

dr Tomasz Surmacz
Uniwersytet Rzeszowski
ORCID: 0000-0001-7086-1322
e-mail: toms@ur.edu.pl

Budowanie więzi międzyorganizacyjnych w opinii firm z branży motoryzacyjnej

Building intra-organizational ties in the opinion of companies from automobile industry

Streszczenie

W dzisiejszych czasach firmy muszą próbować tworzyć adaptacyjne struktury sieciowe chcąc przetrwać na konkurencyjnym rynku. Istnieje wiele badań potwierdzających korzyści z podejścia opartego na współpracy w ramach łańcuchów dostaw. Jednocześnie większość firm ma trudności w budowaniu takich łańcuchów dostaw. Szczególnie dotyczy to firm małych i średnich. W artykule podjęta została tematyka relacji międzyorganizacyjnych oraz ocena wybranych elementów współpracy wśród firm z branży motoryzacyjnej. Pokazane są wybrane czynniki kształtowania relacji w łańcuchach w ocenie przedsiębiorców.

Słowa kluczowe:

więzi międzyorganizacyjne, łańcuch dostaw, współpraca

Abstract

Nowadays, companies have to try to create adaptive network structures to survive on a competitive market. There is a number of studies confirming the benefits of a collaborative approach within supply chains. At the same time, most companies have difficulties in building such supply chains. This is particularly true for small and medium-sized companies. The article addresses the subject of inter-organizational relations and the assessment of selected elements of cooperation among companies in the automotive industry. Selected factors shaping relationships in chains in the opinion of entrepreneurs are presented.

Key words:

intra-organizational ties, supply chain, collaboration

JEL: M210

Wprowadzenie

Sukces firmy nie wynika tylko z jej własnych umiejętności i zasobów. Żadna firma nie jest pozbawiona dostawców i odbiorców, zatem kluczowe jest zrozumienie znaczenia relacji z innymi firmami w łańcuchu dostaw dla budowy przewagi konkurencyjnej. (Vázquez, Iglesias, Álvarez-González, 2005). Jest to zgodne z przekonaniem, że konkurują ze sobą całe łańcuchy dostaw. Łańcuch dostaw to sieć interesariuszy, którzy współpracują w celu zaspokojenia popytu klientów. Obejmuje to przemieszczanie materiałów, pieniędzy i danych w całym łańcuchu dostaw. Zarządzanie łańcuchem dostaw to zarządzanie stosunkami z dostawcami i odbiorcami oraz klientami w celu dostarczenia najwyższej wartości dla klienta po niższych kosztach dla całego łańcucha dostaw. Łańcuch dostaw składa się z sieci wzajemnie zależnych relacji wspieranych przez sojusze strategiczne i współpracę (Chen, Paulraj, 2004). Cele biznesowe, które mogą wydawać się trudne do osiągnięcia przez

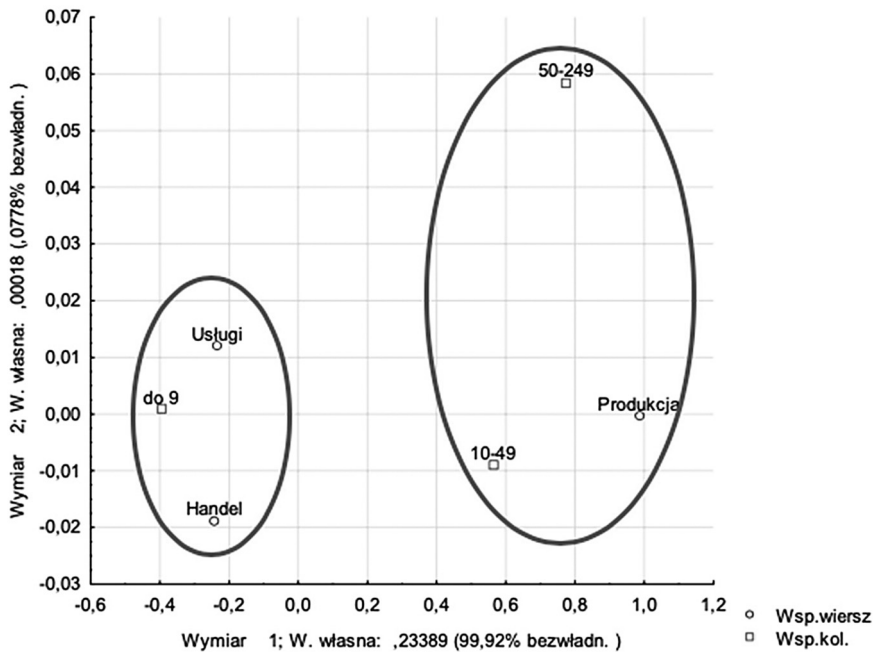
poszczególne organizacje, można łatwiej osiągnąć dzięki współpracy w ramach łańcucha dostaw. Dlatego w zarządzaniu łańcuchami dostaw wspólne zachowania i działania zyskują na znaczeniu. Partnerzy w łańcuchach dostaw chcąc pozostać konkurencyjni muszą być bardziej dynamiczni i elastyczni, aby zwiększyć wartość dla klientów.

