

WSPÓPRACA I ZAUFANIE FIRM PRODUKCYJNYCH W KLASTRZE MEBLOWYM

Zbigniew Malara, Janusz Kroik

Politechnika Wrocławska, Wydział Informatyki i Zarządzania

1. Wprowadzenie

Problematyka współpracy przedsiębiorstw jest jednym z kluczowych problemów podnoszonych w naukach o zarządzaniu. Uporządkowanie struktur współdziałania można odnaleźć w różnych klasyfikacjach formalizujących istotę przedmiotowo-prawną zgrupowań i związków podmiotów gospodarczych. Badania na temat współpracy międzyorganizacyjnej zawierają m.in. prace [21], [27], w tym dotyczące klastrów i roli wątku zasobów niewidzialnych np. [11], [16]. Wyodrębniono, w toku badań formę pn. organizacji sieciowej, do której zaliczono sieci, klastry czy przedsiębiorstwa wirtualne [15]. Silnie akcentuje się cechy sieciowości jakie wynikają z rozwijania współpracy i współdziałania organizacji nazywane problematyką sieci międzyorganizacyjnych [4, s. 48; 7]. W dyscyplinie nauk o zarządzaniu sieciowość odnosi się zarówno do zarządzania strategicznego, w ramach którego bada się klastry, układy innowacji, partnerstwo biznesowe, sieci franczyzowe, ale też do sieci dostaw czy wreszcie, do zarządzania zasobami niematerialnymi w postaci sieci wiedzy i kapitału społecznego. Z drugiej strony podkreśla się, że analiza zjawiska sieciowości współpracy może wykazać pozytywny wpływ sieci m.in. na przejrzystość oraz efektywność mechanizmów integracji i koordynacji poprzez rozwijanie standaryzacji procesów, wzajemne dostosowanie funkcjonowania, procesy adaptacji na poziomie menedżerskim, wzmacnianie zaufania oraz współdziałania wewnątrz sieci [12, s. 56]. Z badań sieci wynika, że czynniki niematerialne, tzw. zasoby niewidzialne, wspomagają współpracę. Jednym ze składników takich zasobów jest zaufanie uznawane za kluczowy czynnik sukcesu w relacjach międzyorganizacyjnych, skłaniających do współdziałania [19, s. 900]. Ocena zaufania w perspektywie sieci jest jednym z czterech możliwych poziomów zainteresowań badań naukowych w obszarze zarządzania [29, s. 117]². W przyjmowanych

² Poziom: interpersonalny, organizacyjny, intraorganizacyjny, międzyorganizacyjny (w tym sieciowy).

tamże modelach pomiarowych zaufanie eksploruje się poprzez zmienne ukryte modelu [24, s. 33].

W rozdziale pomiar zaufania dokonywany jest przez pryzmat (kontekst) różnych aktywności mieszczących się kategorii współdziałania i współpracy przedsiębiorstw w wybranym branżowym zgrupowaniu gospodarczym. Tak przyjęty kontekst jest zgodny ze spotykanym w literaturze założeniem [3, s. 64], że kreując odpowiedni poziom zaufania (aby osiągnąć cele: operacyjne czy strategiczne), akcent wysiłków (stron) należy przenosić z zaufania do procesu jego budowy. Z kolei skupienie się na tym procesie przenosi rozważania z zaufania na poprzedzającą fazę wiarygodności, którą osiąga się w działaniach i kooperacji [31, s. 638]. Jednocześnie postrzeganie zaufania nie ma charakteru jednolitego z uwagi na różne jego definicje i w konsekwencji różne wynikające z tego faktu związki przyczynowo-skutkowe. Taki stan rzeczy potwierdza, że w badaniach empirycznych każdorazowo należy wskazywać na przyjętą konceptualizację zaufania [31, s. 637].

Rolę zaufania w układach sieciowych podkreśla się w różnych kontekstach [25]. Odnosi się je do przedsiębiorstw i typowych układów sieciowych. Mogą one dotyczyć np. specyficznych inicjatyw nastawionych na współpracę np. sieci naukowo-badawczych [26, s. 29]. Podjęte badania odnoszą sytuację do pierwszego rodzaju sieci [14], tj. zgrupowania gospodarczego budowanego w Polsce przez ponad 25 lat, skupionego terytorialnie, które potocznie określa się jako zagłębie, a nawet klastr (dystrykt) meblowy.

Biorąc powyższe kwestie pod uwagę, szczególnie konieczność wyartykułowania rodzaju konceptu zaufania, przyjęto ramowo do badań zaufania podejście użyte w [20, s. 186-188]. Wykorzystano tam pojęcie zintegrowanego zaufania (*integrated trust*) oprócz trzech innych rodzajów zaufania (*competence, relational, calculative trust*). To pozwoliło na wyodrębnienie trzech wymiarów zaufania w empirycznej części rozdziału. Te trzy wymiary są spotykane w literaturze, jednak dominujący układ dotyczy dwóch wymiarów adekwatnych do wspomnianych dwóch pierwszych. Trzeci wymiar (*calculative*) uwzględnia kontekst ekonomiczny i z uwagi na problem formalizacji stosunków transakcji podnoszone są kwestie granic i charakteru towarzyszących tej transakcji nieformalnych treści. Przenosi się je do układu substytucji i komplementarności, których zakres zależy od zaufania [15, s. 833]. Na tym tle sugeruje się też odróżnianie zaufania od nieformalnej kontroli¹. Nazwa tego wymiaru zaufania może być użyta jako: wymiar ekonomiczny lub behawioralny. Przy czym więc wiele wskazuje, że działania mieszczące się w tym wymiarze są źródłem (poprzez wartościowe uwiarygodnianie partnerów) tworzonego zaufania.

Ostatecznie schemat badawczy przyjęty w pracy odnosi się do układu logicznego zasadzającego się na przesłance, że działania, aktywności są podstawą do postrzegania wiarygodności przez strony podejmujące współdziałanie i współpracę, a dzięki niej tworzy się zintegrowany stan zaufania poprzez jego

¹ W pracy [1, s. 584] badano tę kwestię na podstawie czterech wybranych układów współpracujących podmiotów.

trzy wymiary. Jednocześnie tak zwymiarowane zaufanie jest wewnętrznie sprzęgnięte z uwagi na wzajemne oddziaływanie podejmowanych aktywności, działań wzmacnianych różnymi związkami nieformalnymi.

