Klaudia Gajda
ORCID: 0000-0001-6391-8634
k.gajda@sd.uz.zgora.pl
Uniwersytet Zielonogórski

https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2020.179
Open Access, CC BY-NC-ND 4.0

Cytowanie: Gajda, K. (2020). Czynniki kreujące kompetencję relacyjną MŚP we współpracy międzyorganizacyjnej. *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze*, 7(13), 60-73, DOI: 10.26366/PTE.ZG.2020.179.

Czynniki kreujące kompetencję relacyjną MŚP we współpracy międzyorganizacyjnej

Abstrakt

Przedsiębiorstwa współpracujące z partnerami biznesowymi nieustannie poszukują sposobów i instrumentów, za sprawą których wyróżnią się na wysoce rozwiniętym i konkurencyjnym rynku, co w rezultacie przełoży się na ich sukces. Jednym z takich instrumentów jest kompetencja relacyjna. Celem artykułu jest przedstawienie szeregu czynników kreujących kompetencję relacyjną małych i średnich przedsiębiorstw oraz ich znaczenia w tworzeniu wymiernych korzyści we współpracy międzyorganizacyjnej. Ma to swoje uzasadnienie zwłaszcza w zmiennych warunkach otoczenia, gdzie pomyślne prosperowanie oraz utrzymanie się przedsiębiorstw na konkurencyjnym rynku może być konsekwencją właściwego wykorzystania umiejętności kadry menedżerskiej i zasobów przedsiębiorstwa w relacjach z podmiotami zewnętrznymi.

Słowa kluczowe: kompetencja relacyjna, czynniki, menedżer, współpraca

Factors creating the relational competence of SME in inter-organizational cooperation

Abstract

Enterprises cooperating with business partners are constantly looking for ways and instrumental, thanks to which they will stand out in a highly developer and competitive market, which will translate into their success. One of such instruments is relational competence. The aim of the article is to present a number of factors that create the relational competence of small and medium-sized enterprises and their importance in creating measurable benefits in inter-organizational cooperation. This is justified especially in changing conditions of the environment, where the successful prospering and maintenance of enterprises on the competitive market may be a consequence of the proper use of managerial skills and the company's resources in relations with external entities.

Keywords: relational competence, factors, manager, cooperation

JEL: M31, M54

Wstęp

W dobie turbulentnych warunków, globalizacji, kryzysów społecznych i gospodarczych, prowadzenie działalności jest dla przedsiębiorców nie lada wyzwaniem. Aby utrzymać silną pozycję na dynamicznym rynku oraz wyróżnić się na tle innych, konkurencyjnych podmiotów, przedsiębiorcy powinni posiadać i nieustannie rozwijać strategię, która opierać się będzie na maksymalnym gospodarowaniu zasobami oraz na budowaniu i utrzymywaniu trwałych i efektywnych relacji z otoczeniem (Kwiecień, 2015).

Wraz ze wzrostem znaczenia relacji międzyorganizacyjnych w naukach o zarządzaniu, obszarem badań stały się zdolności relacyjne przedsiębiorstwa (Danielak, 2016, s. 29). Samo podejście relacyjne rozwija się od ponad dwóch dekad (Dyer i Singh, 2018), zaś termin relacji z otoczeniem/relacji międzyorganizacyjnych zakłada takie zależności, dzięki którym uczestnicy interakcji osiągną wzajemne korzyści. Są nimi, m.in.: długookresowa orientacja kooperantów, zdolność do zaangażowania przez nich określonych zasobów, czy też wyraźna tendencja stron relacji do podejmowania czynności adaptacyjnych na rzecz współpracy (Sudolska, 2011).

W literaturze można odnaleźć wyniki badań potwierdzające istnienie korelacji pomiędzy umiejętnościami relacyjnymi menedżera a ich wpływie na wyniki organizacji, którymi zarządzają we współpracy z otoczeniem. Badania przeprowadzone w 2019 roku (Rutka, 2019), ukazały, że przyczyną problemów w około 38% małych i średnich przedsiębiorstwach (MŚP) w Polsce było bankructwo, zbyt niskie kompetencje i zdolności menedżerskiej kadry zarządzającej, szeroko pojęta współpraca z interesariuszami zewnętrznymi (dostawcami, klientami), a także konkurencja (Świerk i Banach, 2013).

W związku z tym, celem niniejszego artykułu jest przedstawienie na podstawie studiów literatury korzyści jakie czerpie przedsiębiorstwo z kompetencji relacyjnej podczas współpracy międzyorganizacyjnej oraz wyznaczenie na podstawie badań empirycznych szeregu czynników składających się na kompetencję relacyjną małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) we współpracy międzyorganizacyjnej, w warunkach stabilnego otoczenia rynkowego i podczas kryzysu gospodarczego wywołanego pandemią (COVID-19).

