

Uwarunkowania budowania relacji małych i średnich przedsiębiorstw z interesariuszami

Aleksandra Kolemba*

Streszczenie: Treść artykułu dotyczy uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych, które oddziałują na kształtowanie relacji z interesariuszami, bowiem jak wskazuje Sudolska (2011, s. 20), „w literaturze istnieje luka poznawcza w zakresie wiedzy o uwarunkowaniach funkcjonowania relacji”. Budowanie relacji wymaga poznania otoczenia i uwarunkowań mu towarzyszących, by móc wskazać, które z nich stymulują, a które hamują rozwój relacji zapewniających sukces przedsiębiorstwom.

Cel – przedstawienie i analiza opinii dotycząca stymulantów i destymulantów rozwoju zasobów relacyjnych małych i średnich przedsiębiorstw.

Metodologia badania – na podstawie przeglądu literatury ustalono listę 25 uwarunkowań zewnętrznych i 13 uwarunkowań wewnętrznych. Materiał empiryczny, na podstawie którego dokonana została zasadnicza analiza, uzyskany został z badań ankietowych przeprowadzonych na 44 przedsiębiorstwach (33 małych i 11 średnich) zrzeszonych w Izbie Przemysłowo-Handlowej w Toruniu (w latach 2013–2015).

Wynik – badanie empiryczne pozwala stwierdzić, iż na rozwój trwałych relacji w przypadku badanych przedsiębiorstw w głównej mierze wpływają czynniki endogeniczne, co jest zgodne z przesłanką szkoły zasobowej, a uwarunkowania zewnętrzne mają znikomy wpływ na proces ich rozwoju. Jednak należy mieć na uwadze, że nieliczne uwarunkowania egzogeniczne wpływają w niewielkim stopniu hamująco na rozwój relacji zapewniających sukces przedsiębiorstwom.

Wartość/oryginalność – artykuł ma charakter poznawczy i stanowi podstawę do dalszych badań w zakresie oddziaływania uwarunkowań (szczególnie wewnętrznych) na budowanie relacji przedsiębiorstw z interesariuszami.

Słowa kluczowe: relacje przedsiębiorstw, uwarunkowania budowania relacji, uwarunkowania zewnętrzne, uwarunkowania wewnętrzne

Kod klasyfikacji JEL: D22

Wprowadzenie

Zarządzanie przedsiębiorstwem wydaje się być w dzisiejszym świecie nie lada wyzwaniem. Z dnia na dzień powiększa się rynek globalny, rośnie liczba konkurentów, zmieniają się uregulowania prawne, preferencje interesariuszy. By sprawnie funkcjonować na rynku i osiągać sukces, zarządzający przedsiębiorstwami powinni wiedzieć, które z relacji budowanych na rynku stanowić mogą potencjalne źródło sukcesu. Wobec tego istnieje konieczność ciągłej

* dr Aleksandra Kolemba, Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu, Wydział Finansów i Zarządzania, 86-100 Toruń, ul. Młodzieżowa 31a, e-mail: aleksandra.kolemba@wsb.torun.pl

obserwacji i przewidywania zmian w turbulentnym otoczeniu oraz budowania możliwie najlepszych relacji z tymże otoczeniem. Bez tego trudno funkcjonować organizacjom, nie mówiąc o budowaniu przewagi konkurencyjnej.

Relacje kreowane przez przedsiębiorstwa postrzega się w kontekście ważnego zasobu warunkującego możliwości jego rozwoju. Od ponad dwóch dekad polscy naukowcy (m.in.: Fonfara, 2004; Czakon, 2005; Buchnowska, 2006; Perenc, Dembińska-Cyran, Hołub-Iwan, 2004; Zakrzewska-Bielawska, 2014) analizują dobór i rozwój zasobów relacyjnych w kontekście ich znaczenia dla rozwoju organizacji. Relacje stanowią specyficzną determinantę sukcesu rynkowego przedsiębiorstw (Kwiecień, Żak, 2013), bowiem towarzyszą każdej aktywności organizacji.

Relacje są zasobem, którego odpowiednie wykorzystanie, a przede wszystkim trwałe istnienie jest determinowane wieloma czynnikami i założeniami charakterystycznymi dla każdego podmiotu, indywidualnie. Przy czym należy zauważyć, iż relacje nie zużywają się (a wręcz odwrotnie), nie posiadają substytutów, ich imitacja jest niemożliwa, wobec czego stanowić mogą podstawę sukcesu – są potencjałem o wysokiej wartości (Donaldson, O’Toole, 2007), przejawiającym się w uzyskaniu renty relacyjnej (Piwoni-Krzyszowska, 2014).

Jak wskazuje Sudoł (2006, s. 44), „gospodarka przedsiębiorstwa nie może być rozpastrywana bez uwzględnienia otoczenia, gdyż ono w dużym stopniu decyduje o powodzeniu lub niepowodzeniu przedsiębiorstwa”, a relacje stanowią podstawowy element gospodarki każdego przedsiębiorstwa. Zarówno przedsiębiorstwo, jak i jego interesariusze oddziałują na siebie, co wynika ze współzależności i ma szczególne znaczenie, jeżeli chodzi o budowanie, a później umacnianie przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwa tworzą relacje w skomplikowanym i niejednorodnym otoczeniu, gdyż ich interesariusze cechują się tymi samymi charakterystykami, a więc są złożone i zróżnicowane. Zarówno różnorodność, jak i złożoność stanowią o ich indywidualizmie, niepowtarzalności i wyjątkowości (Haławi, Aronson, McCarthy, 2005).