Wymiar *kognitywny* (KW), w którym pełnia wiedzy jest alternatywą dla zaufania. Brak całkowitej wiedzy może – jako przeciwstawny stan – przyjąć formę „ślepej” wiary (praktycznie nie występuje w biznesie, z wyjątkiem spektakularnych sytuacji zagrożeń). Umiarkowana wiedza jest punktem wyjścia do generowania pola zaufania wobec ryzyka jakie występuje z uwagi na niepełny poziom wiedzy.

Drugim wymiarem zaufania jest *afektywność* (EW). Opiera się ona na pozytywnej więzi emocjonalnej między uczestnikami relacji, budowanej poprzez uprzednią znajomość i powstałe przez to doświadczenia. Wymiar ten odgrywa specyficzną rolę w tworzeniu sieci współpracy międzyorganizacyjnej, szczególnie nieformalnych. Te dwa wymiary KW i EW pozwalają na wyodrębnienie czterech rodzajów stanu zaufania przy założeniu wprowadzania dychotomicznej skali [0 – brak wiedzy i/lub emocji, 1 – istnienie wiedzy ograniczonej i/lub emocji]. Są to: [0,0] – nieufność, [0,1] – ślepa wiara, [1,0] – racjonalna kalkulacja, [1,1] – zaufanie.

Trzeci wymiar – *behawioralny* (BW) wynika z długoletnich doświadczeń współpracy w aspekcie ekonomicznym, dla których źródło niepewności zostaje zredukowane, ale w każdej chwili jest możliwe wyegzekwowanie niespełnionych oczekiwań danych zaufanemu. Proces budowy zaufania w tym zakresie wynika z oczekiwań, jakie przyniosły formalne związki (np. umowy), które skłaniają do kontynuacji współpracy z elementami niesformalizowanymi będącymi przejawem tak powstałego zaufania. Te trzy wymiary stanowią podstawę do zaistnienia i pomiaru stanu zintegrowanego zaufania w badaniach wybranego klastra meblowego. Klastery są znaną w literaturze od blisko 30 lat umowną formą zgrupowania gospodarczego, która mieści się w ogólnej koncepcji sieciowości współpracy międzyorganizacyjnej. W definicji OECD uznaje, że sieć to specyficzna forma powiązań pomiędzy podmiotami oparta na współzależnościach, kooperacji i zaufaniu [2]. Sieć biznesowa jest zbiorem długoterminowych powiązań formalnych i nieformalnych, bezpośrednich i pośrednich, jakie występują między dwoma lub więcej podmiotami [22]. Więzy współpracy tworzy się na bazie zróżnicowanych zasobów poszczególnych partnerów, a zaufanie powinno być elementem tych zasobów lub przesłanką do ich wykorzystywania.

Badane zgrupowanie podmiotów mieści się w definicji klastra wg Komisji Europejskiej. Jest to taki sposób organizacji systemu produkcyjnego z geograficznie skoncentrowanymi podmiotami gospodarczymi i innymi organizacjami, który rozwija zarówno innowacyjność i konkurencyjność uczestników, jak i regionu. Siła takiego sposobu organizacji wynika z rozwijanych relacji rynkowych i pozarynkowych. Inne definicje klastra kładą nieco różny akcent na charakter tych relacji i rolę zaufania jako źródła i przesłanki współpracy.

Celem rozdziału jest dokonanie oceny czynnika zaufania w kształtowaniu współpracy w ramach wybranego klastra branży meblarskiej z Regionu Kępna. Wykorzystywane do realizacji tego celu sposoby i narzędzia to:

- analiza struktury klastrowej – definicje w kontekście zaufania,
- badania klastrów – źródła obce,
- charakterystyka zgrupowania branżowego Regionu,
- wywiady z 14 menedżerami (właścicielami) przedsiębiorstw produkcyjnych²,
- opracowanie własnej metodyki oceny uwarunkowań do uzyskania wniosków o charakterystyce kreowania zaufania poprzez współpracę,
- interpretacja osiągniętych wyników w zakresie przesłanek współpracy przedsiębiorstw produkcyjnych wynikających z zaufania dla wybranych przedsiębiorstw Regionu.

Zaproponowana metodyka polega na odpowiednim zinterpretowaniu wyników wywiadów w kilku przekrojach merytorycznych dla różnych form współpracy i relacji sprzyjających tworzeniu zaufania. Może być to interpretowane jako faza tworzenia zaufania. W fazie tej współdziałanie i relacje są ze sobą powiązane i wpływają na siebie wzajemnie, wytwarzając stan zintegrowanego zaufania. Stan ten z kolei wpływa na współpracę i relacje. Przekroje te opracowano w taki sposób, aby tworzyły one trzy grupy czynników powiązanych z trzema ww. wymiarami zaufania (KW, EW, BW). Zaistniały układ grup czynników, jak wspomniano oddziałuje między sobą i stanowi podwalinę zintegrowanego zaufania, nazwanego zaufaniem klastrowym, będącym pożądaną, czy wręcz konieczną cechą zgrupowania ze statusem klastru.

Przy takich założeniach odniesionych do związków przyczynowo skutkowych do analizy powiązań zastosowano metodę DEMETEL. Analizę przeprowadzono odrębnie dla małych firm producenckich i większych (powyżej 50 pracowników).

2. Zaufanie w definiowaniu więzi międzyorganizacyjnych klastrów

Klasy w swej wyjściowej definicji M. Portera charakteryzowały się otwartością oraz umiejętnym wyważeniem procesów konkurencji i współpracy (koopetycja) podmiotów produkcyjnych, aktywnych dostawców i świadczących usługi w pokrewnych sektorach oraz instytucji wspomagających. Źródłem do budowy zaufania może być długoterminowe utrzymywanie względnej równowagi w zjawisku koopetycji, ale w przypadku zaistnienia nieformalnych sieci współpracy. Dla sieci formalnych uznaje się, że koopetycja ogranicza lub eliminuje zaufanie [3, s. 70]. Wskazać można pięć głównych podejść do definiowania klastrów, tj.:

- eksponowania geograficznej integracji i koncentracji podmiotów, i wypracowywanej określony profil, uzyskujących dzięki temu zwiększoną wydajność;

² Bezpośrednie wywiady przeprowadziła Magdalena Dziergwa w okresie kwiecień-maj 2016 r.