Do pozyskania danych wykorzystano technikę autorskiego kwestionariusza ankiety, adresowanego do menedżerów małych i średnich przedsiębiorstw. Mimo, iż sama technika kwestionariusza ankiety identyfikuje się z badaniem ilościowym, ze względu na zawarte w nim pytania otwarte badanie przyjęło postać badania jakościowego.

Dla potrzeb badania opracowano cztery problemy badawcze (P1-P4), które zamieszczono w pytaniach ankietowych:

P1: Co według menedżerów MŚP sprawia, że przedsiębiorstwa wyróżniają się na konkurencyjnym rynku?

P2: Czego wymagają menedżerowie MŚP od współpracujących z nimi partnerów biznesowych?

P3: Czym kierują się menedżerowie MŚP przy wyborze partnera biznesowego w warunkach stabilnego otoczenia gospodarczego?

P4: Jakie czynniki są kluczowe dla menedżerów MŚP przy wyborze partnera biznesowego podczas kryzysu gospodarczego wywołanego pandemią COVID-19?

Przedsiębiorstwa zakwalifikowane do badania wyłoniono za pośrednictwem rejestru REGON oraz ze spisu organizacji skupiających i reprezentujących interesy małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP). Badania przeprowadzono na przełomie października i listopada 2020 roku.

Teoretyczne aspekty kompetencji relacyjnej we współpracy międzyorganizacyjnej

Współczesna konceptualizacja kompetencji utożsamiana jest z kapitałem ludzkim, który według A. Pocztowskiego (2003, s. 20) to „ogół cech i właściwości ucieleśnionych w ludziach (wiedza, umiejętności, zdolności, zdrowie, motywacja), które mają określoną wartość oraz stanowią źródło przyszłych dochodów zarówno dla pracownika – właściciela kapitału ludzkiego, jak i dla organizacji korzystającej z tegoż kapitału w określonych warunkach".

Kompetencja, to „motyw (pobudka), cecha charakteru, aspekt czyjegoś, własnego wyobrażenia, bądź rola społeczna, ale też zbiór wiedzy" (Kupczyk, Stor, 2017, s. 14). Kompetencje mogą odnosić się do różnych znaczeń. Wyróżnia się (Restowski, 2002, s. 19):

- kompetencje organizacyjne,
- kompetencje zawodowe,
- kompetencje stanowiskowe, związane z wymaganiami poszczególnych stanowisk pracy (niezależnie od tego, kto je zajmuje),
- kompetencje rzeczywiście posiadane przez poszczególnych ludzi,
- kompetencje możliwe do uzyskania, leżące w granicach możliwości danego człowieka; wykraczają one z reguły poza kompetencje rzeczywiście posiadane; są ważne z punktu widzenia ukierunkowania rozwoju zawodowego.

Ze względu na cel podjętych w artykule rozważań, uwaga skoncentrowana zostanie jedynie wokół kompetencji organizacyjnej, ponieważ tytułowa „kompetencja relacyjna", jak wskazuje M. Sulimowska-Formowicz (2018, s. 139) jest kompetencją organizacyjną.

Kompetencja relacyjna jest określana w literaturze przedmiotu również jako: kompetencja bycia partnerem w biznesie (Gray, 2004), zdolność relacyjna (Pagano, 2009) lub jako zdolność sieciowa przedsiębiorstwa (Mitręga, 2010).

Jak wielu jest autorów zajmujących się tematyką kompetencji relacyjnej, tak wiele jest definicji ją identyfikujących. Według K. Heimeriks'a i G. Duysters'a (2007, s. 30), kompetencja relacyjna „to zasób wyższego rzędu, trudny do zdobycia lub imitacji, dzięki któremu rośnie efektywność portfela firmy". D. Kandemir, A. Yaprak i T. Cavusgil (2006, s. 325) utożsamiają kompetencję relacyjną z orientacją kooperacyjną. W ich ujęciu kompetencja relacyjna to „zestaw ponadprzeciętnych umiejętności, które pomagają firmie w poszukiwaniu wejścia w relacje partnerskie, koordynować strategie wobec relacji oraz uczyć się doświadczenia w relacjach". Zdaniem M. Mitręgi (2010, s. 147), kompetencja relacyjna jest „umiejętnością wykorzystywania szans pojawiających się w sieci międzyorganizacyjnej".

W wyniku coraz większego zainteresowania współpracą międzyorganizacyjną, wartość kompetencji relacyjnej stale rośnie (Krupski i in., 2019). Dzieje się tak, ponieważ jednym z kluczowych celów przedsiębiorstw oprócz uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku jest nieustanny rozwój, a współpraca z podmiotami zewnętrznymi generuje dla nich wymierne korzyści (tabela 1).

