniża wiarygodność przedsiębiorstw, co z kolei powoduje, że trudniej jest im nawiązać relacje współpracy [18, s. 93–104]. Zwłaszcza w zakresie nawiązywania i utrzymywania relacji z partnerami zagranicznymi konieczne jest posiadanie odpowiednich zasobów finansowych i infrastruktury m.in. dla zapewnienia obsługi kontaktów oraz podejmowania działań z zakresu logistyki, marketingu czy sprzedaży. Z drugiej strony, im więcej zasobów znajduje się pod kontrolą przedsiębiorstwa, tym mniejsza potrzeba pozyskiwania ich od partnerów. Przedsiębiorstwa o silnej pozycji konkurencyjnej, wypracowanej dzięki posiadanym własnym zasobom, mogą w większym stopniu wpływać na warunki współpracy [8, s. 77].

Istotnym zasobem przedsiębiorstw są posiadane przez nie informacje oraz wiedza. Zawsze istnieje zagrożenie wrogiego wykorzystania ważnych i poufnych informacji uzyskanych w drodze współpracy. Między innymi z obawy o wpływ wiedzy wielu przedstawicieli przedsiębiorstw wciąż sceptycznie podchodzi do idei wzajemnego zaufania oraz bliskiej kooperacji.

Z zasobami informacji, wiedzy powiązana jest potencjalna trudność sprawnej komunikacji, co wydaje się, że ze względu na różnice językowe dotyczy w większym stopniu partnerów zagranicznych niż krajowych. Zły przepływ informacji pomiędzy współpracującymi stronami przyczynia się do pogorszenia relacji, narastania konfliktu oraz „niedoinformowania”, które zagraża powodzeniu przedsięwzięcia. Różnice kulturowe istotnie utrudniają komunikację, i co więcej, wpływają chociażby na postrzeganie, kształtowanie i przypisywanie roli zaufania [17]. Dotyczy to także różnic pod względem kultury organizacyjnej [14, s. 73]. Odmienny od reprezentowanego we własnym przedsiębiorstwie sposób prowadzenia biznesu uważany jest często za niepoprawny, a co za tym idzie, niewystarczający do podjęcia kooperacji.

Na poziomie informacji barierę dla nawiązywania współpracy stanowi również trudność znalezienia właściwych partnerów biznesowych, czyli spełniających wymagania danego przedsiębiorstwa i osób nim zarządzających oraz wyrażających chęć współpracy. Tym większy problem dotyczy znalezienia takich podmiotów zagranicznych, zwłaszcza jeśli dotyczy to rynków odległych zarówno pod względem geograficznym, jak i kulturowym. Przy czym należy zaznaczyć, że pojęcie „właściwy” może być odmiennie rozumiane w zależności od chociażby sytuacji danego przedsiębiorstwa, przesłanek towarzyszących podjęciu współpracy, branży i samych osób zarządzających. Wszystkie te czynniki wpływają bowiem na wymagania stawiane

potencjalnym partnerom. Co więcej, bariera ta jest ściśle powiązana z pozostałymi wymienionymi przeszkodami (przykładowo brak doświadczenia czy trudności w przepływie informacji mogą utrudniać znalezienie partnerów).

Nabyte doświadczenie jest także pewną umiejętnością, która skłania przedsiębiorstwo do podjęcia bliskiej współpracy z innymi podmiotami otoczenia biznesowego lub hamuje przed jej podjęciem. Brak doświadczenia powoduje, że przedsiębiorstwo może nie dysponować wiedzą, w jaki sposób kooperacja mogłaby zostać zainicjowana i następnie rozwijana. Z kolei negatywne doświadczenie nabyte we wcześniejszej współpracy może ograniczyć chęć do współdziałania [16, s. 603–609].

Kolejne potencjalne bariery stojące na drodze współpracy przedsiębiorstw to obawa przed utratą niezależności i kontroli. Przedsiębiorstwa niechętnie angażują się w partnerskie relacje i współpracę, jeśli obawiają się zależności od drugiego podmiotu [1, s. 94–95]. Obawy te dotyczą m.in. utraty elastyczności co do decyzji strategicznych (np. wyboru dostawców) oraz utraty kontroli. Kwestia braku niezależności dotyczy także lokalnych oddziałów dużych koncernów, w których to centrala podejmuje decyzje dotyczące procesu umiędzynarodowienia i wyboru podmiotów zagranicznych, powodując ograniczenia decyzyjne danego lokalnego przedsiębiorstwa.

Ostatnią z wyróżnionych w omawianym zestawieniu barier współpracy, związaną wyłącznie z podmiotami zagranicznymi, jest postrzegane większe ryzyko towarzyszące kooperacji z partnerami zagranicznymi niż z krajowymi. To ryzyko może być związane przykładowo z utrudnieniami prawnymi, skomplikowanymi rozliczeniami podatkowymi lub ze skutkami współpracy z podmiotami wywodzącymi się z państw o wysokim poziomie korupcji.