Współpraca w łańcuchach dostaw

Współpraca międzyorganizacyjna może być osiągnięta w sytuacji, gdy niezależne od siebie firmy są w stanie skutecznie integrować swoje zasoby (ludzi, procesy i technologie), aby osiągnąć wspólny cel (Saban, Mawhinney, Drake, 2017). Coraz więcej firm koordynuje swoje sieci produkcyjne i dystrybucyjne oraz współpracuje z partnerami w łańcuchu dostaw, a nie tylko zarządza swoimi wewnętrznymi zasobami. Współpraca w łańcuchu dostaw to aktywny

Rys. 1

Analiza korespondencji pomiędzy rodzajem prowadzonej działalności a liczbą zatrudnionych pracowników wśród badanych przedsiębiorstw branży motoryzacyjnej



Zmienne i liczba kategorii: Zmn. dla wierszy: rodzaj prowadzonej działalności (3); Zmn. dla kolumn: liczba zatrudnionych (3); Wart. własne: 0,2339; 0,0002; Łączne $\chi^2 = 31,3660$ $df=4$ $p=0,000$
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

udział wszystkich partnerów łańcucha dostaw w osiągnięciu wspólnego celu.

Współpraca w łańcuchach dostaw jest mechanizmem zarządzania współzależnościami w ramach m.in. działań operacyjnych, projektowania procesów, działań marketingowych i prognozowania sprzedaży, jak również ustanawiania decyzji strategicznych wśród członków łańcucha (Tan, Lyman, Wisner, 2002). Fawcett i inni (2012) uznają, że trudności firm w nawiązaniu ściślejszych relacji i współpracy z innymi firmami częściowo mogą wynikać z ograniczeń związanych z zachowaniami organizacyjnymi takimi jak nierozwiązane konflikty, niezgodnione wspólne cele czy brak wymiany informacji.

Często terminy „współpraca” i „integracja” są stosowane zamiennie. Obydwa odnoszą się do tworzenia pewnych połączeń między firmami. Jednak termin „integracja” zakłada większe sformalizowanie i ujednoczenie procesów, które wcześniej były prowadzone niezależnie (Cao, Zhang, 2011). Tymczasem jak uważa Simatunpang wiele definicji współpracy w łańcuchach dostaw skupia się na procesach integracyjnych. W mniejszym stopniu pojawiają się w nich kwestie komunikacyjne, czy też wspólnego tworzenia wiedzy (Simatunpang, Sridharan, 2005).

Łącząc podejście procesowe i relacyjne można stwierdzić, że współpraca w łańcuchach dostaw to

proces partnerstwa w ramach którego dwie lub więcej organizacji pracuje nad planowaniem i realizacją operacji w łańcuchu w ramach wspólnych celów i korzyści (Cao, Zhang, 2011). Niezależnie od siebie finansowo podmioty starają się, aby zależne części łańcucha pracowały razem, tzn. aby organizacje tworzące łańcuch współdziałały z powodzeniem, aby zapewnić skoordynowane wyniki (Kampstra, Ashayeri, Gattorna, 2006).