Tabela 1. Korzyści z wykorzystania kompetencji relacyjnej przedsiębiorstw we współpracy międzyorganizacyjnej

AUTOR	KORZYŚCI
Chmielarz, 2000	– dotarcie do szerszego grona profesjonalnych organizacji – większe możliwości zmobilizowania zasobów zlokalizowanych poza przedsiębiorstwem – kooperacja z organizacjami, z którymi współpraca wnosi do przedsiębiorstwa unikalną wartość – zdobycie nowej wiedzy i doświadczenia poprzez rozwinięcie procesów uczenia się od innych podmiotów gospodarczych – wypracowanie nowych umiejętności wspólnego rozwiązywania skomplikowanych problemów społecznych i biznesowych – większa swoboda w podejmowaniu decyzji biznesowych – lepsze rozumienie wyzwań i możliwości – wspólne zaangażowanie w tworzenie wzajemnych interakcji – zintegrowanie ludzi o odpowiednich kwalifikacjach i predyspozycjach do kreatywnego działania w obrębie formułowania celów, zakresu obowiązków oraz metod ich realizowania – dostęp do nowych informacji, baz danych i systemów informacyjnych
Child i in., 2005	– niwelowanie niepewności w działaniu – zwiększenie elastyczności w podejmowaniu decyzji – zapewnienie odpowiedniego potencjału – szybsza reakcja na pojawienie się szans i okazji rynkowych – łatwiejszy dostęp do zasobów i informacji

Mendryk, 2007	– utrzymywanie pozytywnego wizerunku na rynku – wykreowanie silnych podstaw do zbudowania reputacji, co się przełoży w korzyściach finansowych (np. wzrost sprzedaży, zysku) – możliwość wzrostu prawdopodobieństwa aprobaty dla działań biznesowych – stworzenie podstaw do tworzenia innowacyjnych zasobów, generujących wartość dla firmy
Izquierdo, Deschoolmeester, 2010	– skuteczność w negocjowaniu – innowacyjne myślenie – szerszy pogląd na rynek – sprawność w poszukiwaniu szans biznesowych – radzenie sobie ze stresem – podejmowanie racjonalnego ryzyka
Ciszewska-Mlinaric i in., 2011	– zauważalne profity związane z poszerzeniem bazy wiedzy – dostęp do zasobów i rynków – wzrost elastyczności i reaktywności – znaczny wzrost poziomu wydajności – obniżenie kosztów koordynacji i produkcji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Chmielarz, 2000; Child i in., 2005; Mendryk, 2007; Izquierdo i in., 2010; Ciszewska-Mlinaric i in., 2011.

Za sprawą współpracy międzyorganizacyjnej, pojedyncze firmy zwiększają siłę swojej kompetencji relacyjnej, której nie miałyby sposobności osiągnąć bez udziału partnerów biznesowych. Podmioty uzupełniają brakujące im umiejętności i zasoby organizacyjne (Wittmann i in., 2009), generują wartości, dynamizują transfer wiedzy oraz zyskują szansę na to, by zaistnieć na nowym rynku (Widelska, 2015).

Z uwagi na szereg korzyści jakie niesie za sobą kompetencja relacyjna we współpracy międzyorganizacyjnej, wnioskować można, iż rozważania na jej temat mieszczą się w obszarze nauk o zarządzaniu. Niemniej jednak, korzyści, tj.: szybsza reakcja na pojawienie się szans rynkowych (Child i in., 2005) czy utrzymanie pozytywnego wizerunku na rynku (Mendryk, 2007) jednoznacznie wskazują, iż kompetencja relacyjna jest również przedmiotem badań w dziedzinie marketingu.

Cel badania i charakterystyka grupy badawczej

Celem badania było wskazanie czynników kreujących kompetencję relacyjną małych i średnich przedsiębiorstw we współpracy międzyorganizacyjnej, w warunkach stabilnego otoczenia rynkowego i w czasie kryzysu gospodarczego wywołanego pandemią COVID-19. Dla potrzeb opracowania przyjęto definicję M. Sulimowskiej-Formowicz (2018, s. 139), według której kompetencja relacyjna jest „zestawem zasobów i umiejętności o kluczowym

znaczeniu dla procesu interakcji, zarówno w krótkotrwałych relacjach, jak i w dłuższej współpracy".

Tabela 2. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Wielkość	N	%	Sektor	N	%	Zasięg działania	N	%
małe (10-49)	13	63,64	mieszane	3	23,08	międzynarodowy	7	53,85
			handlowe	0	0	krajowy	6	46,15
			produkcyjne	3	23,08	regionalny	0	0
			usługowe	7	53,84	lokalny	0	0
średnie (50-249)	8	36,36	mieszane	1	12,5	międzynarodowy	5	62,5
			handlowe	1	12,5	krajowy	2	25
			produkcyjne	3	37,5	regionalny	1	12,5
			usługowe	3	37,5	lokalny	0	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W badaniu uczestniczyło 21 przedsiębiorstw, z których 63,64% (N=13) stanowiły przedsiębiorstwa małe i 36,36% (N=8) przedsiębiorstwa średnie mające swoją siedzibę w województwie lubuskim. Ze względu na sektor działalności dominowały przedsiębiorstwa usługowe, stanowiąc w grupie małych przedsiębiorstw – 53,84% (N=7), a w grupie przedsiębiorstw średnich – 37,5% (N=3). Na drugim miejscu uplasowały się przedsiębiorstwa produkcyjne, małe stanowiły – 23,08% (N=3), a średnie –37,5% (N=3). Firmy identyfikujące się jako „mieszane" w grupie małych firm stanowiły – 23,08% (N=3), zaś w grupie firm średnich – 12,5% (N=1). W badaniu wzięło tylko jedno – 12,5%, średnie przedsiębiorstwo handlowe. Badane jednostki organizacyjne prosperują głównie na rynku międzynarodowym. Firmy z grupy małych stanowiły – 53,85% (N=7), natomiast w grupie firm średnich – 62,5% (N=5). Drugą pozycję zajęły przedsiębiorstwa działające na terytorium kraju – małe – 46,15% (N=6) i średnie – 12,5% (N=1). Najmniejszy udział w badaniu miały firmy działające na terytorium regionalnym – 25% firm średnich (N=2). Firmy lokalne nie wzięły udziału w tym badaniu (tabela 2).