- koncentrujące się na komunikacji i dialogu w ramach klastra [10, s. 56];
- uwypuklające wertykalny, horyzontalny i ponadsektorowy wymiar współpracy; sieci te, składające się z różnorodnych podmiotów, szukają wspólnych idei i wizji, budując tym samym kapitał społeczny i dodatkową wartość dodaną;
- wynoszące korzyści jakie podmioty uzyskują z funkcjonowania w obrębie klastrów, wytwarzając podobne i komplementarne produkty tworzą wspólnotę dla możliwości i wyzwań; korzystają one z efektów zewnętrznych wobec dostawców i innych interesariuszy; efektami wewnętrznymi są wzrastające umiejętności, kolektywna dyfuzja wiedzy i innowacji, rozwój instytucji wzmacniających lokalny rozwój gospodarczy w ramach więzi formalnych i nieformalnych;
- zinstytucjonalizowane przez organizacje międzynarodowe lub krajowe; jako przykład można podać definicję OECD czy polskiego ministra gospodarki [32].

Wszystkie przedstawione powyżej konteksty ujęte w definicyjnym podejściu do klastrów zawierają przesłanki współpracy wynikające z zaufania. Najczęściej nie wprost, ale w ramach relacji pośrednich i nieformalnych. Podejście OECD akcentuje wprost ten kontekst. Dwa inne podejścia (komunikacja i dialog oraz ekspozycja korzyści) wydobywają wartości niematerialne i nieformalne jako spoiwo egzystencji podmiotów takiego zgrupowania gospodarczego. Chodzi o podejście koncentrujące się na komunikacji i dialogu oraz na ekspozycji korzyści w funkcjonowaniu podmiotów klastra. Większość definicji jest zgodna z paradygmatem sieciowości, według którego relacyjny walor opisu rzeczywistości odnosi się mniej do struktury, ale bardziej do norm zachowań i koniecznego zaufania niezbędnego do sprawnej współpracy międzyorganizacyjnej [5, s. 30].

3. Współpraca w zgrupowaniach gospodarczych a problem zaufania

Klasytery charakteryzują się: „otwartym członkostwem, powstają na bazie norm społecznych, generują popyt dla większej liczby firm o podobnych kompetencjach, oparte są na jednoczesnej współpracy i konkurencji, wpływają na powstanie specjalistycznych usług w regionie” [10, s. 52]. Taki stan „wewnętrznego spięcia” podmiotów klastra może wskazywać nawet na zaistnienie gronowej odpowiedzialności społecznej [17, s. 199]. Badania zaufania w klastrach wykazały, że nierozdzielalną kwestią w przebiegu rozwoju klastra jest uwzględnianie czynników o charakterze społecznym, takich jak wzajemne zaufanie czy prestiż społeczny. Zaufanie staje się w przebiegu kolejnych faz rozwoju klastra kluczowym czynnikiem spajającym skłonność do współdziałania [11]. Na przykład analizując badania spójności klastra prowadzone przez Van de Vena i Ringa oraz Guliatiego i Gargiulo [10, s. 22] wyróżniono trzy kategorie implikacji (stanów) o charakterze porozumienia wynikające ze wzrostu bada-

nych czynników spójności klastra. Czynnik wzajemnego zaufania (zintegrowanego) powiązано z gotowością do realizacji kontraktów społecznych. Ujmuje to tab. 1.

Tab. 1. Czynniki spójności klastra i implikacje dla współdziałania, współpracy i wzrostu kapitału

Czynniki spójności klastra (wg Van de Vena i Ringa oraz Guliatiego i Gargiulo)	Rodzaj implikacji z tytułu wzrostu czynników
Stopień zbieżności strategicznej	Wzrost skłonności do wspólnych działań biznesowych
Stopień postrzeganej zbieżności oczekiwań	Zwiększenie gotowości do zawiązywania kontraktów psychologicznych
Stopień rotacji kadr	Wzrost skłonności do autonomii działań
Stopień wzajemnego zaufania	Zwiększenie gotowości do realizacji kontraktów społecznych
Stopień nierównowagi w rodzajach kontraktów	Wzrost skłonności do autonomii działań
Stopnie udziału bezpośrednich i pośrednich relacji w przeszłości	Wzrost skłonności do wspólnych działań biznesowych
Stopień ekspozycji pozycji społecznej uczestników	Zwiększenie gotowości do realizacji kontraktów społecznych
Stopień zróżnicowania struktury społecznej uczestników	Zwiększenie gotowości do zawiązywania kontraktów psychologicznych

Źródło: [10, s. 22].

Wzrost wzajemnego zaufania, będący w badaniach jednym z 8 czynników spójności usadowiono na szczycie „wspólnotowego porozumiewania”, tj. kontraktu społecznego. Bliższa analiza tych czynników pozwala też zauważyć zbieżność tych trzech implikacji z trzema wymiarami zaufania omówionymi wcześniej. Przenikanie się wątków tworzących podstawę zaufania w tych trzech wymiarach nie pozwala jednak na jednoznaczne powiązywanie adekwatnego wymiaru i inklinacji. Niemniej jednak, intuicyjnie, wymiar behawioralny zaufania (BZ) bardziej przystaje do skłonności do wspólnych działań, niż do kontraktu psychologicznego, który kojarzy się z wymiarem EZ, i do kontraktu społecznego. Wspomniane wcześniej zjawisko koopetycji (synekretyczna aktywność konkurencyjności i współpracy) w strukturach klastrów, z jednej strony jest swoistą cechą takiego zgrupowania, z drugiej zaś, ogranicza zaufanie gdy koopetycja przybiera sformalizowaną postać.