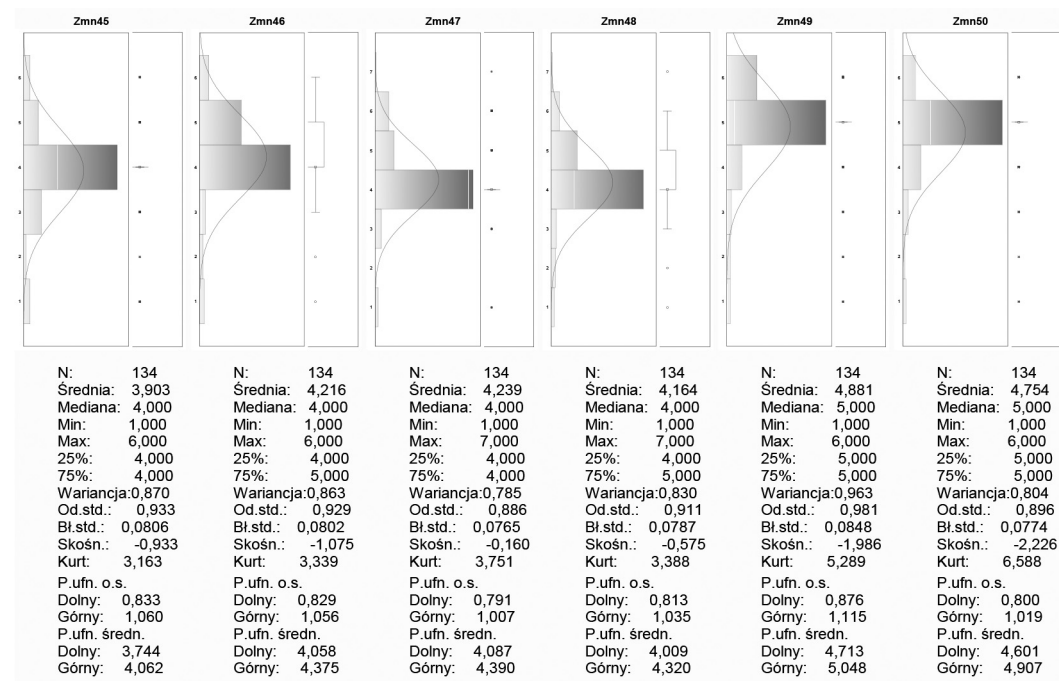
Współpraca w ramach łańcucha dostaw jest niewątpliwie celem wartym uwagi. Jednak chociaż współpraca kładzie nacisk na wspólne wysiłki i korzyści, firmy nie zawsze dzielą się nimi równo, co może prowadzić do konfliktów. Co więcej, firmy niekoniecznie zależą od siebie w takim samym stopniu, co prowadzi do powstawania asymetrycznych relacji. Należy pamiętać, że powstające struktury współpracy przyjmują różne konfiguracje i mogą podlegać rekonfiguracjom w czasie (Wierzbński, 2019).

Wybrane elementy współpracy w ocenie badanych firm

Głównym motywem podjęcia tematu tego badania były wyniki wcześniejszych badań dotyczących

Rys. 2

Znaczenie rozwoju więzi międzyorganizacyjnych dla badanych przedsiębiorstw



Zmn45 — dzielenie się kosztem i ryzykiem

Zmn46 — dostęp do zasobów finansowych

Zmn47 — dzielenie się wiedzą

Zmn48 — redukcja czasu powstawania i wprowadzania innowacji

Zmn49 — dostęp do nowych rynków

Zmn50 — dostęp do nowych produktów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