Prezentacja wyników badań

Szczegółowy zakres prowadzonego badania wyznaczają problemy badawcze. Określają one stan niewiedzy badacza i odnoszą się do określonych pytań, na które poszukiwano odpowiedzi w procesie badawczym. W przypadku relacji jakie kształtują małe i średnie przedsiębiorstwa, wyróżniane są różne elementy, które w określonej relacji z partnerem biznesowym stanowią indywidualną wartość (Johnson i Ford, 2006). Dla potrzeb badania opracowano cztery

problemy badawcze (P1-P4), które oddzielnie przeanalizowano dla małych i średnich przedsiębiorstw. Dla poszczególnych problemów badawczych przypisano szereg czynników, które składają się na kompetencję relacyjną małych i średnich przedsiębiorstw (tabela 3).

Pierwszy problem badawczy (P1) sprowadzał się do poszukiwania odpowiedzi na pytanie: co według menedżerów MŚP sprawia, że przedsiębiorstwa te wyróżniają się na konkurencyjnym rynku?

Według badań, głównym czynnikiem, który sprawia, że małe firmy wyróżniają się na wysoko rozwiniętym i konkurencyjnym rynku w wyniku współpracy międzyorganizacyjnej jest dobra opinia na rynku przedsiębiorstw (84,61%). Kolejnym bardzo ważnym czynnikiem, który został wskazany przez respondentów to atrakcyjne ceny produktów/usług (76,92%). Dokładność, kreatywność oraz niski wskaźnik rotacji pracowników to czynniki, które zostały odnotowane przez 69,23% respondentów. Doświadczenie i umiejętności branżowe to odpowiedź, której udzieliło aż 61,54% przedstawicieli małych firm. Blisko 53,84% ankietowanych wskazało, że czynnikami, które świadczą o wysokiej konkurencyjności przedsiębiorstwa w wyniku zawierania relacji międzyorganizacyjnych są swobodna komunikacja i lojalność pracowników. Szeroki wybór produktów/usług to czynnik, któremu przychylnymi jest 38,46% menedżerów. Z udzielonych przez ankietowanych odpowiedzi (30,76%) wynika, że aby firma mogła się wyróżnić na rynku dóbr i usług, powinna charakteryzować się takimi czynnikami jak: kwalifikacje, elastyczność w działaniu, chęć uczenia się, odpowiedzialność i różnorodność klientów (B2B). Indywidualne podejście do klienta (B2B) oraz wieloletni staż pracy wyróżniło po 23,07% respondentów. Natomiast około 15,38% badanych wskazało na innowacyjność. Można to wytłumaczyć faktem, że małe firmy w mniejszym stopniu wprowadzają innowacje, z uwagi na ograniczone zasoby finansowe (tabela 3; P1; kolumna M).

W odniesieniu do grupy średnich przedsiębiorstw kluczowymi czynnikami są: kwalifikacje, swobodna komunikacja, dobra opinia na rynku przedsiębiorstw i kreatywność – na co wskazało 62,5% badanych. Według 37,5% respondentów, na znaczeniu zyskują – innowacyjność, niski wskaźnik rotacji pracowników, wiarygodność (np. certyfikaty) oraz różnorodność klientów (B2B). Natomiast zdaniem połowy badanych (50%) o wyróżnieniu się przedsiębiorstwa decyduje szeroki wybór dóbr/usług. Blisko 25% badanych wskazało na dokładność, wieloletni staż pracy i odpowiedzialność. Najmniejszy odsetek badanych wskazał na elastyczność w działaniu, dyspozycyjność, lojalność pracowników czy atrakcyjne ceny produktów/usług (12,5%) (tabela 3; P1; kolumna Ś).