Trzeba podkreślić, że wymienione bariery współpracy nie stanowią przeszkód autonomicznych, tylko pozostają we wzajemnych zależnościach i mogą łączyć je sprzężenia zwrotne, co zostało już nadmienione w przypadku „trudności ze znalezieniem właściwych partnerów biznesowych”. Potwierdziła to też analiza korelacji tych barier w ramach przedstawionego w dalszej części artykułu badania przedsiębiorstw współpracujących z podmiotami zagranicznymi – aż 5 przeszkód było skorelowanych ze wszystkimi pozostałymi barierami (jednak, co ważne, z różnym stopniem korelacji).

Analizując potencjalne bariery współpracy przedsiębiorstw z podmiotami zagranicznymi, należy się zastanowić nad jedną ważną kwestią, a mianowicie, czy w czasach globalizacji, wspólnego rynku europejskiego, coraz powszechniej stosowanego outsourcingu można mówić o wyjątkowej specyfice działań skierowanych wobec podmiotów zagranicznych? Czy rzeczywiście istnieją bariery wyjątkowe wyłącznie dla współpracy z podmiotami zagranicznymi? Może postrzegane przez przedsiębiorstwa czynniki ograniczające współpracę są takie same dla wszystkich podmiotów, niezależnie od ich międzynarodowego charakteru i kraju pochodzenia, a decyzja o współpracy podejmowana jest wyłącznie na podstawie analizy zasobów i umiejętności podmiotów (które jednak także są determinowane lokalizacją)?

Interesujących wniosków w powyższym zakresie dostarczyły wywiady pogłębione przeprowadzone z przedstawicielami dwóch przedsiębiorstw¹. Przedsiębiorcy ci podkreślili, że nie dostrzegają specyficznych obaw związanych wyłącznie ze współpracą z podmiotami zagranicznymi, uwarunkowanych międzynarodowym charakterem tych podmiotów. Wskazywali, że bariery są te same, niezależne od kraju pochodzenia partnera, i związane z działalnością biznesową ogółem (np. ryzyko związane z niewypłacalnością). Te same przekonania dzielili zarówno przedstawiciele małej firmy [11], jak i dużego międzynarodowego koncernu [12], reprezentujący różny profil działalności. Pod względem odmiennej specyfiki współpracy długoterminowej z podmiotami zagranicznymi wobec krajowych wyjątek stanowiła jedynie szczegółowa ocena poziomu korupcji kraju, w którym zlokalizowany jest dostawca zagraniczny, i w związku z tym odpowiednie dostosowanie brzmienia umów (im wyższy poziom korupcji według Transparency International, tym większa liczba klauzul w umowach) [12].

Znając powyższe opinie przedstawicieli przedsiębiorstw, tym bardziej interesująca wydaje się analiza barier współpracy z podmiotami zagranicznymi przeprowadzona na większej próbie badawczej.

3. Wyniki analizy empirycznej

Przedstawione dane empiryczne stanowią rezultat projektu badawczego². Zakres czasowy badań objął okres od lutego do czerwca 2011 roku. Kwestionariusz ankietowy został wysłany pocztą, a listę adresową 2000 przedsiębiorstw przygotowano na podstawie ogólnopolskiej bazy danych firmy Kompas Poland. Operat losowania obejmował przedsiębiorstwa z całej Polski reprezentujące wszystkie branże. Dobór próby miał charakter losowy. Wszystkie wylosowane do badania podmioty spełniały kryterium prowadzenia działalności zagranicznej (w dowolnej formie umiędzynarodowienia). W analizowanym okresie uzyskano odpowiedzi od 192 respondentów.

77% badanej próby stanowiły małe i średnie przedsiębiorstwa (według kryterium zatrudnionych do 249 osób), przy czym 47% to średnie przedsiębiorstwa. Pozostałe 23% – przedsiębiorstwa duże i bardzo duże. Pod względem własności zdecydowanie dominowały (ponad 90% próby) podmioty prywatne, przy czym 66% próby to podmioty o kapitale wyłącznie krajowym, a 13% – zagranicznym. Pozostałe niecałe 10% to firmy państwowe.

¹ Projekt badawczy finansowany przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego pt. „Kształtowanie powiązań sieciowych w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstwa”, nr N N115 320238, zrealizowany przez zespół pod kierunkiem prof. dr. hab. K. Fonfary (2010–2012). Autorka była członkiem zespołu badawczego, brała aktywny udział we wszystkich etapach realizacji projektu i samodzielnie przeprowadziła przedstawione w artykule analizy.