Mając na względzie powyższe, jako cel artykułu wyznaczono przedstawienie i analizę opinii przedsiębiorców małych i średnich przedsiębiorstw dotyczących stymulantów i destymulantów rozwoju zasobów relacyjnych. W opracowaniu przedstawiono wyniki badań uzyskane w grupie 44 małych i średnich przedsiębiorstw zrzeszonych w Izbie Przemysłowo-Handlowej w Toruniu.

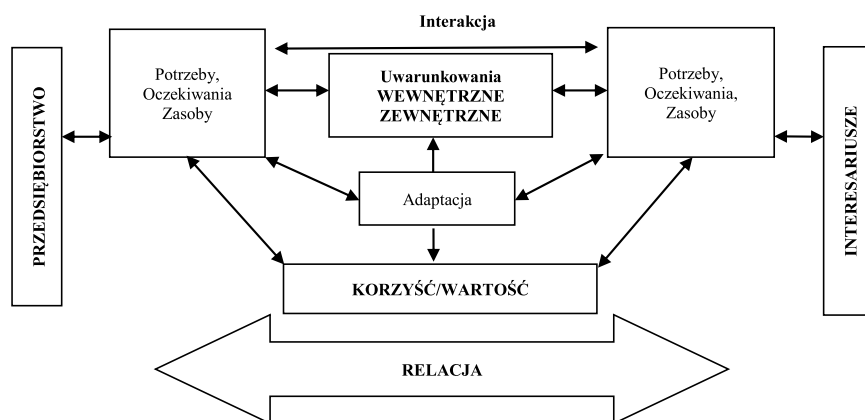
W badaniu skoncentrowano się zarówno na uwarunkowaniach zewnętrznych, jak i wewnętrznych z tego względu, iż przedsiębiorstwa, szczególnie funkcjonujące w ramach zrzeszeń, powinny dysponować większymi możliwościami reagowania na zmiany w otoczeniu niż przedsiębiorstwa działające poza nimi.

1. Czynniki oddziałujące na rozwój relacji przedsiębiorstw z interesariuszami

Ewolucja w każdym obszarze życia gospodarczego wymusza podejmowanie odpowiednich działań mających na celu dostosowanie do zachodzących zmian wewnątrz organizacji

i poza nią. Przedsiębiorstwa podejmują odmienne działania nawet wówczas, gdy zmierzają do osiągnięcia tego samego celu, bowiem funkcjonują w „żywym organizmie”, na który wpływ ma wiele czynników.

Przyjmując, iż relacje przedsiębiorstw z otoczeniem można przedstawić jako wynik wykorzystania zróżnicowanych zasobów materialnych i niematerialnych w celu poznania i spełnienia (adaptacji) odmiennych oczekiwań interesariuszy na arenie rynkowej, co prowadzi do uzyskania określonych przez strony relacji wartości, stworzono dynamiczny model budowania relacji przedstawiony na rysunku 1.



Rysunek 1. Model relacji przedsiębiorstwo–interesariusz

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ford, Gadde, Hakansoon, Snehota (2009); Hunt, Arnett, Madhavararam (2006).

Powyższy model budowania relacji opiera się na poznaniu potrzeb, oczekiwań, które do momentu realizacji są uszczegóławiane. W procesie budowania relacji szczególne miejsce zajmują determinanty będące (relacji) siłą napędową (Matejun, 2008). Kolejno następuje adaptacja interesariuszy pod względem potrzeb, uwarunkowań i dyspozycji zasobowej. Proces zaspokojenia potrzeb opiera się na określonych przez cele wspólnych działaniach, które generują określone korzyści. Oczywiście każdy z podmiotów kształtujących relację chce osiągnąć odmienne korzyści, które prowadzą do zdobycia ustalonego/ustalonych celu/celów (Powers, Reagan, 2007).

Przedsiębiorstwa budują relacje w otoczeniu, które jest zmienne, dynamiczne i nie do końca przewidywalne. Dla potrzeb niniejszego opracowania na podstawie literatury (m.in. Payne, 1996; Kotler, 1998; Sudoł, 1999; Fasel, 2000; Sawhney, 2001; Gierszewska, 2003; Obłój, 2007; Urbanowska-Sojkin, Banaszyk, Wojtczak, 2008; Sudolska, 2011) wyszczególniono dwie kategorie uwarunkowań: wewnętrzne (mikroekonomiczne) i zewnętrzne (makroekonomiczne), przedstawione w tabeli 1. O ile przedsiębiorstwa kształtują i wpływają bezpośrednio na uwarunkowania wewnętrzne, o tyle uwarunkowania zewnętrzne nie są od nich bezpośrednio zależne (Noronha, Nicolas, 2010).

Tabela 1

Wybrane uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne małych i średnich przedsiębiorstw