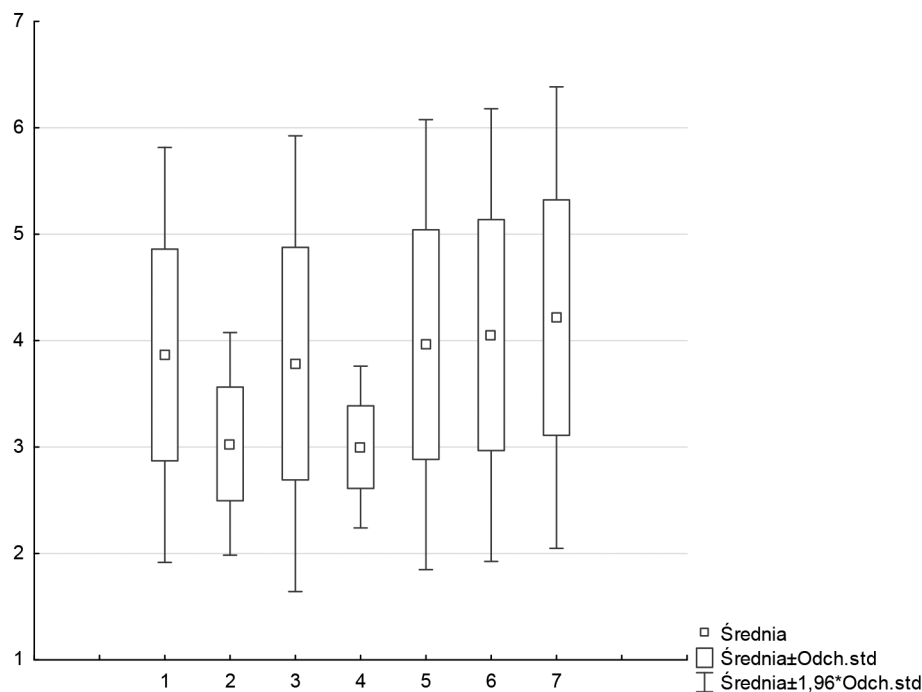
czynników decydujących o sukcesie łańcuchów dostaw. Badania przeprowadzono metodą CAWI (*Computer Assisted Web Interview*). Próbę ($n=134$) stanowiły przedsiębiorstwa należące do jednej z tzw. inteligentnych specjalizacji województwa podkarpackiego o strategicznym znaczeniu dla rozwoju regionu (branża motoryzacyjna). Pytania przygotowane na podstawie badań literaturowych zostały przedstawione na skali Likerta (7 punktów), reprezentującej szereg równoważnych pozycji będących wskaźnikami mierzonej, jednowymiarowej zmiennej ukrytej. Przedstawiona na rys. 1 tabela dwudzielcza charakteryzuje badane przedsiębiorstwa ze względu na wielkość i charakter prowadzonej działalności. Jak można zauważyć istnieje pewna prawidłowość: najmniejsze z badanych przedsiębiorstw to raczej przedsiębiorstwa handlowo-usługowe natomiast większe firmy zajmują się produkcją.

Więzi międzyorganizacyjne oraz współpraca muszą prowadzić do określonych korzyści. Jeżeli firmy nie będą widziały wymiernych efektów swoich wysiłków na rzecz większego współdziałania, nie będą chciały kontynuować współpracy. Badane przedsiębiorstwa zostały poproszone o wskazanie do czego

proceedzi rozwój więzi organizacyjnych. Do wyboru było 6 zmiennych: dzielenie się kosztem i ryzykiem, dostęp do zasobów finansowych, dzielenie się wiedzą, redukcja czasu powstawania i wprowadzania innowacji, dostęp do nowych rynków i dostęp do nowych produktów. Ocena odbywała się na skali od 1 (najslabiej) do 7 (najmocniej). Zaskakujący może się wydawać fakt, że najniższa średnia odpowiedzi (3,9) dotyczy zmiennej: dzielenie się kosztem/ryzykiem (rys. 2). Może to wynikać z faktu, że respondenci uznają podział kosztów i ryzyka pomiędzy strony jako warunek konieczny rozpoczęcia współpracy i w związku z tym uznają takie wskazanie za oczywiste. Najistotniejszymi czynnikami w opinii badanych były natomiast dwa czynniki — dostęp do nowych rynków i dostęp do nowych produktów (średnie odpowiednio 4,88 i 7,75). Świadczy to o bardzo utylitarnym podejściu przedsiębiorstw i zwiększaniu możliwości rozwojowych dzięki współpracy w łańcuchach. Co istotne, analizując odpowiedzi ze względu na wielkość przedsiębiorstw można zauważyć, że w miarę wzrostu wielkości przedsiębiorstw ocena tych korzyści (dostęp do nowych rynków i dostęp do nowych produktów) rośnie i dla