² Opis projektu jak w przypisie 1.

W celu zdiagnozowania barier współpracy przedsiębiorstw z podmiotami zagranicznymi poproszono respondentów o ocenę znaczenia wymienionych czynników jako przeszkód dla nawiązywania ścisłej współpracy z partnerami zagranicznymi lub ograniczania tej kooperacji. Wykorzystując pięciostopniową skalę Likerta, respondenci podawali własną subiektywną ocenę (1 – nie zgadzam się, 2 – częściowo nie zgadzam się, 3 – nie mam zdania, 4 – częściowo zgadzam się, 5 – zgadzam się). Stąd – im średnia wartość oceny jest wyższa i bliższa 5, tym przedsiębiorstwa bardziej zgadzały się ze znaczeniem danej bariery. Trzeba zauważyć, że w wyniku zastosowania takiej skali względne różnice oceny pozornie mogą wydawać się niewielkie. Jest to w znacznym stopniu spowodowane małym rozrzutem minimalnej i maksymalnej oceny (1–5). Dodatkowo należy zaznaczyć, że określenie współpracy miało charakter wyłącznie deklaracyjny i nie dokonano dodatkowego zoperacjonalizowania kooperacji, które mogłoby pomóc wyróżnić prawdziwą bliską współpracę na tle pojedynczych transakcji i wskazać, jak respondenci indywidualnie interpretowali to pojęcie (w pytaniu zawarto jednak określenie „ściśła współpraca”).

Średnią ocenę znaczenia przypisywanego przez respondentów kolejnym barierom współpracy z podmiotami zagranicznymi przedstawiono na wykresie 1.

Wykres 1. Ocena znaczenia barier współpracy przedsiębiorstw z podmiotami zagranicznymi



Skala odpowiedzi: 1 – nie zgadzam się, 2 – częściowo nie zgadzam się, 3 – nie mam zdania, 4 – częściowo zgadzam się, 5 – zgadzam się.

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki średniej oceny znaczenia przypisywanego przez respondentów barierom nawiązywania bliskiej współpracy z podmiotami zagranicznymi są w pewnym stopniu zaskakujące. Tylko jeden z wymienionych czynników, a mianowicie problem ze znalezieniem właściwych zagranicznych partnerów biznesowych, przekroczył ocenę powyżej poziomu 3,0 (co oznacza nieznaczne przesunięcie z poziomu „nie mam zdania” do „częściowo zgadzam się”). Wydaje się, że pewne odnotowane znaczenie tej przeszkody (jednak w bardzo nieznacznym stopniu) jest specyficzne właśnie dla poszukiwań podmiotów zagranicznych. Dystans geograficzny, językowy, kulturowy i nieznanostwo rynku mogą powodować zwiększenie trudności w zidentyfikowaniu partnerów zlokalizowanych w innych krajach. Co ciekawe, druga kolejno oceniona przeszkoda podejmowania współpracy również jest specyficzna wyłącznie dla podmiotów zagranicznych i dotyczyła większego ryzyka wynikającego ze współpracy z partnerami zagranicznymi niż z krajowymi. Osiągnęła jednak średnią ocenę 2,5 („częściowo nie zgadzam się”).

Aż trzy potencjalne bariery osiągnęły poziom poniżej 2,0 (obawa przed wrogim wykorzystaniem niejawnych, kluczowych informacji; obawa przed utratą niezależności i kontroli nad firmą oraz brak możliwości samodzielnego podejmowania decyzji), co oznacza, że dla badanych przedsiębiorstw nie stanowiły one ważnych przeszkód w podejmowaniu i rozwijaniu kooperacji z podmiotami zagranicznymi. Taki rozkład odpowiedzi może być spowodowany tym, że wszystkie badane przedsiębiorstwa były zaangażowane w międzynarodową działalność. Oznacza to, że dysponowały już pewnym (nawet minimalnym) doświadczeniem pod względem transakcji przeprowadzanych z podmiotami zagranicznymi, i w związku z tym ich obawy związane ze współpracą były mniejsze. Można także wnioskować, że dotychczasowe doświadczenie ankietowanych przedsiębiorstw w zakresie kooperacji z podmiotami zagranicznymi było raczej pozytywne lub przynajmniej osiągnięte korzyści przeważały nad negatywami.