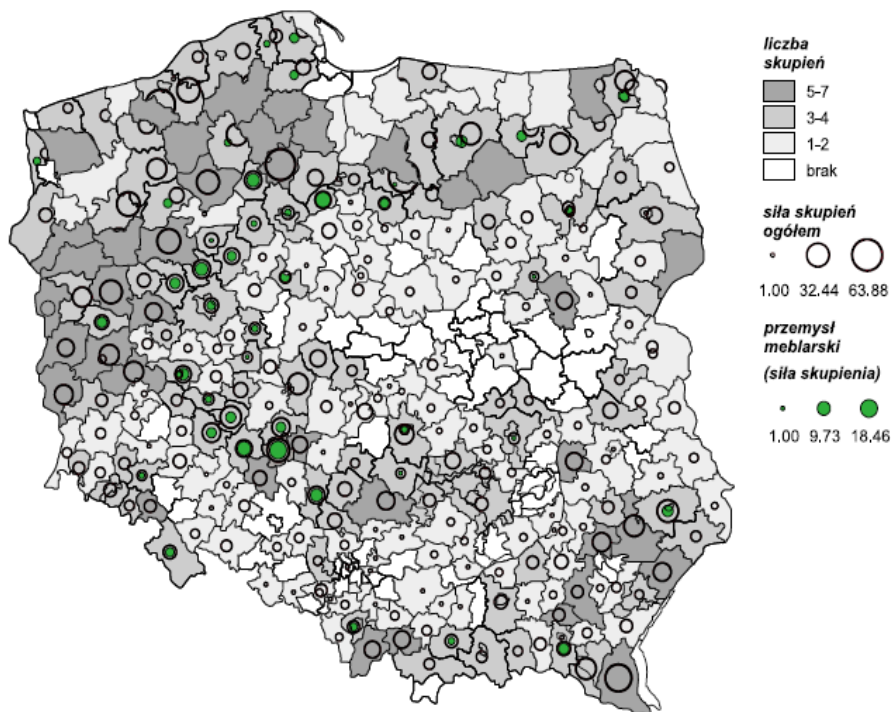
W literaturze wskazuje się szereg korzyści dla stron (koopetitorów) [5, s. 129]. Potrzeba zdobywania wiedzy jest z pewnością kluczową przesłanką do podejmowania koopetycji, jednak równocześnie jest także największą barierą, gdyż organizacje niechętnie dzielą się swoją indywidualną wiedzą. W związku z powyższym trzeba się decydować, którą wiedzą można się dzielić, z kim, oraz w jakich okolicznościach [5, s. 130]. Istotną barierą jest także możliwość użytkowania ujawnionej wiedzy przez koopetitora w sposób niedozwolony bądź wykraczający poza zakres umowy oraz tzw. niekontrolowany wyciek wiedzy. Problem ten jest ważny ze względu na trudność wskazania, który partner zmienił swoją strategię, w przypadku dużej ich liczby. Zjawisko koopetycji dotyczy wielu sektorów gospodarki, zwłaszcza tych zaawansowanych technologicznie, jednak również można zaobserwować je w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw oraz w sieciach biznesowych i klastrach. Ostrożność i ograniczone zaufanie nie pozwala na szersze rozwijanie tej koncepcji strategicznej [23, s. 67].

O trudnościach w poszerzaniu zaufania między podmiotami branżowymi skupionymi terytorialnie świadczą wyniki badań porównawczych przeprowadzonych przez A. Wasiluk. Dla branży drzewnej i meblowej województwa podlaskiego, przy zbadanych $N = 73$ przedsiębiorstwach, których ponad 72% działało ponad 10 lat, poziom zaufania międzyorganizacyjnego wyniósł 3,25, a poziom współpracy 2,68, przy użyciu skali 1-6, gdzie: 1 oznaczało brak zaufania/współpracy. Interpretacja wyników wskazuje na dosyć niski poziom zaufania do konkurentów i szczątkową współpracę [28, s. 49].

4. Kępińskie zgrupowanie przedsiębiorstw z branży meblowej

Ważnymi czynnikami, które warunkowały powstawanie skupisk przemysłu meblarskiego w Polsce w perspektywie powojennej rzeczywistości lat 50-80 było tworzenie terenowych ośrodków meblarstwa. Okolice powiatu kępińskiego nie obejmowała ta prawidłowość. Nie występowała bowiem koncentracja rzemiosła stolarskiego jak przykładowo w Swarzędzu, nie było też dużego przedsiębiorstwa mogącego koncentrować różne podmioty współpracujące. Większość kępińskich fabryk produkujących meble powstała po roku 1989 w odpowiedzi na zwiększony popyt na meble występujący po transformacji oraz w drodze naśladownictwa sukcesu innych przedsiębiorców. Dynamiczny rozwój pomiotów branży meblarskiej spowodował, że zaczęto używać opisów wskazujących na dużą koncentrację np. zagłębie meblowe, a w późniejszym okresie, po wejściu do UE kiedy wypracowywano formalne i naukowe definicje, z pewną ostrożnością, nazwę klastr meblowy. Na taki umowny fenomen koncentracji miał wpływ fakt, że w promieniu 50-150 kilometrów od Kępna znajdowało się wiele zakładów meblarskich, które mogły dostarczyć materiały, technologie, know-how. Również korzystna lokalizacja względem wielu miast, takich jak

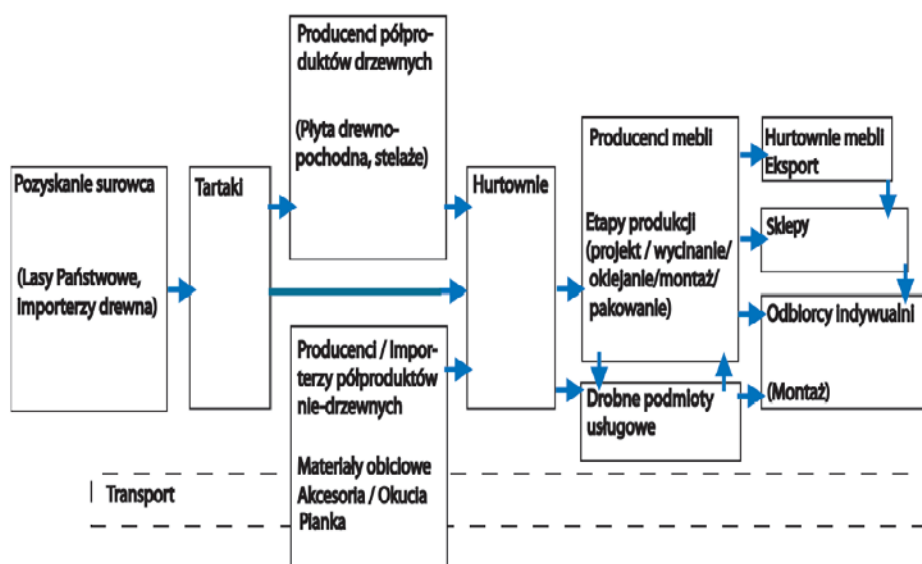
Wrocław, Katowice, Łódź, Opole, była atutem w zbyciu produktów. Dane z 2011 roku Raportu Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową wskazywały na największą koncentrację powiatową przemysłu meblarskiego w Kępnie.