Tabela 3. Czynniki składające się na kompetencję relacyjną wg respondentów (MŚP), przedstawione w wartościach %-owych

Czynniki kreujące kompetencję relacyjną	P1		P2		P3		P4	
	M	Ś	M	Ś	M	Ś	M	Ś
Dokładność	69,23	25	0	0	0	0	0	0
Kwalifikacje	30,76	62,5	0	0	0	0	0	0
Swobodna komunikacja	53,84	62,5	0	12,5	15,38	37,5	23,07	25
Elastyczność w działaniu	30,76	12,5	0	0	0	0	0	0
Doświadczenie i umiejętności branżowe	61,54	75	92,31	50	69,23	100	0	0
Innowacyjność	15,38	37,5	0	0	0	25	0	0
Dyspozycyjność	0	12,5	0	0	30,76	25	30,76	0
Lojalność pracowników	53,84	12,5	0	0	0	0	0	0
Dobra opinia na rynku przedsiębiorstw	84,61	62,5	0	0	61,54	37,5	0	0
Chęć uczenia się	30,76	0	0	0	38,46	12,5	0	0
Niski wskaźnik rotacji pracowników	69,23	37,5	0	0	0	0	0	0
Indywidualne podejście do klienta (B2B)	23,07	0	0	0	0	0	0	0
Wieloletni staż firmy	23,07	25	0	0	15,38	12,5	0	0
Otwartość na negocjacje	0	0	0	0	0	0	46,15	50
Krótki czas realizacji zleceń	0	0	0	0	0	0	38,46	62,5
Umiejętność dostosowania się do zmiennych warunków niezależnych od zleceniodawcy/zleceniobiorcy	0	0	0	0	0	0	84,61	87,5
Odpowiedzialność	30,76	25	15,38	0	0	0	0	0
Wiarygodność (np. certyfikaty)	7,69	37,5	0	0	7,69	12,5	0	0
Kreatywność	69,23	62,5	0	0	0	0	0	0
Sposób płatności za zamówienie	0	0	13	50	0	0	0	37,5
Różnorodność klientów (B2B)	30,76	37,5	0	0	0	0	0	0
Atrakcyjne ceny produktów/usług	76,92	12,5	0	0	0	62,5	0	0
Szeroki wybór produktów/usług	38,46	50	0	0	46,15	37,5	0	0
Wysoka jakość produktów/usług	0	0	84,61	87,5	84,61	50	0	0
Zaufanie	0	0	0	0	0	0	53,84	12,5
Gotowość do współpracy zdalnej	0	0	0	0	0	0	23,07	50
Adaptacja kulturowa	0	0	53,84	62,5	30,76	12,5	0	0
Niezawodność	0	0	0	0	0	0	53,84	62,5
Szeroka wiedza o branży	0	0	15,38	12,5	0	0	0	0
Rabaty/promocje	0	0	0	0	0	0	46,15	87,5
Uczciwość	0	0	61,54	37,5	30,76	37,5	0	0
Popularność marki na rynku	0	0	46,15	12,5	0	50	0	0
Terminowość wykonywanych zleceń	0	0	0	0	0	0	0	0

Terminowość w regulowaniu zobowiązań	0	0	0	12,5	38,46	0	46,15	62,5
Łatwość w podejmowaniu decyzji	0	0	23,07	0	0	0	0	0
Profesjonalizm	0	0	61,54	12,5	0	0	0	0
Wysoka kultura osobista	0	0	15,38	12,5	0	0	0	0
Asertywność	0	0	7,69	0	0	0	0	0
Wyrozumiałość	0	0	0	0	0	0	46,15	50
Dyscyplina pracy	0	0	0	12,5	0	0	0	0
Odpowiedzialność	0	0	7,69	0	0	0	46,15	12,5
Zaangażowanie	0	0	0	0	0	0	38,46	25
Wymiana doświadczeń	0	0	0	0	7,69	0	0	0
Wspólne wartości	0	0	7,69	0	0	0	0	0
Transparentność	0	0	0	0	0	12,5	0	0
Dobra kondycja finansowa	0	0	0	0	23,07	12,5	23,07	12,5
Brak długu finansowego wobec innych firm/instytucji	0	0	0	0	0	12,5	0	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Drugie pytanie badawcze (P2) odnosiło się do uwarunkowań współpracy w relacjach biznesowych. Badanym przedsiębiorcom zadano pytanie: czego wymagają menedżerowie MŚP od współpracujących z nimi partnerów biznesowych?

W ocenie 92,1% respondentów małych firm, największe znaczenie mają doświadczenie i umiejętności branżowe, które są najbardziej wymaganymi od partnerów biznesowych czynnikami. Czynniki te składają się na kompetencję relacyjną, co w konsekwencji rzutuje na silną i trwałą relację między kooperantami. Kolejnym, najczęstszym czynnikiem jest wysoka jakość produktów/usług (84,61%). Przedsiębiorstwa wymagają również profesjonalizmu i uczciwości (61,54%). Niezmiernie ważna jest dla menedżerów małych firm adaptacja kulturowa, czyli dostosowanie się do warunków pracy np. z cudzoziemcami (53,84%). Popularność marki na rynku (46,15%) to czynnik, który także jest dobrze postrzegany przez organizacje gospodarcze. Wymaganymi czynnikami są również – łatwość w podejmowaniu decyzji, odpowiedzialność, szeroka wiedza o branży czy też wysoka kultura osobista (15,38%). Najmniejsze znaczenie dla przedsiębiorców (choć wciąż wymagane) mają asertywność, odpowiedzialność i wspólne wartości (po 7,69%) (tabela 3; P2; kolumna M).