Interesujących wniosków dostarcza porównanie przedstawionych powyżej wyników z badaniami przeprowadzonymi wśród przedsiębiorstw, którym w ankiecie nie wskazano kraju pochodzenia partnerów współpracy (czyli domyślnie wyniki dotyczą zarówno barier kooperacji z podmiotami krajowymi, jak i zagranicznymi). Dane empiryczne uzyskano na podstawie internetowych badań ankietowych przeprowadzonych od września do października 2010 roku³. Lista adresowa została przygotowana na podstawie bazy danych Kompas Poland. Dobór próby miał charakter losowy. Operat losowania obejmował przedsiębiorstwa z całej Polski reprezentujące wszystkie branże. Nie wprowadzono kryterium prowadzenia przez ankietowane

³ Badanie zrealizowane przez zespół badawczy pod kierunkiem dr M. Ratajczak-Mrozek.

przedsiębiorstwa działalności zagranicznej. W analizowanym okresie uzyskano 193 kompletne odpowiedzi.

Ponad 90% próby stanowiły podmioty z sektora małych i średnich przedsiębiorstw (według kryterium zatrudnionych do 249 osób), przy czym mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa reprezentowały bardzo zbliżoną liczebność i stanowiły każdorazowo po około 30% badanej próby. Pozostałe 10% próby to duże przedsiębiorstwa. Pod względem własności 88% badanych przedsiębiorstw stanowiły firmy prywatne, przy czym 76% to podmioty o kapitale wyłącznie krajowym, a 7,6% – o kapitale zagranicznym. Pozostałe 12% to firmy państwowe.

64% ankietowanych przedsiębiorstw zadeklarowało prowadzenie działalności zagranicznej (w dowolnej formie umiędzynarodowienia). Ta informacja jest istotna, gdyż potwierdza, że prawie połowa udzielonych w tym badaniu odpowiedzi dotyczyła wskazań barier w ocenie przedsiębiorstw prowadzących działalność lokalną, czyli współpracujących wyłącznie z podmiotami krajowymi.

W celu zdiagnozowania barier współpracy poproszono respondentów o ocenę znaczenia wymienionych czynników jako przeszkód dla podjęcia kooperacji. Wykorzystując pięciostopniową skalę Likerta, respondenci podawali własną subiektywną ocenę czynników (1 – brak znaczenia, 2 – małe znaczenie, 3 – przeciętne znaczenie, 4 – duże znaczenie, 5 – bardzo duże znaczenie). Ze względu na zastosowany opis skali przekroczenie poziomu 3,0 można interpretować jako barierę o odnotowanym znaczeniu dla przedsiębiorstw (przesunięcie z poziomu „przeciętne znaczenie” do „duże znaczenie”).

Średnią ocenę znaczenia przypisywanego przez respondentów kolejnym barierom współpracy przedstawiono na wykresie 2.

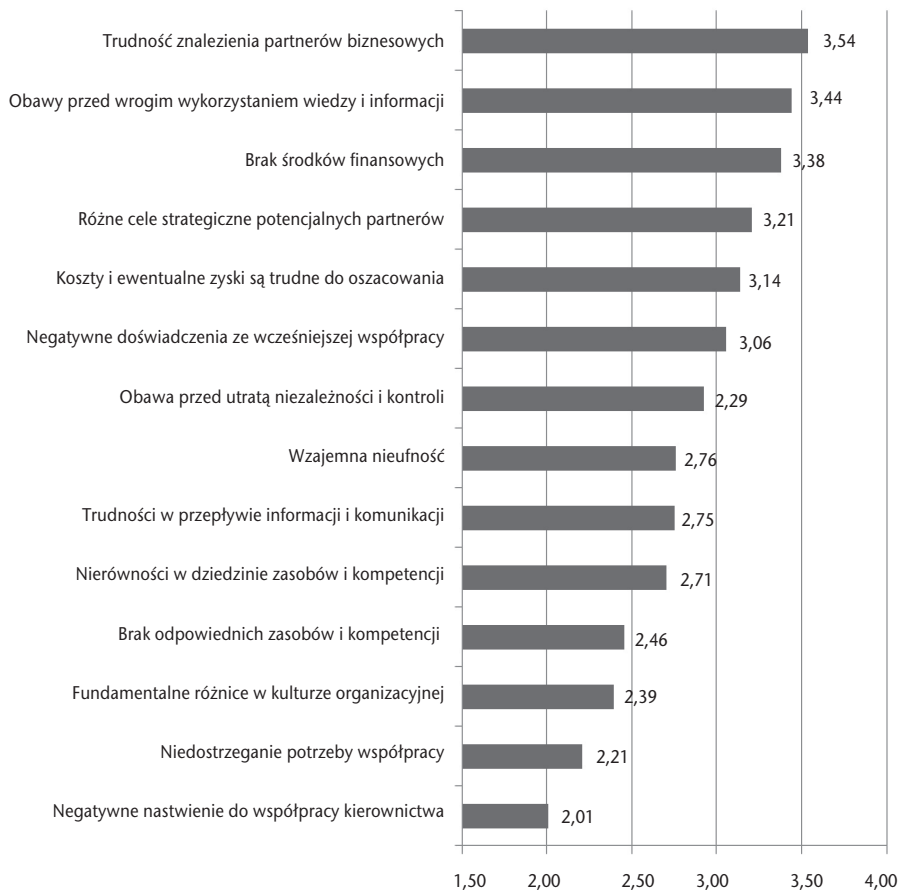
Porównując obydwie zaprezentowane badania dotyczące barier współpracy, należy zwrócić uwagę na odmienną zastosowaną w nich skalę oceny, jak i różny zakres możliwych odpowiedzi. Ponadto badania dotyczyły innej próby przedsiębiorstw. Z tego powodu wyników nie można porównywać bezpośrednio w wymiarze kategorii statystycznych. Jednak ze względu na ten sam operat losowania, porównywalną wielkość próby i zastosowaną skalę Likerta możliwa jest analiza pogładowa mająca na celu wskazanie tendencji, a nie statystycznych zależności.