Rys. 1. Koncentracja (poziom skupienia) przedsiębiorstw przemysłu meblowego w Polsce wg powiatów z dominującym poziomem dla powiatu kępińskiego
Źródło: [33].

W połowie 2016 roku w okolicach Kępna działało ponad 1000 przedsiębiorstw³ związanych z przemysłem drzewnym, do których zalicza się: producentów mebli twardych, tapicerowanych, producentów elementów, podzespołów, akcesoriów oraz dodatków, a także tartaki, zakłady usługowe i montażowe. Schematycznie ciąg biznesowy charakterystyczny dla przemysłu meblowego, a tym samym dla podmiotów zgrupowanych w kępińskim skupisku firm tego przemysłu podano na rys. 2.

³ Dane Starostwa Powiatowego w Kępnie.



Rys. 2. Ciąg biznesowy typowy dla przemysłu meblarskiego

Źródło: [30, s. 48].

W kępińskim zagłębiu meblowym występują wszystkie ogniwa ciągu biznesowego. Dominują w nich podmioty mikro i małe. Są też przedsiębiorstwa zatrudniające ponad 50 osób, a nawet kilkunastu producentów mebli, którzy posiadają stałych odbiorców, pełną infrastrukturę produkcyjną, a nawet własną flotę TIR-ów i salony sprzedaży. Powyższe dane sugerują szczególnie wysoki poziom skupienia firm z przemysłu meblowego w powiecie kępińskim i sprawiają, że charakter współpracy może przybierać różnorodne postacie angażujące liczne (z uwagi na licznosc firm) autonomiczne ciągi biznesowe. Można przypuszczać, że czynnik zaufania powinien być obecny wobec takiej różnorodności podmiotów, jednak cytowane wcześniej badania w województwie podlaskim nakazują dużą ostrożność w ocenie intensywności współpracy i roli, jako przesłanki, zaufania w jej kreowaniu.

5. Zaufanie jako przesłanka współpracy – opinia wybranych firm produkcyjnych z klastra kępińskiego

Punktem wyjścia do przeprowadzenia analizy problemu zaufania w strukturze klastra z regionu Kępna były wywiady przeprowadzone z właścicielami i/lub kluczowymi menedżerami 14 firm produkcyjnych. Wywiady te zawierały rozległe kwestie związane z uwarunkowaniami współpracy międzyorganizacyjnej. Jej pełny obraz znajduje się w [9]⁴. Uzyskane opinie o współpracy nie dały jed-

⁴ Wywiady prowadzono dwuetapowo. W pierwszym etapie identyfikowano czynniki konkurencji i specyfikę działania firmy, relacje biznesowe. W drugim etapie eksponowano korzyści z tytułu lokalizacji w klastrze, bariery, relacje społeczne i wspólne przedsięwzięcia.

noznacznego obrazu o zaufaniu, wręcz przeciwnie – wnioski zwracały uwagę z jednej strony na nieufność i rywalizację, ale też na współpracę ciągłą i wspólne przedsięwzięcia. Ostrożność i gesty „podawania ręki” w podjętych transakcjach mieszały się, tworząc niejednoznaczną charakterystykę. Na pewno współpraca ta nie miała charakteru strategicznego, z różną intensywnością działań operacyjnych. Tak więc w podjętym problemie badawczym zaistniała potrzeba uporządkowania kwestii zaufania, wykorzystując znany aparat metodyczny identyfikujący charakterystykę relacji między zdefiniowanymi obiektami. Założono, że badania przeprowadzi się odrębnie dla małych firm i większych, przypuszczając, że postrzeganie problematyki zaufania może zależeć od wielkości firmy, nie przesądzając o wielkości i strukturze relacji kształtujących zaufanie. W wywiadach było reprezentowanych 6 przedsiębiorstw małych (2 zatrudniających do 10 pracowników i 4 do 50) oraz 8 przedsiębiorstw większych (4 powyżej 50 osób i 2 powyżej 100 osób)⁵. Wszystkie przedsiębiorstwa mają długoletnie doświadczenie w funkcjonowaniu w ramach kępińskiego zgrupowania – co najmniej 10 lat uczestnictwa. Do analizy problematyki zaufania w klastrze wykorzystano założenia i najbardziej klasyczną wersję metody DEMATEL, znanej z zastosowań również w obszarze ekonomii i zarządzania [8].

Opracowano ją jako narzędzie umożliwiające identyfikację roli elementów łańcucha przyczynowo skutkowego pod koniec lat 70. Dzięki prostocie zasad przetwarzania informacji oraz wprowadzeniu jej modyfikacji jest ona w ostatnich latach wykorzystywana do analizy wielu złożonych problemów technicznych, społecznych, naukowych. Algorytm metody stał się procesorem dla wielu wejściowych informacji, np. SWOT, Delfi [8, s. 639]. Jej algorytm opiera się na badaniu parami analizowanego systemu (obiektów) przez ekspertów. Opinia ekspercka jest podstawą do budowy macierzy oddziaływań bezpośrednich (wynikającą z teorii grafów). Ocena relacji przyjmuje formę liczbową, przy czym zawsze musi istnieć poziom określający brak relacji (oddziaływanie).

Jako badany system przyjęto układ wzajemnie powiązanych obiektów, które charakteryzują przesłanki do pojawiania się zaufania w związku z określoną współpracą, współdziałaniem, relacją i stanem wynikającym z zaistnieniem w zgrupowaniu (klastrze). Umowna odrębność obiektów wynika z trzech wymiarów zaufania przedstawionych. Zintegrowane poczucie zaufania traktowane jako sukces struktury klastrowej stanowi odrębny obiekt takiego systemu, który wpływa na pozostałe

⁵ Z czternastu firm 5 zajmowało się produkcją mebli tapicerowanych, 6 produkowało meble skrzyniowe (twarde), 3 przedsiębiorstwa jednocześnie wytwarzają meble tapicerowane oraz skrzyniowe. Spośród badanych przedsiębiorstw tylko jedno dodatkowo sprzedawało meble innych producentów z regionu kępińskiego [9].