Uwarunkowania zewnętrzne	Uwarunkowania wewnętrzne
Zmiana techniki wytwarzania produktów/usług: <ul style="list-style-type: none"> - tempo starzenia się technologii, - rozwój wirtualnej komunikacji. 	Tradycja handlowa: <ul style="list-style-type: none"> - marka, - wizerunek.
Wielkość zapotrzebowania na produkty/usługi: <ul style="list-style-type: none"> - akceptacja oferty przez klientów, - standaryzacja produktów i usług. 	Sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstwa.
Ryzyko, niepewność, konkurencja: <ul style="list-style-type: none"> - tempo rozwoju rynku, - tempo rozwoju nietradycyjnej konkurencji, - siła konkurencji na rynku, - globalizacja, - członkostwo Polski w Unii Europejskiej. 	Kwalifikacje kadr: <ul style="list-style-type: none"> - umiejętności, - wiedza, - doświadczenie, - zaangażowanie w relacje.
Dostęp do wykwalifikowanej siły roboczej: <ul style="list-style-type: none"> - poziom bezrobocia. 	Alokacja zasobów przedsiębiorstwa.
Dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania: <ul style="list-style-type: none"> - warunki uzyskania kredytu, - wysokość stóp procentowych, - stabilność kursu walutowego. 	Elastyczne działania: <ul style="list-style-type: none"> - podatność przedsiębiorstwa na zmiany, - tempo adaptacji nowych technologii przez przedsiębiorstwo.
Poziom cen produktów/usług: <ul style="list-style-type: none"> - wahania kursu walutowego, - inflacja. 	Powiązania kooperacyjne: <ul style="list-style-type: none"> - poczucie bezpieczeństwa i stabilności, jaką daje przedsiębiorstwo swoim partnerom.
Potrzeby, gusta konsumentów: <ul style="list-style-type: none"> - zmiana wymagań klientów. 	Znajomość rynku: <ul style="list-style-type: none"> - poznanie potrzeb współpracujących stron.
Oddziaływania środowiska lokalnego: <ul style="list-style-type: none"> - możliwość wyboru partnerów do współpracy. 	Kultura organizacyjna: <ul style="list-style-type: none"> - podobne „podejście” do znaczenia relacji przez partnerów, - podobna kultura organizacyjna, wartości partnerów.
Polityka wobec MSP: <ul style="list-style-type: none"> - ulgi podatkowe, - wsparcie finansowe rozwoju MSP. 	
Prawne: <ul style="list-style-type: none"> - mechanizmy regulacji rynku, - efektywność organów kontroli państwowej, - przejrzystość i jasność umów zawieranych z podmiotami na rynku. 	
Podatkowe: <ul style="list-style-type: none"> - stabilność i jasność przepisów podatkowych, - wysokość ulg podatkowych. 	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Payne (1996); Kotler (1998); Sudoł (1999); Piasecki (1999); Fasel (2000); Sawhney (2001); Gierszewska (2003), Oblój (2007), Matejun (2008); Urbanowska-Sojkin, Banaszek, Wojtczak (2008); Danielak (2010); Sudolska (2011).

Literatura przedmiotu dotycząca kształtowania zróżnicowanych relacji organizacji z interesariuszami nie określa jednoznacznie uwarunkowań, które wpływają na nie pobudzająco lub hamująco. Jednak wydawać by się mogło, iż na ich proliferację oddziaływać powinny

kompleksowo, bowiem czynniki rozwoju relacji tworzą skomplikowaną strukturę, którą przedsiębiorstwo powinno poznać i uwzględnić w podejmowaniu decyzji. Ponadto małe i średnie przedsiębiorstwa prowadzą działalność w dużym natężeniu konkurencji, wobec czego kreowanie trwałych relacji z interesariuszami wydaje się być niezwykle ważnym elementem ich sukcesu. Uwarunkowania zewnętrzne powinny być identyfikowane i analizowane przez przedsiębiorców, bowiem mają one wpływ na podejmowanie decyzji i kształt relacji. Natomiast uwarunkowania wewnętrzne wpływają na dynamikę rozwoju relacji decydujących o sukcesie przedsiębiorstw na arenie rynkowej (Reformat, Bilińska-Reformat, Matysiewicz, 2009). Wobec powyższego wyszczególniono 13 uwarunkowań wewnętrznych i 25 uwarunkowań zewnętrznych. Różnice w liczności poddanych badaniu uwarunkowań wynikają z ich zakresu przedmiotowego, który dla uwarunkowań zewnętrznych jest znacznie szerszy niż dla uwarunkowań wewnętrznych (Matejun, 2008).

2. Metodyka przeprowadzonych badań i ogólna charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Próbę badawczą wybrano w sposób celowy. Jako kryterium merytoryczne doboru przedsiębiorstw przyjęto wielkość przedsiębiorstwa określoną liczbą zatrudnionych. Badaniami objęto małe i średnie przedsiębiorstwa zrzeszone w Izbie Przemysłowo-Handlowej (IPH) w Toruniu, których liczba na dzień rozpoczęcia badania (2013 r.) wyniosła 176, a które jako zrzeszone w ramach IPH powinny w szczególności sposób uwzględniać relacje w swojej strategii. Jest to aspekt ważny, bowiem IPH poprzez swoją działalność ma na celu umocnienie i zintegrowanie przedsiębiorstw regionu (iph.torun.pl). Na podstawie przyjętych kryteriów doboru wyodrębniono grupę 109 przedsiębiorstw. Istotne dane uzyskano od 44 podmiotów, kończąc badanie w 2015 roku.

Zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw to podmioty małe (33 przedsiębiorstwa), zatrudniające średnio 22 pracowników. Firmy średnie tworzyły grupę składającą się z 11 przedsiębiorstw, a przeciętne zatrudnienie wyniosło 141 osób. Średni czas prowadzonej działalności badanych przedsiębiorstw to prawie 18 lat (dla małych przedsiębiorstw średnia wynosiła 15,5 roku, a dla średnich – 24,4 roku).

Próbę badawczą tworzyły przedsiębiorstwa reprezentujące 17 branż, z czego najliczniejszą stanowiły przedsiębiorstwa branży budowlanej – w badaniu udział wzięła ich 1/3 (tj. 6 przedsiębiorstw). Najmniej liczną grupę przedsiębiorstw zrzeszonych w IPH tworzył resort odzieżowy reprezentowany przez jedno przedsiębiorstwo, które wzięło udział w badaniu. Prawie połowa badanych przedsiębiorstw działała tylko i wyłącznie w sektorze usług (15 przedsiębiorstw), z kolei 14 respondentów deklarowało swoją działalność we wszystkich trzech wskazanych płaszczyznach. Wszystkie badane przedsiębiorstwa aktywnie prowadziły działalność na rynku lokalnym, prawie 3/4 z nich na rynku krajowym, a już tylko połowa poza obszarem Polski.