Zaprezentowane drugie badanie dotyczyło barier współpracy obejmującej także kooperację z podmiotami lokalnymi, krajowymi (nie wyklucza to jednak podmiotów zagranicznych). W tym przypadku barierom przypisano generalnie większe znaczenie niż w momencie analizy przeszkód współpracy wyłącznie z podmiotami zagranicznymi. Aż sześć wymienionych czynników zostało ocenionych powyżej poziomu 3,0, co tym samym potwierdziło ich znaczenie.

Co interesujące, bariera o wskazanym największym znaczeniu zarówno w pierwszym, jak i drugim prezentowanym badaniu była taka sama, czyli niezależna od kraju pochodzenia podmiotów współpracujących – była to trudność znalezienia

właściwych partnerów biznesowych. Okazuje się, że w ocenie przedsiębiorstw jest to główny czynnik ograniczający kooperację i nie jest on specyficzny wyłącznie dla współpracy w wymiarze międzynarodowym. Duże znaczenie przypisywane tej barierze współpracy może być spotęgowane faktem, że jest to kategoria relatywnie pojemna (to znaczy powiązana z pozostałymi wymienionymi przeszkodami oraz w zależności od sytuacji w pewnym stopniu odmiennie interpretowana).

Wykres 2. Ocena znaczenia barier współpracy przedsiębiorstw – niezależnie od kraju pochodzenia partnerów



Skala odpowiedzi: 1 – brak znaczenia, 2 – małe znaczenie, 3 – przeciętne znaczenie, 4 – duże znaczenie, 5 – bardzo duże znaczenie.

Źródło: opracowanie własne.

Drugą najwyżej ocenianą barierę kooperacji obejmującej podmioty lokalne stanowiła obawa przed wrogim wykorzystaniem wiedzy i informacji. W przypadku przedsiębiorstw oceniających tylko podmioty zagraniczne znalazła się ona wśród trzech

czynników, których średnia wartość nie przekroczyła poziomu 2,0 („częściowo nie zgadzam się”). Można domniemywać, że przedsiębiorstwa współpracujące z podmiotami zagranicznymi wyżej oceniają swoją przewagę oraz pozycję konkurencyjną, i dzięki temu nie wyrażają tak obaw związanych z kooperacją. Ponadto konieczność współpracy z podmiotami zagranicznymi powoduje, że posiadają relatywnie większe doświadczenie i wiedzę.

Wnioski

Przedstawione wyniki badań pozwoliły udzielić odpowiedzi na kilka ważnych, zaprezentowanych we wstępie artykułu, pytań. Mimo deklaracji przedstawiciele przedsiębiorstw bariery kooperacji z podmiotami zagranicznymi różnią się w pewnym stopniu od barier współpracy z podmiotami lokalnymi. Ta różnica przede wszystkim dotyczy odmiennego znaczenia przypisywanego przeszkodom do nawiązywania bądź utrzymywania kooperacji. Przedsiębiorstwa oceniające współpracę wyłącznie z podmiotami zagranicznymi bardziej minimalizowały znaczenie barier kooperacji. Można to zauważyć zwłaszcza w zakresie czynnika „obawa przed wrogim wykorzystaniem wiedzy i informacji” – ważnego dla przedsiębiorstw analizujących współpracę obejmującą także podmioty lokalne, a mało istotnego dla ograniczających się w swych ocenach do podmiotów zagranicznych.

Z kolei główna bariera była taka sama niezależnie od kraju pochodzenia podmiotów współpracujących – stanowiła ją trudność znalezienia właściwych partnerów biznesowych. Jest to główny czynnik ograniczający kooperację i nie jest on specyficzny wyłącznie dla współpracy w wymiarze międzynarodowym. Jak już wspomniano wcześniej, ocena może być spowodowana tym, że, po pierwsze, jest to relatywnie pojemne pojęcie i, po drugie, wszyscy respondenci badania oceniający wyłącznie podmioty zagraniczne byli aktywni na rynkach zagranicznych. Pozwala to przypuszczać, że posiadali odpowiednią wiedzę i doświadczenie dla podtrzymywania relacji z podmiotami zagranicznymi, a korzyści osiągnięte dzięki tym relacjom przewyższały ewentualne negatywy.