Rys. 3

Przewaga konkurencyjna wynikająca ze współpracy z innymi podmiotami
(najstabsza — 1, najmocniejsza — 7)



- 1 — pozycja na rynku
- 2 — ulepszenie produktów
- 3 — zmiana struktury rynku
- 4 — moment wejścia na rynek
- 5 — efektywność wykorzystania zasobów
- 6 — synergia zasobów
- 7 — poprawa umiejętności

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

przedsiębiorstw z grupy 50–249 zatrudnionych średnia ta wynosi 5,17.

Kolejne pytanie badawcze dotyczyło możliwości osiągnięcia przewagi konkurencyjnej dzięki wejściu w ściślejsze związki z innymi przedsiębiorstwami. Na skali 1–7 oceniane były następujące możliwości: pozycja na rynku, ulepszenie produktów, zmiana struktury rynku, moment wejścia na rynek, efektywność wykorzystania zasobów, synergia zasobów (wynikająca z połączenia ich z zasobami innych podmiotów), poprawa umiejętności. I właśnie ta ostatnia możliwość została przez ankietowanych oceniona najwyżej (rys. 3). Współpraca może owocować przyrostem umiejętności i wiedzy. Jest wręcz pewne, że zasób taki jak wiedza może być znaczącym źródłem przewagi przedsiębiorstwa (Katkalo, Pitelis, Teece, 2010).

Aby osiągnąć korzyści z dzielenia się wiedzą między organizacjami, ważne jest, aby zaangażowane strony ściśle współpracowały co może prowadzić do innowacji (Tan, Wong, Chung, 2016). Cao

i Zhang (2011) wskazują 7 kluczowych wyznaczników współpracy w łańcuchach dostaw: dzielenie się informacjami, zgodność celów, synchronizacja decyzji, uzgodnienie zachęt, dzielenie się zasobami, wspólna komunikacja oraz wspólne tworzenie wiedzy. Widać docenienie roli wiedzy. Jest ona podstawą budowania innowacji w ramach łańcuchów dostaw, a tym samym tworzenia przewagi konkurencyjnej. Również Soosay, Hyland i Ferrer (2008) podkreślają znaczenie współpracy w łańcuchach dostaw dla innowacji.

Badane firmy zostały poproszone o wskazanie wagi (na skali 1–7) poszczególnych zasobów strategicznych, do których zaliczono sieć relacji z konsumentami, reputację, znajomość rynku, sieć relacji z dostawcami, posiadane kompetencje, wyposażenie w technologie informacyjne, organizacja procesu produkcyjnego, zaufanie, otwarta komunikacja. Najniższa waga została przyznana organizacji procesu produkcyjnego (tab. 1). Można to wytłumaczyć dużym poziomem standaryzacji procesów pro-

Tab. 1

Ocena zasobów strategicznych tworzących przewagę konkurencyjną w opinii badanych przedsiębiorstw

Zmienna	Statystyki opisowe					
	N ważnych	Średnia	Mediana	Minimum	Maksimum	Odch. std
sieć relacji z klientami	134	5,12	5	1	7	0,85
reputacja	134	5,22	5	1	7	0,91
znajomość rynku	134	5,07	5	1	7	0,89
sieć relacji z dostawcami	134	5,31	6	1	7	1,13
posiadane kompetencje	134	5,20	5	1	7	0,89
wyposażenie w technologie inf.	134	4,10	4	1	6	1,28
organizacja procesu produkcyjnego	134	3,27	3	1	7	1,37
zaufanie	134	5,71	6	3	7	0,86
otwarta komunikacja	134	5,00	5	2	7	0,44