Należy zauważyć, że przedsiębiorstwa średnie, które wzięły udział w badaniu, miały ugruntowane doświadczenie, bowiem ich funkcjonowanie na rynku było długotrwałe – powyżej 10 lat. W przypadku małych przedsiębiorstw prawie 2/5 z nich działało na rynku do 10 lat. Uzyskane wyniki mogą świadczyć o stabilniejszej pozycji na rynku, a także dobrej znajomości branży, w ramach której respondenci prowadzą działalność. Charakterystykę badanych przedsiębiorstw przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2

Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Branża IPH	Populacja	Próba badawcza
Budowlana	19	6
Instalacyjna	6	3
Informatyczna	9	4
Elektronika	4	2
Wydawnicza	3	1
Promocja	9	4
Wyposażenie	7	3
Spożywcza	5	3
Rolno-spożywcza	3	1
Odzieżowa	1	1
Chemiczna	3	1
Maszyny i urządzenia	4	2
Motoryzacja	5	3
Transport i dystrybucja	3	2
Edukacja	9	2
Inne	15	4
Metalowe	4	2
Obszar działania	Liczba przedsiębiorstw	
Rynek lokalny	44	
Rynek krajowy	38	
Rynek międzynarodowy	22	
Sektor działania	Liczba przedsiębiorstw	
Produkcja	6	
Usługi	15	
Produkcja + usługi	5	
Usługi + handel	4	
Produkcja + usługi + handel	14	
Czas prowadzenia działalności	Liczba przedsiębiorstw	
Do 5 lat	1	
6–10 lat	11	
11–15 lat	7	
16–20 lat	7	
21–25 lat	12	
Powyżej 25 lat	6	

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W celu oceny stopnia oddziaływania uwarunkowań na rozwój relacji z interesariuszami posłużono się dwiema miarami ważności wskazanych uwarunkowań. Pierwszą z nich stanowiła liczba wskazań przedsiębiorstw na określony czynnik, a drugą wskaźnik oddziaływania danego uwarunkowania¹ (Wo) (Godziszewski, 2001; Kaczmarczyk, 2003; Sudolska, 2011). W analizie uzyskanych odpowiedzi posłużono się również regułą V. Pareto – 20:80² (Godziszewski, 2001; Stankiewicz, 2005; Sudolska, 2011).

W kwestionariuszu ankiety skierowanym do właścicieli małych i średnich przedsiębiorstw zrzeszonych w IPH w Toruniu poddano ocenie uwarunkowania, które towarzyszą budowaniu relacji z interesariuszami. Chcąc wskazać, które z wymienionych uwarunkowań w największym stopniu stymulują lub ograniczają ich kształtowanie, zastosowano skalę od „Najbardziej hamujące” (-5), poprzez „Ani nie hamują, ani nie stymulują” (0), do „Najbardziej stymulujące” (+5).

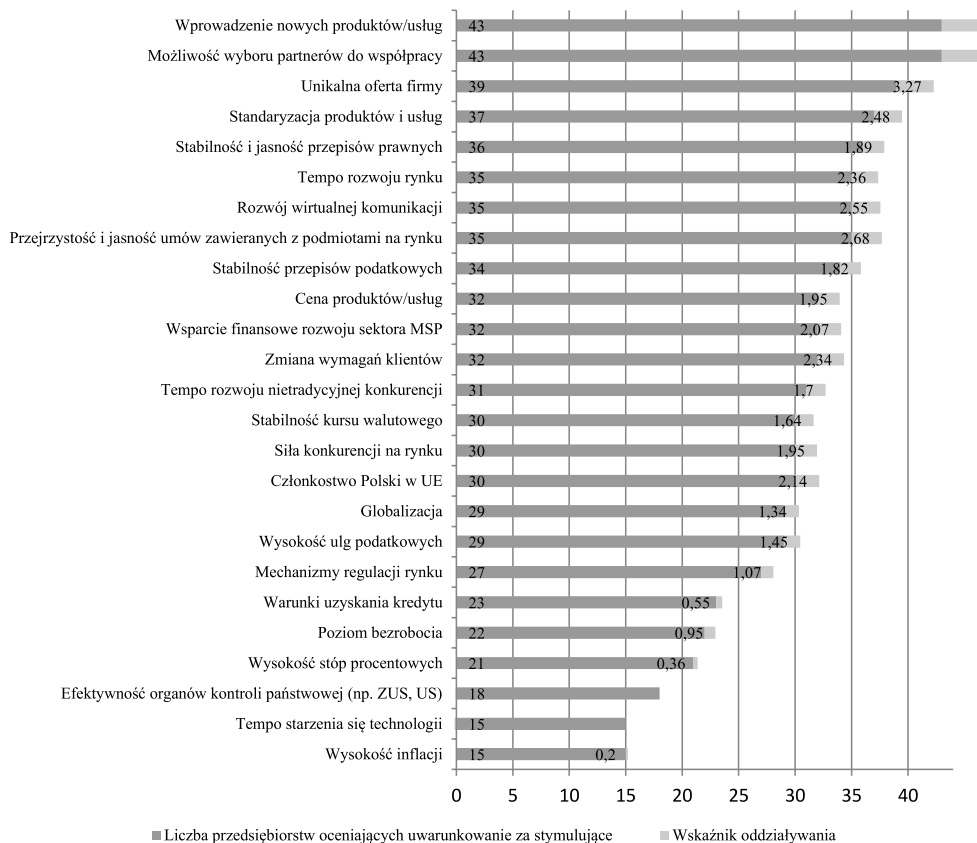
3. Zewnętrzne uwarunkowania relacji z interesariuszami – wyniki badań

Badani przedsiębiorcy niemal wszystkie uwarunkowania zewnętrzne spośród przedstawionych w kwestionariuszu ankiety uznali za pobudzające rozwój relacji z interesariuszami, różnice odnosiły się jednak do siły ich oddziaływania. Trzy uwarunkowania ocenione zostały przez większą liczbę respondentów jako wpływające negatywnie (hamująco) na rozwój tych relacji (wysokość stóp procentowych, tempo starzenia się technologii, wysokość inflacji).