Przedstawiona w artykule analiza nie jest wolna od ograniczeń. Określenie współpracy miało charakter deklaracyjny i nie dokonano dodatkowego zoperacjonalizowania kooperacji, które mogłoby pomóc wyróżnić prawdziwą bliską współpracę na tle pojedynczych transakcji. Ponadto nie było możliwe pełne porównanie dwóch wyłącznych grup barier dotyczących współpracy w wymiarze lokalnym lub międzynarodowym. W związku z tym uzyskane wyniki określają kierunki dalszych dociekań empirycznych. Wskazane jest w nich przede wszystkim zoperacjonalizowanie pojęcia współpracy oraz w ramach jednego badania i tej samej grupy respondentów dokonanie analizy czynników ograniczających kooperację z dwiema grupami

podmiotów – lokalnymi i zagranicznymi. Na tym tle możliwe byłoby również poznanie charakterystyk przedsiębiorstw warunkujących postrzeganie tych obaw (np. wielkość, branża lub posiadanie międzynarodowego doświadczenia). Należy też zwrócić uwagę na dodatkowy generalny problem dotyczący analizy zjawisk o wydzźwięku negatywnym dla zainteresowanych podmiotów. Przedsiębiorstwa mało chętnie dzielą się takimi informacjami, i w związku z tym udzielając odpowiedzi, mogą w pewnym stopniu fałszować rzeczywistość. Rozwiązanie tego problemu może stanowić obserwacja uczestnicząca.

Analiza opinii przedsiębiorstw dotyczących barier ograniczających kooperację jest o tyle ważna, że pozwala wskazać obszary wymagające poprawy, i następnie wspomóc stymulację współpracy przedsiębiorstw z podmiotami otoczenia biznesowego. Przy czym trzeba zaznaczyć, że analiza ta powinna dotyczyć przede wszystkim zdefiniowanej bliskiej współpracy, czyli długoterminowego i propartnerskiego podejścia, a nie wszystkich kontaktów transakcyjnych przedsiębiorstw. To bliska współpraca i związane z tym rzeczywiste relacje prowadzą do powstania prawdziwej wartości dodanej dla kooperujących podmiotów i gospodarki.

Bibliografia

- [1] Biong H., Wathne K., Parvatiyar A., *Why do some Companies not Want to Engage in Partnering Relationships?*, [in:] H.G. Gemünden, T. Ritter, Walter A. (eds.), *Relationships and Networks in International Markets*, Elsevier Science, Oxford 1997.
- [2] Blois K., *Don't all firms have relationships?*, "Journal of Business & Industrial Marketing" 1998, No. 3.
- [3] Christopher M., Payne A., Ballantyne D., *Relationship Marketing. Bringing quality, customer services and marketing together*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1996.
- [4] Easton G., *Industrial Networks: a Review*, w: *Industrial Networks. A New View of Reality*, Axelsson B., Easton G. (eds.), Routledge, London 1992.
- [5] Forsgren M., Hägg I., Håkansson H., Johanson J., Mattson L.G., *Firms in networks. A New Perspective on Competitive Power*, Uppsala University, Uppsala 1995.
- [6] Håkansson H., Johanson J., *A Model of Industrial Networks*, in: B. Axelsson, G. Easton (eds.), *Industrial Networks. A New View of Reality*, Routledge, London 1992.
- [7] Håkansson H., Snehota I., *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London 1995.
- [8] Hogberg B., Wahlbin C., *East-West Industrial Cooperation: The Swedish Case*, "Journal of International Business Studies" 1984, No. 1.
- [9] Kaczmarek B., *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000.

- [10] Ratajczak-Mrozek M., *Sieci biznesowe a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.
- [11] Ratajczak-Mrozek M., *PSO Sp. z o.o. (case study)*, [in:] K. Fonfara (ed.), *The development of business networks in the company internationalisation process*, Poznań University of Economics Press, Poznań 2012.
- [12] Ratajczak-Mrozek M., Soniewicki M., *GlaxoSmithKline Pharmaceuticals S.A. (case study)*, [in:] K. Fonfara (ed.), *The development of business networks in the company internationalisation process*, Poznań University of Economics Press, Poznań 2012.
- [13] Ritter T., Ford D., *Interactions between suppliers and customers in business markets*, [in:] H. Håkansson, D. Harrison, A. Waluszewski (eds.), *Rethinking Marketing: Developing a new understanding of markets*, John Wiley & Sons, Chichester, UK 2004.
- [14] Rondinelli D.A., London T., *How Corporations and Environmental Groups Cooperate: Assessing Cross-Sector Alliances and Collaborations*, "The Academy of Management Executive, Academy of Management", 2003, No. 1.
- [15] *Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2008.
- [16] Strzyżewska M., *Bariery współpracy polskich przedsiębiorstw*, [w:] H. Brdulak, E. Dułiniec, T. Gołębiowski (red.), *Wspólna Europa Tworzenie wartości przedsiębiorstwa na rynku Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2007.
- [17] Zabkar V., Brencic M., *Values, trust, and commitment in business-to-business relationships*, "International Marketing Review" 2004, No. 2.
- [18] Żołnierski A., *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2008*, PARP, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, 2009.