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

dukcyjnych i świadomością, że w tym obszarze nie można upatrywać dużych możliwości zwiększania potencjału konkurencyjnego. Poza tym część z badanych przedsiębiorstw to nie przedsiębiorstwa produkcyjne. Patrząc na wyniki z perspektywy branż widać wyraźnie, że odpowiedzi znacząco się różnią. Dla przedsiębiorstw produkcyjnych średnia odpowiedzi to 4,23, podczas gdy dla handlu i usług jest to odpowiednio 3,31 i 2,86. Co prawda w tych branżach nie są realizowane procesy produkcyjne, jednak realizowane procesy są swego rodzaju produkcją usług. Stosunkowo niskie wskazania uzyskało również wyposażenie w technologie informacyjne, które same w sobie nie generują znaczącej przewagi.

Analizując odpowiedzi zdecydowanie wyróżnia się zaufanie jako zasób strategiczny z najwyższą średnią odpowiedzi (5,71). Jest to też jedna z dwóch zmiennych (oprócz otwartej komunikacji), która nie dostała żadnego wskazania 1 na skali.

Widać zatem bardzo wyraźnie, że z punktu widzenia badanych jest to jeden z najważniejszych zasobów przedsiębiorstwa. Relacje z klientami i dostawcami, które były również wysoko oceniane przez badanych, nie mogą się rozwijać prawidłowo bez zaufania do tych partnerów. Hausman i Johnston (2010) definiują zaufanie jako przekonanie co do uczciwości i wiarygodności innej strony, a niekoniecznie przekonanie do zdolności partnera do wykonania określonego działania. Fliedner (2003) uważa brak zaufania za jedną z głównych przeszkód we wdrażaniu współpracy. Fedorowicz i Ghosh (2008) twierdzą, że zaufanie odgrywa kluczową rolę w udanym dzieleniu się informacjami. Widać, że wielu autorów podkreśla znaczenie niematerialnego zasobu, jakim jest zaufanie, dla rozwoju więzi międzyorganizacyjnych. Wydawałoby się, że dla

mniejszych firm to dość abstrakcyjne pojęcie nie będzie miało znaczenia, jednak okazuje się, że również sektor MSP rozumie znaczenie tego czynnika. Może to również wynikać ze specyfiki badanej branży motoryzacyjnej, gdzie związki partnerskie są silniejsze niż w wielu innych branżach.

Podsumowanie

Współpraca w łańcuchu dostaw to relacja między partnerami łańcucha dostaw realizowana w celu osiągnięcia niższych kosztów, wyższej jakości oraz innowacyjności produktów, zmniejszenia i dzielenia ryzyka czy też zwiększenia wartości rynkowej. Dyer i Singh (1998) uważają, że firmy decydujące się na długoterminowe relacje współpracy oraz mogące wykorzystać dzięki temu zasoby w bardziej efektywny sposób mogą osiągać przewagę konkurencyjną i uzyskiwać tzw. „renty relacyjne”. Jednak pomimo szerokiego uznania i zalet współpracy w łańcuchu dostaw, niewiele firm rzeczywiście wykorzystało ten potencjał (Cao, Zhang, 2011). Może to szczególnie dotyczyć sektora MSP. Dlatego badanie potencjału, możliwości i zrozumienia dla tego zagadnienia wśród mniejszych, a nie tylko dużych firm wydaje się być zasadne. Przebadane przedsiębiorstwa rozumieją potencjalne korzyści wynikające ze współpracy z partnerami w łańcuchu. Może zaskakiwać docenianie tak nieoczywistego elementu jak zaufanie i zwracanie uwagi przez przedsiębiorstwa na rolę wiedzy i wymiany informacji. Jednak dla wielu przedsiębiorstw problemem może być znalezienie sposobu na praktyczne zastosowanie tej świadomości w ramach mechanizmów koordynujących.