Na podstawie wartości współczynnika oddziaływania można stwierdzić, iż możliwość wyboru partnerów do współpracy, unikalna oferta firmy, wprowadzenie nowych produktów/usług oddziałują pozytywnie na rozwój relacji w stopniu umiarkowanym, zaś kolejne 16 uwarunkowań w stopniu bardzo słabym. Natomiast efektywność organów kontroli państwowej oraz tempo starzenia się technologii to uwarunkowania, dla których wskaźnik oddziaływania uzyskał wartości ujemne i świadczyć może o bardzo znikomym negatywnym oddziaływaniu. Warto przy tym zauważyć, iż połowa badanych uznała wysokość inflacji i wysokość stóp procentowych za czynniki wpływające negatywnie na rozwój relacji. Zakres wskazań, jak również siła oddziaływania uwarunkowań wyszczególnionych w badaniu zostały przedstawione na rysunku 2.

¹ W literaturze przedmiotu średnia arytmetyczna ważona nazwana została wskaźnikiem oddziaływania. Ponadto badacze podnoszą, iż wykorzystując skalę porządkową możliwa jest klasyfikacja mierzonych cech, jak również uporządkowanie w kontekście istotny - nieistotny, wskazując, iż nie ma możliwości określenia natężenia cechy, jednakże w badaniach marketingowych skale porządkowe można traktować, jako przedziałowe, zakładając, że różnice między sąsiednimi klasami są równe lub tak niewielkie, że nie wpłynie to na obniżenie poprawności wyników analizy.

² Koncepcja Vilfredo Pareto jest z powodzeniem wykorzystywana w badaniach, nie tylko w zakresie nauk o zarządzaniu, przez wielu znamienitych naukowców. Koncentruje się ona na zasadzie 20:80, co oznacza, że 20% dominujących elementów określonego systemu, determinuje 80% efektów tego systemu, co można analogicznie przedstawić w kontekście uwarunkowań, iż 20% stymulujących rozwój relacji uwarunkowań, determinuje 80% relacji przyczyniających się do sukcesu rynkowego.



Rysunek 2. Uwarunkowania zewnętrzne relacji z interesariuszami badanych przedsiębiorstw
 Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Analizując uzyskane wyniki w zależności od wielkości przedsiębiorstwa, można zauważyć niewielkie różnice w ocenie liczby wskazań, jak i siły oddziaływania uwarunkowań na rozwój relacji. I tak, największą liczbę wskazań w małych przedsiębiorstwach uzyskały: wprowadzenie nowych produktów/usług na rynek (32 wskazania), możliwość wyboru partnerów do współpracy (32 wskazania), unikalna oferta firmy (30 wskazań). Wartość wskaźnika oddziaływania dla tych trzech uwarunkowań wskazywała na umiarkowaną siłę wpływu na rozwój relacji małych przedsiębiorstw z interesariuszami i wynosiła odpowiednio: $W_o = 3,21$; $W_o = 3,36$; $W_o = 3,18$. Z kolei w przedsiębiorstwach średnich badani dopatrywali się znaczenia stymulującego rozwój relacji przyczyniających się do sukcesu rynkowego w przypadku większej liczby elementów otoczenia. Umiarkowaną siłę oddziaływania na rozwój relacji średnich przedsiębiorstw wykazały: stabilność i jasność przepisów podatkowych i prawnych (po 11 wskazań, odpowiednio: $W_o = 3,54$ i $W_o = 3,45$), możliwość wyboru partnerów do współpracy (11 wskazań, $W_o = 3,27$), wprowadzenie nowych produktów i usług

(11 wskazań, $W_o = 3,45$), zmiana wymagań klientów (10 wskazań, $W_o = 3,09$), stabilność kursu walutowego (10 wskazań, $W_o = 3,18$), unikalna oferta firmy (9 wskazań, $W_o = 3,54$).

Zakres wskazań poszczególnych uwarunkowań ważnych z punktu widzenia rozwoju relacji świadczących o sukcesie rynkowym w opinii badanych przedsiębiorstw przedstawiono na rysunku 3.



■ Liczba małych przedsiębiorstw oceniających uwarunkowanie jako stymulujące

■ Liczba średnich przedsiębiorstw oceniających uwarunkowanie jako stymulujące

Rysunek 3. Liczba małych i średnich przedsiębiorstw oceniająca uwarunkowania za stimulatory rozwoju relacji z interesariuszami

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Ponad połowa badanych małych przedsiębiorstw uznała, że wysokość inflacji, wysokość stóp procentowych i tempo starzenia się technologii to uwarunkowania, które negatywnie wpływają na rozwój relacji z interesariuszami. W przypadku prawie połowy respondentów reprezentujących przedsiębiorstwa średnie jako destabilizatory rozwoju relacji wskazywano wysokość stóp procentowych, wysokość inflacji, warunki uzyskania kredytu i tempo starzenia się technologii. Wartości wskaźników oddziaływania dla wyszczególnionych elementów otoczenia świadczą jednak o bardzo znikomym wpływie na kształtowanie relacji.