BARIERY WSPÓŁPRACY PRZEDSIĘBIORSTW Z PODMIOTAMI ZAGRANICZNYMI

Streszczenie

Celem artykułu jest wskazanie ważnych barier współpracy przedsiębiorstw z podmiotami ich otoczenia biznesowego, ze szczególnym uwzględnieniem podmiotów zagranicznych. Rozważania mają udzielić odpowiedzi na pytanie, jakie bariery ograniczają kooperację z podmiotami zagranicznymi oraz czy są one odmienne w stosunku do barier współpracy przedsiębiorstw z podmiotami lokalnymi.

W artykule przedstawiono ideę bliskiej współpracy przedsiębiorstw na tle podejścia transakcyjnego oraz zdiagnozowano czynniki ją ograniczające. Następnie zaprezentowano wyniki dwóch badań empirycznych. Analiza wykazała, że bariery współpracy z podmiotami zagranicznymi są w pewnym stopniu odmienne od barier kooperacji z podmiotami lokalnymi. Przedsiębiorstwa oceniające współpracę dotyczącą wyłącznie podmiotów zagranicznych generalnie nisko oceniły znaczenie wszystkich barier kooperacji w porównaniu z przedsiębiorstwami analizującymi współpracę obejmującą także podmioty lokalne. Główny czynnik ograniczający kooperację, niezależnie od kraju pochodzenia podmiotów współpracujących, stanowiła trudność znalezienia właściwych (czyli spełniających wymagania przedsiębiorstw) partnerów biznesowych.

SŁOWA KLUCZOWE: KOOPERACJA, OGRANICZENIA WSPÓŁPRACY, BARIERY KOOPERACJI, WSPÓŁPRACA MIĘDZYNARODOWA, STRATEGIA MIĘDZYNARODOWA

BARRIERS OF COMPANIES COOPERATION WITH FOREIGN ENTITIES

Abstract

The aim of the article is to indicate the important barriers of companies cooperation with entities of their business environment, with particular reference to foreign entities. Deliberations are to answer the question which barriers limit cooperation with foreign entities and whether they are specific compared to barriers of companies cooperation with local entities. The article presents the idea of close cooperation between companies on the background of the transactional approach, and it diagnoses factors limiting this cooperation. Then the results of two empirical studies are presented. The research proved that the barriers to cooperation with foreign entities are to some extent different from the barriers to cooperation with local players. Companies evaluating cooperation only with foreign entities generally rated low the importance of all barriers compared to companies that analysed cooperation including the local entities. The main factor limiting cooperation, regardless of country of origin, was the difficulty of finding appropriate (that meet companies requirements) business partners.

KEY WORDS: COOPERATION, BARRIERS OF COOPERATION, LIMITS OF COOPERATION, INTERNATIONAL COOPERATION, INTERNATIONAL STRATEGY

Deficyt budżetowy w krajach strefy euro

Sławomir Miklaszewicz

Znakomitej większości czytelników zaimponuje dogłębna, należycie udokumentowana znajomość doktrynalnej strony przedmiotu, a zwłaszcza wszechstronna orientacja autora w głównych nurtach starszej, nowoczesnej i całkiem współczesnej teorii finansów publicznych oraz teorii integracji gospodarczej z rozszerzeniem o teorię unifikacji walutowej (z uwzględnieniem kolejnych mutacji teorii optymalnego obszaru walutowego). Istotnym walorem całej teoretyczno-doktrynalnej części pracy (czyli obu jej pierwszych rozdziałów) jest przekonujące wykazanie dominującego wpływu nowej klasycznej makroekonomii na ukształtowanie, przyjęcie i stosowanie w ramach europejskiej integracji walutowej konkretnych rozwiązań, ze wszystkimi ich mocnymi i słabymi stronami. Empiryczna część pracy (którą stanowi ostatni rozdział) uwidacznia, jak duży był rozdział między tym, co miało w dziedzinie finansów publicznych strefy euro miejsce, a tym, co powinno się było dziać.