Według przedstawicieli średnich przedsiębiorstw, najbardziej wymaganym czynnikiem, który usprawnia relacje we współpracy międzyorganizacyjnej jest wysoka jakość produktów/usług (87,5%). Drugim, bardzo ważnym elementem opisywanym przez przedsiębiorców jest adaptacja kulturowa (62,5%). Doświadczenie i umiejętności branżowe również zyskują na znaczeniu dla średnich firm (50%). Dokładnie 37,5% ankietowanych

wymaga od swoich partnerów biznesowych uczciwości. Natomiast 12,5% badanych w swoich odpowiedziach jednoznacznie wskazało, że swobodna komunikacja, szeroka wiedza o branży, popularność marki na rynku, terminowość w regulowaniu zobowiązań, profesjonalizm, wysoka kultura osobista, dyscyplina pracy i transparentność odgrywają we współpracy międzyorganizacyjnej równie ważną rolę (tabela 3; P2; kolumna Ś).

Trzecie pytanie badawcze (P3) dotyczyło ujawnienia czynników wpływających na wybór partnera biznesowego i zostało sformułowane w postaci: czym kierują się menedżerowie MŚP przy wyborze partnera biznesowego w warunkach stabilnego otoczenia gospodarczego? W sytuacji, która ma miejsce w warunkach stabilnego otoczenia rynkowego, kiedy to małe przedsiębiorstwa dobierają do współpracy partnerów biznesowych, wyróżniają one szereg czynników, które będą się składać na ich wzajemne powodzenie przy nawiązaniu takich relacji.

Według przedstawicieli małych firm, największe znaczenie przy wyborze partnera do współpracy ma wysoka jakość produktów/usług (84,61%). Respondenci przedstawiający interesy małych firm sugerują się doświadczeniem i umiejętnościami branżowymi (69,23%), dobrą opinią na rynku przedsiębiorstw (61,54%), szerokim wyborem produktów/usług (46,15%) oraz chęcią uczenia się (38,46%). Blisko 30,76% respondentów wskazało poprzez swoje odpowiedzi na takie czynniki jak: adaptacja kulturowa i popularność marki na rynku. Natomiast 27,07% menedżerów wskazało na dobrą kondycję finansową. Ponadto odpowiedzi wskazujących na czynniki takie jak: swobodna komunikacja, wieloletni staż firmy udzieliło 15,38% ankietowanych. Wiarygodność (np. certyfikaty) i wymiana doświadczeń według badań są istotne dla 7,69% respondentów (tabela 3; P3; kolumna M).

Dla średnich przedsiębiorstw największe znaczenie przy doborze partnerów do współpracy w warunkach stabilnego otoczenia mają takie czynniki jak: doświadczenie i umiejętności branżowe (100%), atrakcyjne ceny produktów/usług (62,5%) oraz popularność marki na rynku (50%). Kolejnymi, istotnymi czynnikami wydedukowanymi na podstawie odpowiedzi respondentów są: swobodna komunikacja, dobra opinia na rynku przedsiębiorstw, szeroki wybór produktów/usług oraz uczciwość. Na tego typu czynniki wskazało 37,5% przedstawicieli średnich firm. Blisko 25% respondentów udzieliło odpowiedzi, iż istotnymi dla nich czynnikami przy wyborze partnera biznesowego są innowacyjność i dyspozycyjność. Najmniej wskazań – bo tylko 12,5% – uzyskały takie składowe kompetencji relacyjnej jak: chęć uczenia się, wieloletni staż firmy, wiarygodność (np. certyfikaty), adaptacja kulturowa, dobra kondycja finansowa oraz brak długu finansowego wobec innych firm/instytucji (tabela 3; P3; kolumna Ś).

Natomiast czwarty (i zarazem ostatni) problem badawczy (P4) dotyczył aktualnego zagadnienia, jakim jest obecnie wpływ wirusa COVID-19 na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Nurtującym stało się poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: jakie czynniki są kluczowe dla menedżerów MŚP przy wyborze partnera biznesowego w czasie kryzysu gospodarczego wywołanego pandemią COVID-19?

Sytuacja wyraźnie się zmienia, gdy warunki niezależne od przedsiębiorców doprowadzają do powstania kryzysu gospodarczego (COVID-19). W tym trudnym czasie, przedsiębiorstwa do współpracy najczęściej wybierają partnerów biznesowych identyfikujących się takimi czynnikami jak: umiejętność dostosowania się do zmiennych warunków niezależnych od zleceniodawcy/zleceniobiorcy (84,61%), niezawodność i zaufanie (po 53,84%). Na znaczeniu zyskuje otwartość na negocjacje, udzielane rabaty/stosowane promocje, terminowość w regulowaniu zobowiązań, wyrozumiałość i odpowiedzialność (na co wskazał znaczny odsetek badanych – bo 46,15%). W ocenie badanych ważne są również krótkie terminy realizacji zleceń oraz zaangażowanie potencjalnego partnera biznesowego (po 38,46% wskazań). Dyspozycyjność (30,76%), swobodna komunikacja, gotowość do współpracy zdalnej i dobra kondycja finansowa (po 23,07%) to czynniki, dzięki którym małe przedsiębiorstwa chętniej zawierają relacje z innymi jednostkami gospodarczymi (tabela 3; P4; kolumna M).