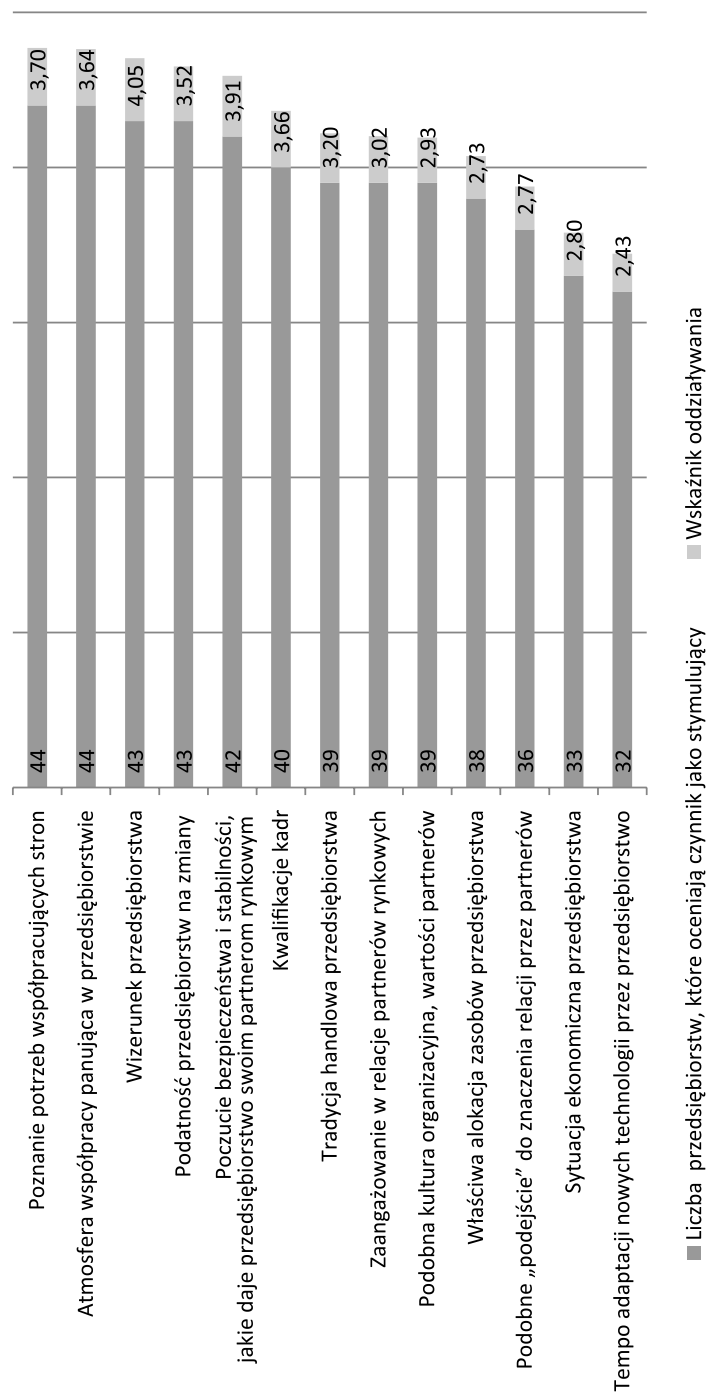
Małe i średnie przedsiębiorstwa zazwyczaj funkcjonują na rynku lokalnym, a tylko nieliczne z nich rozszerzają swoją działalność poza nim. Wobec tego wytwarza się specyficzne oddziaływanie otoczenia na przedsiębiorstwo i odwrotnie. Przedsiębiorstwa umożliwiają otoczeniu rozwój, a otoczenie dostarcza zasobów i kształtuje rozwój przedsiębiorstw.

4. Wewnętrzne uwarunkowania relacji z interesariuszami – wyniki badań

Uwarunkowania wewnętrzne są bezpośrednio zależne od przedsiębiorstwa, które buduje relacje. Wpływ czynników wewnętrznych na rozwój relacji z interesariuszami uzależniony jest zarówno od zasobów materialnych, jak i niematerialnych. W literaturze najczęściej można wyróżnić uwarunkowania wewnętrzne, które należą do: kondycji finansowej, zasobów materialnych, kapitału intelektualnego, struktury organizacyjnej, strategii rozwoju, metod zarządzania, przedsiębiorczości, innowacyjności oraz jakości produktów i usług (Borowiecki, 2010).

Większość badanych oceniła, iż wszystkie wskazane w badaniu uwarunkowania wewnętrzne stymulują rozwój relacji z interesariuszami. Dla wszystkich badanych przedsiębiorstw ważne było poznanie potrzeb współpracujących stron i atmosfera współpracy panująca w przedsiębiorstwie. Dla większości badanych stymulująco na rozwój relacji z interesariuszami oddziaływały także: wizerunek przedsiębiorstwa, podatność na zmiany i poczucie bezpieczeństwa i stabilności, jakie przedsiębiorstwo daje swoim partnerom rynkowym. Co ciekawe, najwyższą wartość wskaźnika oddziaływania ($W_o = 4,05$) osiągnął wizerunek przedsiębiorstwa, który zgodnie z przyjętą skalą oddziaływał bardzo stymulująco na rozwój relacji.