Zgodnie z założeniami metody DEMATEL przyjęto, że role ekspertów przyjmują osoby udzielające wywiadów. W grupie reprezentującej małe przedsiębiorstwa było więc $k_M = 6$ ekspertów, a w większych $k_W = 8$ ekspertów. Kłasyk podejście do metody zakłada, że opinie ekspertów waży się jednakowo, tj. stosując średnią arytmetyczną. Nie było podstaw aby zastosować inne wagi np. średnią geometryczną⁶. Ujęcie wagowe zastosowano w przyjęciu skali z uwagi na preferencje w jednoznacznym sformułowaniu relacji. Ma to przełożenie merytoryczne, ponieważ (oprócz stanu wyrażającego brak oddziaływania, $N = 0$), wyróżniono tylko dwa inne stany symbolizujące mały wpływ ($N = 1$) oraz (ze skokiem liczbowym) duży wpływ ($N = 3$). Stosowanie pośrednich stanów między tymi dwoma lub wyższe generowałoby dużą uznaniowość w przydziale do tych stanów, akcentując większe natężenie relacji w sytuacji, gdy respondent jednoznacznie dostrzegł wpływ jednego obiektu na drugi.

Badanie treści wywiadów pozwoliło na sformułowanie autorskiej propozycji wydzielenia obiektów systemu (systemu zaufania) wg trzech kontekstów (wymiarów) zaufania.

1. Obiekt odniesiony do zaufania kognitywnego zawiera w sobie następujące czynniki: długotrwałość znajomości, liczbę kontaktów, szerokość współpracy, świadomość klastrowych udogodnień, przyjmowanie wzorców od innych. Symbol obiektu KW.
2. Obiekt odniesiony do zaufania afektywnego odniesiono do czynników: wspólnie osiągnięte korzyści z tytułu: dostępu, negocjacji, dostaw, imprez typu targi, wystaw, powizań rodzinnych, lokalnych przedsięwzięć społecznych, uświadomienia solidności partnerów. Symbol obiektu EW.
3. Obiekt odniesiony do zaufania behawioralnego wynikał z następujących sytuacji: współpraca operacyjna, powtarzalność kontraktów, udostępnianie infrastruktury, wspólne zamówienia, naśladowanie pomysłów i procesów. Symbol obiektu BW.

Czwartym obiektem, jak wspomniano, było postrzeganie zaufania jako zintegrowano stanu zapewniającego skuteczne i pomyślne funkcjonowanie podmiotów klastra i zgrupowania jako całości. W opiniach ekspertów, podczas wywiadów obiekt ten charakteryzowano wprost jako poczucie stanu zaufania i jego wpływ na różne przejawy i formy współdziałania. Symbol obiektu ZSZWK. W tab. 2 przedstawiono opinie ekspertów grupy małych firm (M) oraz większych (W) w podziale na liczbę wskazań odniesionych do trzech przyjętych poziomów wpływów {x – brak wpływu, y – niewielki wpływ, z – duży, istotny wpływ}.

⁶ Jak zastosowano np. w problemie serwicyzacji przedsiębiorstw produkcyjnych [18, s. 97].

Tab. 2. Liczba wskazań $\{x, y, z\}$ dotyczących wzajemnego wpływu między obiektami KW, EW, BW, ZSZwK dla dwóch grup (M,W) respondentów (ekspertów) wg skali $[0,1,3]$

	KW	EW	BW	ZSZwK
KW	----- -----	M{4,2,0} W{2,4,2}	M{1,4,1} W{0,5,3}	M{2,3,1} W{2,3,3}
EW	M{2, 3,1} W{0, 4, 4}	----- -----	M{0,4,2} W{1, 4,3}	M{1,4,1} W{2,5,1}
BW	M{1,5,0} W{3,4,1}	M{2,4,0} W{2,4,2}	----- -----	M{0,5,1} W{1,4,3}
ZSZwK	M{3,3,0} W{2,5,1}	M{2,4,0} W{1,5,2}	M{0,4,2} W{0,4,4}	----- ----

Źródło: opracowanie własne.

Macierz bezpośredniego wpływu $\mathbf{X}^{*7}$ przedstawiono w tab. 3, wyodrębniając wyniki dla dwóch grup ekspertów (wykorzystując średnią arytmetyczną opinii ekspertów). W dodatkowej kolumnie zamieszczono sumy wierszowe potrzebne do wyznaczenia unormowanej – wg maksymalnej wartości sumy – postaci macierzy bezpośredniego wpływu $\mathbf{X}$.

Tab. 3. Macierze wpływu bezpośredniego obiektów $\mathbf{X}^*$ oraz jej postaci unormowanej $\mathbf{X}$ (liczby w nawiasie kwadratowym $[\]$) dla dwóch grup ekspertów (M,D) z sumą wierszową służącą do unormowania wg maksymalnej wartości dla danej podgrupy

x_{ij}^* [x_{ij}]	KW	EW	BW	ZSZwK	suma wierszowa
KW	0	M-0,333 [0,087] W-1,25 [0,25]	M-1,167 [0,304] W-2,25 [0,45]	M-1,0 [0,261] W-1,5 [0,3]	M-2,5 W-5,0 (maks)
EW	M-1,0 [0,261] W-2,0 [0,4]	0	M-1,667 [0,345] W-1,625 [0,325]	M-1,167 [0,304] W-1,0 [0,2]	M-3,833 (maks.) W-4,625

⁷ Przyjęto oznaczenia macierzy wpływu podane w [8].

BW	M-0,833 [0,217] W-0,875 [0,175]	M-0,667 [0,174] W-1,25 [0,25]	0	M-1,25 [0,326] W-1,625 [0,325]	M-2,75 W-3,75
ZSZwK	M-0,5 [0,130] W-1,0 [0,2]	M-0,667 [0,174] W-1,375 [0,275]	M-1,667 [0,345] W-2,0 [0,4]	0	M-2,833 W-4,375

Źródło: opracowanie własne.