Największe znaczenie dla średnich firm pod względem liczby pracowników przy zawieraniu współpracy międzyorganizacyjnej w skomplikowanych warunkach rynkowych mają: umiejętność dostosowania się do zmiennych warunków niezależnych od zleceniodawcy/zleceniobiorcy (87,5%), krótki czas realizacji zleceń, niezawodność i terminowość w regulowaniu zobowiązań (62,5%). Połowa (50%) respondentów uważa, że istotnym czynnikiem przy doborze partnera biznesowego jest gotowość do współpracy zdalnej. Swobodna komunikacja jest ważna dla 25% menedżerów średnich firm. Odpowiedzi wskazujące, iż zaufanie jest kluczowym czynnikiem zawierania współpracy międzyorganizacyjnej podczas kryzysu gospodarczego udzieliło jedynie 12,5% ankietowanych (tabela 3; P4; kolumna Ś).

Podsumowanie

Aktualnie przedsiębiorstwa, które cieszą się przewagą konkurencyjną posiadają szereg walorów, które je identyfikują, dzięki zawieranej współpracy z podmiotami zewnętrznymi. Najczęstszymi czynnikami charakteryzującymi małe przedsiębiorstwa są: dobra opinia na rynku przedsiębiorstw, atrakcyjne ceny produktów/usług, dokładność, kreatywność i niski

wskaźnik rotacji pracowników. Średnie przedsiębiorstwa dodają, iż na znaczeniu zyskują również: kwalifikacje i swobodna komunikacja.

Aby jednak finał takiej współpracy był pozytywny, zarówno małe, jak i średnie przedsiębiorstwa narzucają swoje wymagania, którym kooperanci są zobowiązani sprostać, by wszyscy uczestnicy zawieranych interakcji mogli generować wzajemne i wymierne korzyści, a współpraca była silna i trwała. Według małych firm, do najczęstszych wymagań są zaliczane przede wszystkim doświadczenie i umiejętności branżowe, wysoka jakość produktów/usług, profesjonalizm i uczciwość. Natomiast dla średnich przedsiębiorstw oprócz wysokiej jakości produktów/usług oraz doświadczenia i umiejętności branżowych, bardzo ważnym czynnikiem jest adaptacja kulturowa. Czynnik ten ma ogromne znaczenie szczególnie dla przedsiębiorstw działających w zasięgu międzynarodowym, kiedy to współpraca zawierana jest z przedstawicielami innych narodów, wyznającymi inną religię czy charakteryzującymi się odmiennymi obyczajami.

Firmy, które dopiero zamierzają zbudować relację z podmiotami zewnętrznymi w warunkach stabilnego otoczenia rynkowego sugerują się czynnikami, które będą kompatybilne do branży jaką reprezentują oraz założonych przez nie celów. Małe przedsiębiorstwa podczas wyboru partnera biznesowego, do najczęściej pożądanych czynników zaliczają: wysoką jakość produktów/usług, adaptację kulturową, doświadczenie i umiejętności branżowe. Średnie firmy natomiast wskazują najczęściej – oprócz czynników, które wskazały przedsiębiorstwa małe – doświadczenie i umiejętności branżowe.

Na podstawie czynników, tj. umiejętność dostosowania się do zmiennych warunków niezależnych od zleceniodawcy/zleceniobiorcy, niezawodność, zaufanie, otwartość na negocjacje, rabaty/promocje, terminowość w regulowaniu zobowiązań, wyrozumiałość czy odpowiedzialność, wnioskować można, iż podczas kryzysu gospodarczego, przedsiębiorcy wybierają do współpracy częściej te firmy, które ukształtowały z nimi w perspektywie czasu trwałe i silne relacje. Dobór dostawców czy klientów, z którymi była utrzymywana taka relacja jest dla przedsiębiorstwa bardziej opłacalny, warunkuje poczucie bezpieczeństwa oraz wysokie prawdopodobieństwo na sukcesywne prosperowanie organizacji, mimo niekorzystnych i niezależnych od żadnej ze stron relacji warunków gospodarczych.

Zgodnie z powyższym, można zauważyć, iż firmy niezależnie od branży i wielkości wskazują na szereg czynników, które są wspólne dla każdej z nich, mimo indywidualnego spojrzenia na kontekst interesów przedsiębiorstwa (doświadczenie i umiejętności branżowe, wysoka jakość produktów/usług, adaptacja kulturowa). Dopiero pojawienie się krytycznej dla

podmiotów sytuacji gospodarczej, ukierunkowuje je do zmiany poglądu na pewne zachowania i zasoby jakie posiadają jego partnerzy biznesowi.