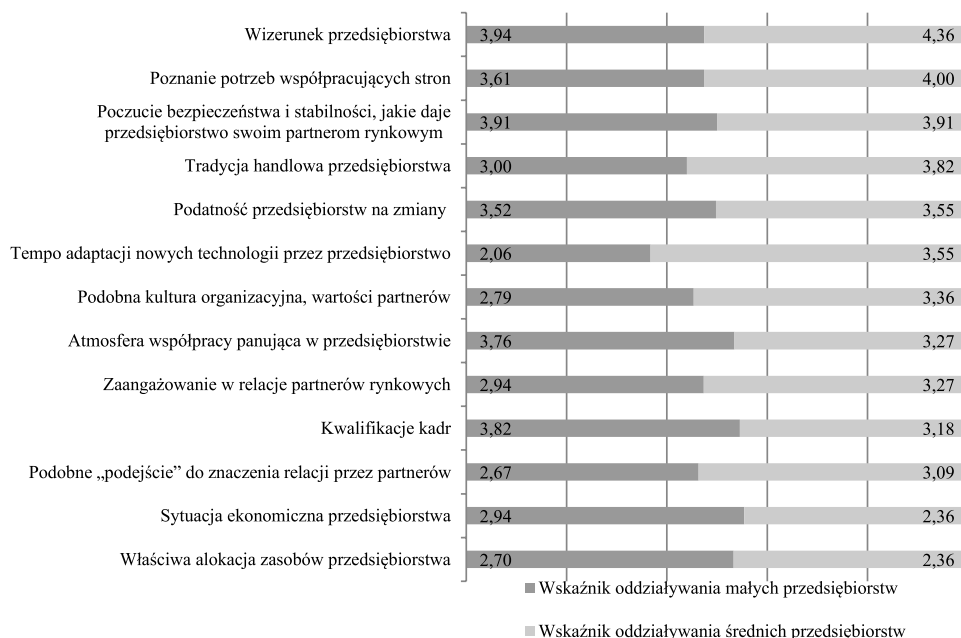
W przypadku kondycji finansowej i tempa adaptacji nowych technologii istniały pewne rozbieżności. Co prawda w opinii większości badanych czynniki te oddziaływały pozytywnie, to łącznie 10 badanych przedsiębiorców oceniło je jako destabilizujące, a dla 13 nie miały wpływu na rozwój relacji. Zakres wskazań przedsiębiorstw uczestniczących w badaniu, dotyczących poszczególnych uwarunkowań oddziałujących na rozwój relacji z interesariuszami wraz z wartością wskaźnika oddziaływania, przedstawiono na rysunku 4.



Rysunek 4. Uwarunkowania oddziałujące na rozwój relacji z interesariuszami w ocenie badanych przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Analiza wskazań i wartości wskaźnika oddziaływania wyszczególnione w badaniu uwarunkowań w zależności od wielkości przedsiębiorstwa wskazują na pewne zróżnicowanie, przy czym jest ono szczególnie widoczne w przypadku przedsiębiorstw średnich. Wartość wskaźnika oddziaływania uwarunkowań wpływających na rozwój relacji przyczyniających się do sukcesu na arenie rynkowej ze względu na wielkość przedsiębiorstwa przedstawiono na rysunku 5.



Rysunek 5. Wartość wskaźnika oddziaływania uwarunkowań wewnętrznych wpływających na rozwój relacji z interesariuszami w ocenie badanych małych i średnich przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wśród uwarunkowań, które mają dla średnich przedsiębiorstw większe znaczenie dla budowania relacji z interesariuszami znalazła się również tradycja handlowa, co być może związane jest z czasem działalności przedsiębiorstw na rynku (szczególnie na rynku lokalnym). Tradycja handlowa może dawać poczucie wysokiej jakości, wysokich standardów produktów/usług, a także gwarancję bezpieczeństwa trwałych relacji.

Uwagi końcowe

Oddziaływanie różnorodnych uwarunkowań o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym determinuje rozwój relacji z interesariuszami. Z tego względu, iż badaniu poddanych zostało

44 przedsiębiorstwa i nie została osiągnięta minimalna liczebność próby badawczej, uzyskanych wyników badań nie można generalizować na całą populację. Wobec tego można dla badanej grupy przedsiębiorstw sformułować następujące wnioski:

1. Respondenci identyfikują zróżnicowane uwarunkowania (wewnętrzne i zewnętrzne) rozwoju relacji, w większości oceniają je jako stymulatory.
2. Na rozwój relacji małych przedsiębiorstw większość z uwarunkowań oddziałuje w stopniu umiarkowanym, a dla przedsiębiorstw średnich mają nieco większe znaczenie.
3. Większe znaczenie dla rozwoju relacji mają uwarunkowania wewnętrzne, co jest zgodne z przesłanką szkoły zasobowej. Średnie przedsiębiorstwa kładą większy (niż przedsiębiorstwa małe) nacisk na wiele różnych aspektów uwarunkowań wewnętrznych.

Rozwój relacji przedsiębiorstw z interesariuszami wymaga wiedzy dotyczącej uwarunkowań, które mają na nie pośredni i bezpośredni wpływ. Jednak bez wątpienia uświadomienie sobie, które z wyszczególnionych uwarunkowań w pozytywnym, a które w negatywnym stopniu oddziałują na rozwój relacji, jest ważne z punktu widzenia skutecznego zarządzania nimi. Małe i średnie przedsiębiorstwa uzależniają budowanie relacji z interesariuszami w niewielkim stopniu od uwarunkowań, które to otoczenie im stwarza. Przyczyn sukcesu dopatrują się w swoich zasobach. Jednak nie należy zapominać, że źródła sukcesu czy porażek znajdują się także poza przedsiębiorstwem.