Dane z macierzy **X** pozwalają na oszacowanie całkowitego (bezpośredniego i pośredniego) wpływu obiektów ujętego w macierzy **T**⁸. Poniższa tab. 4 jest syntetycznym obrazem tak zdefiniowanego systemu wg wiedzy ekspertów dwóch grup. Zawiera zarówno elementy t_{ij} macierzy **T**, jak i wskaźniki sumowań t_{ij} wg kolumn i wierszy (odpowiednio; d_i i r_j) służące do określenia pozycji obiektu (wpływ brutto), jak i typu relacji (wpływ netto). Dodatkowe dwie kolumny zawierają pozycje ($d_i + r_j$, dla $i = j$) oraz ocenę charakteru obiektu ze względu na relacje przyczynowo skutkowe ($d_i - r_j$, dla $i = j$).

Tab. 4. Ocena całkowitego wpływu czterech obiektów związanych z zaufaniem, ich pozycja i typ relacji osiągniętych w badaniach firm produkcyjnych klastra meblowego z rejonu Kępna z uwzględnieniem samoodziaływania pośredniego i bez niego (liczba po symbolu /)

t_{ij}	KW	EW	BW	ZSZwK	d_i	D+R	D-R
KW MW	0,37/0 1,54/0	0,39 1,79	0,81 2,5	0,71 1,93	2,31/1,94 7,76/6,22	4,49/3,75 14,03/10,95	0,13 1,49
EW MW	0,71 1,78	0,41/0 1,52/0	1,03 2,34	0,95 1,80	3,1/2,69 7,44/5,92	4,84/4,02 13,88/10,84	1,36 1,0
BW MW	0,59 1,39	0,48 1,48	0,63/0 1,75/0	0,83 1,61	2,53/1,9 6,23/4,48	5,84/4,58 15,06/11,56	-0,78 -2,6

⁸ $T = X*(I-X)^{-1}$

ZSZwK MW	0,51 1,56	0,46 1,65	0,84 2,24	0,55/0 1,53/0	2,36/1,85 6,98/5,45	5,43/4,37 13,85/10,76	-0,71 0,11
r_j MW	2,18/1,81 6,27/4,73	1,74/1,33 6,44/4,92	3,31/2,68 8,83/7,08	3,07/2,52 6,87/5,34	—	—	—

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki zawarte w tab. 4 wskazują na odmienny, co do sposobu akcentowania sytuacji współpracy prowadzącej do zaufania między firmami małymi i relatywnie dużymi. Respondenci, najczęściej właściciele małych przedsiębiorstw, z mniejszą intensywnością stwierdzali o podejmowanej współpracy, podkreślając incydentalność działań i przedsięwzięć. Rezultat takiej postawy spowodował, że wyniki t_{ij} , d_i , r_j były na znacznie niższym poziomie. Ma to też związek z przyjęciem skali liczbowej preferującej jednoznaczne przekonanie, co do występowania aktywnej współpracy w klastrze. Wyniki potwierdziły, że zaufanie jako kategoria spajająca środowisko klastrowe jeszcze nie wykształciła się. Co prawda małe przedsiębiorstwa zauważają związek między działaniami wynikającymi z aspektem kognitywnym i emocjonalnym widniejącym we wspólnym działaniu, a ogólnym zaufaniem (ZSZwK), nadając mu relację skutkową (D-R, ujemne, równe; -0,71). Wynik ten jest porównywalny do obiektu BW i może oznaczać, że te aspekty (KW, EW) skutkują podejmowaniem kooperacji operacyjnej, powtarzalnością działań (D-R = -0,78). Pozycja tego obiektu jest też najwyższa dla małych i większych przedsiębiorstw, gdzie D+R wynosi odpowiednio 5,48 i 15,06.

W kategorii większych przedsiębiorstw obiekt BW ma również mocną relację skutkową, D-R = -2,6. Pewnym zaskoczeniem jest (dla większych firm) dodatni wskaźnik D-R w ogólnym poczuciu zaufania (ZSZwK), chociaż może to wskazywać, że większe firmy bardziej dostrzegają generowanie zaufania, głównie poprzez konkretne działania i przekonujące rezultaty współdziałania. Stąd dla większych przedsiębiorstw liczy się (jako przesłanka zaufania) doświadczenie i rezultaty, a nie emocje. Wydaje się, że jest to przejaw postawy formalizującej układy kontraktowe w sferze behawioralnej. W tab. 4 ujęte są wpływy pośrednie obiektu jakie pojawiają się względem siebie, co wynika z postaci algorytmicznej służącej oszacowaniu wpływu. Dlatego też oszacowano wyniki dla sytuacji, gdy wpływ pośredni obiektu na siebie poprzez pośrednie oddziaływanie jest zerowy. Ujęto je liczbowo po ukośniku /.

Generalny wniosek z badań wskazuje, że potencjalne silne źródło zaufania, może być budowane w ramach BW, tj. kooperacji operacyjnej, udostępniania infrastruktury oraz łączenia zamówień dających efekt skali. Te działania okazały się skutkiem wobec innych przejawów współpracy bliższych wymiarowi KW i EW. Na ile współpraca BW przełoży się na ogólne zaufanie zależy to od prak-

tycznych doświadczeń, bo jego poziom nie jest na dziś znaczący, choć w przypadku małych firm jest dostrzegalny i ma status skutkowy(-0,71). Wskazane we wstępie przypuszczenie o roli wymiaru behawioralnego potwierdziło się, jednak wynik ten osłabia względnie mała pozycja zaufania zintegrowanego, szczególnie dla przedsiębiorstw większych.

6. Podsumowanie

Poziom zaufania, jako cecha tego zgrupowania, nie jest wysoki, bowiem pozycja D+R jest w kategorii większych firm na ostatnim miejscu, a dla małych firm przewyższa tylko obiekt EW. Tym samym w ogólnym ujęciu wyniki zbliżone są do badań poziomu zaufania w zgrupowaniu przedsiębiorstw z woj. podlaskiego. Natomiast charakterystyka współpracy w zdecydowanie bardziej skupionym terytorialnie klastrze kępińskim jest bardziej rozwinięta, niż w bardziej rozległym skupisku firm z regionu Podlasia. Jednak tak duża koncentracja firm w regionie Kępna powoduje wzmożoną rywalizację i szukanie partnerów we własnych ciągach łańcucha wartości. Powstająca kooperacja i wspólne przedsięwzięcia nie przybierają jednak charakteru strategicznego. Istnieje obawa i ostrożność w dzieleniu się wiedzą i zwłaszcza umiejętnościami, choć naśladownictwo jest zauważalne i generuje w swój sposób wątek zaufania. Brak jest podmiotu o funkcjach koordynacyjnych, co w strukturach klastrowych ma miejsce, choć nie jest w tym wypadku zasadą. Te cechy powodują, że można oceniać obecny rozwój klastra kępińskiego jako etap poszukiwania działań konsolidacyjnych w obrębie podgrup podmiotów.