Książka stanowi doniosły, wysoce kompetentny przyczynek do poznania źródeł obserwowanego teraz kryzysu wspólnego pieniądza europejskiego i może posłużyć także polityce gospodarczej do wypracowania właściwego programu działania.

Kolej dużych prędkości. Uwarunkowania ekonomiczne

Bartłomiej Gorlewski

Kolej dużych prędkości (KDP) jest elementem systemu transportowego w wielu krajach na świecie (np. w Japonii, w Hiszpanii czy we Francji). Są też przykłady państw, gdzie budowa kolei dużych prędkości jest w fazie projektów lub na etapie dyskusji politycznych. W Polsce rozważana jest budowa linii KDP pomiędzy Warszawą a Poznaniem i Wrocławiem. Planowane jest także uruchomienie szybkich połączeń

kolejowych pomiędzy największymi miastami przy wykorzystaniu pociągów typu Pendolino, poruszających się z prędkością ponad 200 km/h.

Z ekonomicznego punktu widzenia podstawowe pytanie dotyczy opłacalności projektów KDP. Czy korzyści wynikające z oszczędności czasu podróży oraz inne korzyści gospodarcze uzasadniają ponoszenie wysokich nakładów inwestycyjnych? Jaki wpływ na rynek transportowy ma uruchomienie KDP? Odpowiedzi na te pytania różnią się w zależności od uwarunkowań rynkowych właściwych dla danego regionu, przede wszystkim od prognozowanego popytu, wartości czasu, oczekiwanej oszczędności czasu oraz szerszych korzyści ekonomicznych.

Rozważania o miejscu etyki i moralności w teorii i praktyce gospodarczej

Grzegorz Szulczewski

Zawarte w książce rozważania pokazują, jak wielu negatywnych tendencji działań ekonomicznych w dobie kryzysu można by było uniknąć, stosując postulatory normatywne etyków gospodarczych w ramach samych teorii i praktyk zarządzania. Chodzi zatem o to, by po doświadczeniach kryzysu nie tylko dostrzegać moralny wymiar działań gospodarczych, ale także wykorzystać funkcję normatywną etyki gospodarczej polegającą na zapobieganiu i korekcie tendencji zachodzących w gospodarce. Może to zrodzić, jeszcze wyglądający na utopijny, postulat uniwersalnej teorii gospodarowania, zintegrowanej nauki o gospodarce, która tworzy teorię ładu instytucjonalnego na podstawie zasad gospodarowania wskazanych przez etykę gospodarczą. Zobaczymy, jakie problemy rodzą próby jego teoretycznego opracowania dokonane przez P. Kosłowskiego i P. Ulricha. Dlatego już na wstępie warto zaznaczyć, że nie chodzi o to, by filozofia gospodarcza czy etyka gospodarcza przejęła funkcje ekonomii, ani o to, by przywrócenie normatywności prowadziło do podporządkowania wyborów moralnych współczesnego człowieka etyce normatywnej. Etyka normatywna zastosowana do problemów gospodarki stanowiłaby raczej propozycję pewnego spojrzenia na nią, ukazywałaby możliwości do uwzględnienia system regulacji oraz orientacji w świecie pełnym nieoczekiwanych wydarzeń i chaosu.

Efektywne zarządzanie kapitałem banku komercyjnego w Polsce w świetle standardów adekwatności kapitałowej

Tomasz Cicirko

Podjęty przez autora temat jest ważny dla praktyki gospodarczej i rzadko gości w polskiej literaturze naukowej i fachowej. W pracy zaprezentowane zostały aktualne

problemy zarządzania kapitałem banku komercyjnego. Publikacja łączy w sobie aspekty teoretyczne z czysto biznesowymi, a połączenie tych dwóch elementów w sposób zręczny jest nie lada wyzwaniem, któremu sprostał autor.

z recenzji prof. zw. dr hab. Małgorzaty Iwanicz-Drozdowskiej

Zamysł autora tej publikacji jest czytelny i oryginalny: chodzi w gruncie rzeczy o pionierską próbę zaprezentowania – opartej na kilkuletnich badaniach i analizach – nowej koncepcji podejścia do kwestii efektywnego zarządzania kapitałem banku. Jest to pierwsza tego rodzaju zwarta, kompleksowa publikacja w polskim piśmiennictwie naukowym. (...)

Problemy zarządzania kapitałem banku komercyjnego – również w kontekście tzw. globalnego kryzysu bankowo-finansowego – należą do fundamentalnych kwestii analizowanych we współczesnej literaturze bankowo-finansowej. Pod tym kątem pracę tę należy uznać za udaną próbę syntezy tego, co najważniejsze i najbardziej aktualne w zakresie tej problematyki.

z recenzji prof. zw. dr hab. Stanisława Flejterskiego