Literatura

- Bilińska-Reformat, K., Reformat, B., Matysiewicz, J. (2009). Uwarunkowania kształtowania relacji podmiotów rynkowych. W: K. Bilińska-Reformat (red.), *Relacje podmiotów rynkowych w warunkach zmian* (s. 85–100). Warszawa: Placet.
- Borowiecki, R. (2010). *Przedsiębiorstwo w obliczu wyzwań współczesnej gospodarki*. Kraków: Wyd. UE w Krakowie.
- Buchnowska, D. (2006). *CRM strategia i technologia*. Gdańsk: Wyd. UG.
- Czakon, W. (2005). Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa. *Przegląd Organizacji*, 9, 10–23.
- Danielak, W. (2010). Czynniki kształtujące kapitał relacyjny w mikro i małym przedsiębiorstwie. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 585, *Ekonomiczne Problemy Usług*, 50, 119–128.
- Donaldson, B., O'Toole, T. (2007). *Strategic Market Relationship. From Strategy to Implementation*. England: John Wiley & Sons.
- Fasel, D.K. (2000). *Partnering in Action. A Guide for Building Successful Collaboration Across Organizational Boundaries*. United Kingdom: Pathways.
- Fonfara, K. (2004). *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*. Warszawa: PWE.
- Ford, D., Gadde, L.E., Hakansson, H., Snehota, I. (2009). *Managing Business Relationship*. England: John Wiley & Sons.
- Gierszewska, G. (2003). *Strategie przedsiębiorstw w dobie globalizacji*. Warszawa: WSGiP.
- Godziszewski, B. (2001). *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*. Toruń: Wyd. UMK.
- Halawi, L.A., Aronson, J.E., McCarthy, R.V. (2005). Resource-Based View of Knowledge Management for Competitive Advantage. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 2 (3), 75–86.
- http://www.iph.torun.pl/strona-31-O_NAS___IPH_PROGRAM_DZIALANIA_.html (25.05.2015).

- Hunt, S.D., Arnett, D.B., Madhavaram, S. (2006). The Explanatory Foundations of Relationship Marketing Theory. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21/2, 72–87.
- Kaczmarczyk, S. (2003). *Badania marketingowe. Metody i techniki*. Warszawa: PWE.
- Kotler, Ph. (2000). *Marketing Management, Millenium Edition*. Boston: Prentice-Hall Inc.
- Kwiecień, A., Żak, K. (2013). Relacje z klientami w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. *Zarządzanie i Finanse, Journal of Management and Finance*, 11 (4/3), 263–276.
- Matejun, M. (2008). Czynniki rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw na podstawie badań w mikroregionie łódzkim. W: S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Teoria i praktyka zarządzania rozwojem organizacji* (s. 151–163). Łódź: Wyd. Politechniki Łódzkiej.
- Noronha, M.T., Nicolas, F. *State of Art in Instruments for Local Development SMEs and VSEs*. Public report, Project: Innovation in small and very small enterprises and local development dynamics, University of Algarve, Faro, Portugal 2001. Pobrane z: <http://cordis.europa.eu/documents/documentlibrary/90834281EN6.pdf> (22.03.2017).
- Oblój, K. (2007). *Strategia organizacji*. Warszawa: PWE.
- Payne, A. (1996). *Marketing usług*. Warszawa: PWE.
- Perenc, J., Dembińska-Cyran, I., Hołub-Iwan, J. (2004). *Zarządzanie relacjami z klientem*. Warszawa: Difin.
- Piasecki, B. (1998). Mała forma w teoriach ekonomicznych. W: B. Piasecki (red.), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą* (s. 55–73). Warszawa, Łódź: PWN.
- Piwoni-Krzyszowska, E. (2014). *Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami*. Wrocław: Wyd. UE we Wrocławiu.
- Powers, T.L., Reagan, W.R. (2007). Factors Influencing Successful Buyer-seller Relationships. *Journal of Business Research*, 60 (12), 1234–1242.
- Sawhney, M. (2001). Don't Homogenize, Synchronize. W: *Harvard Business Review on Customer Relationship Management*. Boston: Harvard Business School Press.
- Stankiewicz, M.J. (2005). *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalnych*. Toruń: TNOiK.
- Sudolska, A. (2011). *Uwarunkowania budowania relacji proinnowacyjnych przez przedsiębiorstwa w Polsce*. Toruń: Wyd. UMK.
- Sudoł, S. (1999). *Przedsiębiorstwo*. Toruń: TNOiK.
- Sudoł, S. (2006). *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*. Warszawa: PWE.
- Urbanowska-Sojkin, E., Banaszyk, P., Wojtczak, H. (2008). *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*. Warszawa: PWE.
- Zakrzewska-Bielawska A. (2014). Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji. *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 27, 9–29.

THE DETERMINANTS OF BUILDING RELATIONSHIPS BETWEEN SMALL- AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES WITH STAKEHOLDERS

Abstract: *Purpose* – the aim of the article is to present the internal and external conditions that influence the development of relations with environmental entities, because as Sudolska (2011, s. 20) point out: “there is a cognitive knowledge gap in the literature about conditioning of relations”. Building up relations, requires knowledge about the environment and its conditions in order to be able to identify, which ones stimulate and which inhibit the development of relationships, that provide success to businesses.

Design/methodology/approach – the study of literature, allowed to create a list of 25 external conditions and 13 internal conditions. The empirical material was obtained from a questionnaire survey of 44 companies (33 small- and 11 medium-sized), affiliated to the Chamber of Commerce and Industry in Toruń (2013–2015).

Findings – empirical study shows that the development of relationships advantage of the surveyed enterprises is mainly influenced by endogenous factors, which is compatible with the premise of the resource school, and external factors have an inconsiderable impact on their development. However it is necessary to stay awa-

re, that only a few exogenous determinants influence, to a small extent, the inhibition of the development of relationships.

Originality/value – the article is cognitive and is the basis for further research of conditions (especially internal) for the building of relations of enterprises with stakeholders.

Keywords: Enterprises Relationships, determinants of creating relationships, external conditions, internal conditions

Cytowanie

Kolemba, A. (2017). Uwarunkowania budowania relacji małych i średnich przedsiębiorstw z interesariuszami. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 4 (88/2), s. 29–43. DOI: 10.18276/frfu.2017.88/2-11.