Reasumując, dynamiczne otoczenie rynkowe determinuje przedsiębiorstwa do poszukiwania różnorodnych metod nawiązywania intratnych relacji. Zarówno małe, jak i średnie przedsiębiorstwa wybierają do współpracy międzyorganizacyjnej takie podmioty zewnętrzne, które są „wyposażone" w odpowiednie umiejętności i zasoby organizacyjne. Przedsiębiorstwa wybierają partnerów biznesowych, których siła kompetencji relacyjnej jest adekwatna do ich interesów oraz dostosowana do rzeczywiście panujących warunków gospodarczych. Należy tutaj również zaznaczyć, że istotne znaczenie dla przedsiębiorstw w określonej sytuacji mają relacje, które jeszcze nie zostały zawarte oraz te, które zostały zawarte w krótko – lub długoterminowym odstępie czasu, są sprawdzone i stale się rozwijają.

Bibliografia

Child J., Faulkner D., Tallman S. (2005), *Cooperative strategy. Managing alliances, networks and joint ventures*, Oxford University Press, Oxford.

Chmielarz W. (2000), *Zagadnienia analizy i projektowania informatycznych systemów wspomagających*, Wydawnictwo Naukowe WZ Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

Ciszewska-Mlinaric M., Mlinaric F., Obłój K. (2011), Zdolność relacyjna, kompetencje organizacyjne i wyniki finansowe małych i średnich firm słoweńskich, *Master of Business Administration*, 4, 23-35.

Danielak W. (2016), Zdolności relacyjne w kształtowaniu dynamicznych zdolności przedsiębiorstwa, *Management Sciences*, 29 (4), 28-37.

Dyer J.H., Singh H., Hesterly W.S. (2018), The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture, *Strategic Management Journal*, 39 (12), 3140-3162.

Gray D. (2004), *Business partnering? The role of alliance competence*, 20th IMP Conference in Copenhagen.

Heimeriks K.H., Duysters G. (2007), Alliance capability as a mediator between experience and alliance performance: An empirical investigation into the alliance capability development process, *Journal of Management Studies*, 44 (1), 25-49.

Izquierdo E., Deschoolmeester D. (2010), *What Entrepreneurial Competencies should be emphasized in Entrepreneurship and Innovation Education at the Undergraduate Level?* w: Fayolle, A. (red.), *Handbook of Research on Entrepreneurship Education: International Perspectives*, 3, Edward Elgar Publishing, Gheltenham, UK, 194-208.

Johnsen R.E., Ford D. (2006), Interaction capability development of smaller suppliers in relationships with larger customers, *Industrial Marketing Management*, 35 (8), 1002-1015.

Kandemir D., Yaprak A., Cavusgil T.S. (2006), Alliance Orientation: Conceptualization, Measurement, and Impact on Market Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34 (3), 63-73.

Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E. (2009), *Koncepcje strategii organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Kwiecień A. (2015), *Efektywność relacji warunkiem sukcesu współczesnych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.

Mendryk I. (2007), *Kapitał relacyjny w identyfikowaniu luki kompetencyjnej przedsiębiorstwa*, w: Sitko-Lutek, A. (red.), *Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna*, PWN, Warszawa, 116-126.

Mitręga M. (2010), *Zdolność sieciowa jako czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.

Pagano A. (2009), The role of relational capabilities in the organization of international sourcing activities: a literature review, *Industrial Marketing Management*, 38 (8), 903-913.

Pocztowski A. (2003), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Rostowski T. (2002), *Kompetencje jako jakość zarządzania zasobami ludzkim*, w: Sajkiewicz, A. (red.), *Jakość zasobów firmy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa, 83-112.

Rutka C. (2019), *Kompetencje menedżera odnoszącego sukcesy*, Wydawnictwo Alnair sp. z o.o., Wrocław.

Sudolska A. (2011), *Uwarunkowania budowania relacji proinnowacyjnych przez przedsiębiorstwa w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń.

Sulimowska-Formowicz M. (2018), *Kompetencja relacyjna jako czynnik sukcesu przedsiębiorstwa we współpracy międzyorganizacyjnej*, Difin, Warszawa.

Świerk J., Banach A. (2013), Upadłość polskich przedsiębiorstw w latach 2009-2012, *Zarządzanie i Finanse*, 2/2, 441-452, http://zif.wzr. pl/pim/2013_2_2_34.pdf.

Widelska U. (2015), Zdolności relacyjne przedsiębiorstw sektora transportu oraz handlu i usług elektronicznych (na przykładzie województwa podlaskiego), *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 229, 180-193.

Wittmann C.M., Hunt S.D., Arnett D.B. (2009), Explaining Alliance Success: Competences, Resources, Relational Factors, and Resource-Advantage Theory, *Industrial Marketing Management*, 38, 743-756.