Bibliografia/References

- Cao, Mei & Zhang, Qingyu. (2011). Supply Chain Collaboration: Impact on Collaborative Advantage and Firm Performance. *Journal of Operations Management*, 29, s. 163–180.
- Chen, I. J., Paulraj, A., (2004). Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. *Journal of Operations Management*, 22, s. 119–150.
- Dyer, J. H., Singh, H., (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), s. 660–679.
- Fawcett, S. E., Fawcett, A. M., Watson, B. J., & Magnan, G. M. (2012). Peeking inside the black box: Toward an understanding of supply chain collaboration dynamics. *Journal of Supply Chain Management*, 48(1), s. 44–72.
- Fedorowicz, J., & Ghosh, A. (2008). The role of trust in supply chain governance. *Business Process Management Journal*, 14(4), s. 453–470. <https://doi.org/10.1108/>
- Fliedner, G. (2003). CPFR: An emerging supply chain tool. *Industrial Management and Data Systems*, 103(1–2), s. 14–21.
- Hausman, A., & Johnston, W. J. (2010). The impact of coercive and non-coercive forms of influence on trust, commitment, and compliance in supply chains. *Industrial Marketing Management*, 39, s. 519–526.
- Kampstra, R. P., Ashayeri, J., and Gattorna, J. L. (2006). Realities of supply chain collaboration. *International Journal of Logistics Management*, 17(3), s. 312–330.
- Katkalo, V. S., Pitelis, C. N., & Teece, D. J. (2010). Introduction: On the nature and scope of dynamic capabilities. *Industrial & Corporate Change*, 19(4), s. 1175–1186.
- Saban, K. & Mawhinney, J. R. & Drake, M. J., (2017). An integrated approach to managing extended supply chain networks, *Business Horizons*, 60(5), s. 689–697.
- Simatupang, T. M., Sridharan, R., (2005). An Integrative framework for supply chain collaboration. *International Journal of Logistics Management* 16(2), s. 257–274.
- Soosay, C., Hyland, P., Ferrer, M., (2008). Supply chain collaboration: capabilities for continuous innovation. *Supply Chain Manag.* 13(2), s. 160–169.
- Tan, K. C., Lyman, S. B., & Wisner, J. D. (2002). Supply chain management: A strategic perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(6), s. 614–631.
- Tan, K. H., Wong, W. P., & Chung, L. (2016). Information and knowledge leakage in supply chain. *Information Systems Frontiers*, 18, s. 621–638.
- Vázquez, R., Iglesias, V., & Álvarez-González, L. I. (2005). Distribution channel relationships: The conditions and strategic outcomes of cooperation between manufacturer and distributor. *International Review of Retail, Distribution, and Consumer Research*, 15(2), s. 125–150.
- Wierzbński B., (2019). *Zasoby niematerialne w procesie tworzenia przewag konkurencyjnych małych i średnich przedsiębiorstw przygranicznych*, Rzeszów: Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego.

dr Tomasz Surmacz

Doktor nauk ekonomicznych. Adiunkt w Kolegium Nauk Społecznych Uniwersytetu Rzeszowskiego w Instytucie Ekonomii i Finansów, w Katedrze Marketingu i Przedsiębiorczości. Zainteresowania naukowe skupiają się na zagadnieniach integracji logistycznej i zarządzania łańcuchami dostaw. Dodatkowo specjalizuje się w problematyce zarządzania projektami. Ukończył studia podyplomowe z zakresu zarządzania projektami badawczymi i pracami rozwojowymi oraz szereg kursów z zakresu zarządzania projektami. Posiada certyfikatów IPMA level D i PRINCE2. Wiceprezes Stowarzyszenia MERCATUS.

dr Tomasz Surmacz

PhD in economic sciences. Assistant professor at the College of Social Sciences of University of Rzeszów at the Institute of Economics and Finance, at the Department of Marketing and Entrepreneurship. Research interests focus on issues of logistics integration and supply chain management. In addition, he specializes in project management issues. He completed post-graduate studies in research and development project management as well as a number of project management courses. Holder of IPMA level D and PRINCE2 certificates. Vice President of the MERCATUS Association.

Księgarnia internetowa Polskiego Wydawnictwa Ekonomicznego
zaprasza na zakupy z rabatem 15%

www.pwe.com.pl