Jednym z ważniejszych czynników, który wpływa na stabilność otoczenia w sektorze meblowym jest dostęp do surowców. To właśnie dostęp do tanich surowców i materiałów daje przewagę konkurencyjną, z której słyną kępińscy producenci, w produkcji tanich, prostych mebli, które są relatywnie wysokiej jakości. Jednak istnieje również wiele zagrożeń dla prawidłowego funkcjonowania. Między innymi perspektywa niedoboru drewna, a także istnienie tylko dwóch głównych dostawców płyt drewnopochodnych oraz brak alternatywnych technologii znacząco uzależnia kępińskich wytwórców mebli skrzyniowych od dostawców. Rywalizacja o dostęp kreuje poczucie zagrożenia i unikanie współpracy strategicznej.

Przyjęta metodyka i sposób wyodrębniania obiektów, dla których wprowadzono wycenę liczbową relacji ma oczywiście wiele elementów subiektywnych. Wydaje się jednak, że uchwycone zostały ogólne ramy relacji bezpośrednich i pośrednich kształtującej złożone zjawisko i stan jakim jest zaufanie w środowisku klastra. Zgrupowanie to jest z pewnością fenomenem rozwoju struktur sieciowych, o takim skupisku i stosunkowym krótkim okresie funkcjonowania, biorąc pod uwagę licznosc działających tam przedsiębiorstw branży meblowej.

Interesujące są też, w kontekście podjętego w pracy zagadnienia, wyniki badań 125 przedsiębiorstw z lat 2013-2014 dokonane przez R. Krupskiego [13, tab. 8, s. 27]. Okazało się, że relacje niesformalizowane miały najwyższe zna-

czenie jako swoisty zasób strategiczny w wykorzystywaniu i eksploataowaniu okazji. Na ile tego rodzaju przesłanki (okazje) budują zaufanie w strukturach sieciowych, pytanie pozostaje nadal otwarte?

Po dokonanych badaniach z użyciem metody AMATEL pojawia się przekonanie o możliwości:

- doskonalenia identyfikacji przejawów współdziałania, relacji, aktywności budujących zaufanie w trzech wymiarach,
- uporządkowania sposobu przyporządkowania stanów oddziaływania w bardziej dokładnej skali,
- opracowania narzędzia diagnozowania dającego bardziej wiarygodne dane wejściowe dla metody.

Ze względu na uzyskane wyniki o związkach przyczynowo-skutkowych oraz pozycji obiektów wskazane jest pogłębienie wiedzy o przyczynach tego stanu oraz sprawdzenie na ile zmienia się sytuacja, gdy zbiór ekspertów zostaje poszerzony o przedsiębiorstwa nieklasyfikowane jako produkcyjne. Ciekawym poznawczo kierunkiem badań byłoby uzyskanie wyników dotyczących zaufania w inny sposób niż przyjęte w pracy podejście, zarówno w celu porównawczym, jak i weryfikującym uzyskane rezultaty. Ramy tego rozdziału nie pozwoliły odnieść się do powyższych kwestii.

Bibliografia

- [1] **Brattström A., Richtnér A.:** *Good cop–bad cop: trust, control, and the lure of integration*, Journal of Product Innovation Management 2014.
- [2] **Brodzicki T., Szultka S.:** *Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Organizacja i Kierowanie, nr 4, 2002.
- [3] **Christidu-Budnik A.:** *Zaufanie i wiarygodność w sieciach międzyorganizacyjnych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 217, 2011.
- [4] **Czakon W.:** *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer, Warszawa, 2012.
- [5] **Czakon W.:** *Strategia kooperacji w rozwoju organizacji*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Łódź, Nr 1147, 2013.
- [6] **Czakon W.:** *O ograniczeniach strukturalizmu w badaniach sieci międzyorganizacyjnych*, Organizacja i Kierowanie, nr 1A, 2014.
- [7] **Czakon W.:** „Droga po strukturze” – *od strategii współdziałania do strategii sieci*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości t. 32, 2015.
- [8] **Dytczak M., Ginda G.:** *Miejsce metody DEMATEL w rozwiązywaniu złożonych zadań decyzyjnych*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, T. 15, nr 5, 2013.
- [9] **Dziergwa M.:** *Współpraca przedsiębiorstw w klastrach branżowych na przykładzie kępińskiego klastra meblowego*, Wydział Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, Wrocław, 2016 (praca magisterska).
- [10] **Fic M., Fic D., Piątyśzek-Pych A.:** *Klasy jako przykład sieci współpracy przedsiębiorstw*, [w:] *Oblicza innowacji w gospodarce i społeczeństwie*, Z. Malara (red.), Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław, 2016.

- [11] **Góra J.:** *Dynamika klastra – zarys teorii i metodyka badań*, wyd. WSH, seria monografie, Wrocław, 2008.
- [12] **Klimas P.:** *Analiza sieciowa i zmienne strukturalne w badaniach sieci dostaw*, Organizacja i Kierowanie nr 3, 2016.
- [13] **Krupski R.:** *Relacje niesformalizowane w badaniach empirycznych*, [w:] *Zarządzanie strategiczne, strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci*, R. Krupski (red.), Prace Naukowe Wałbrzyskiej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 32, 2015.
- [14] **Lichtarski J.:** *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław, 2005.
- [15] **Mellewigt T., Madhok A., Weibel A.:** *Trust and formal contracts in interorganizational relationships – substitutes and complements*, Managerial and Decision Economics, Vol. 28, 2007.
- [16] **Malara Z., Kroik J.:** *Zasoby niematerialne przedsiębiorstwa a jego skłonność do rozszerzania granic współdziałania i współpracy: z praktyki sieci i klastrów*, Organizacja i Kierowanie, nr 5, 2010.
- [17] **Malara Z., Kroik J.:** *Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa funkcjonującego w strukturach klastra – perspektywa strategiczna*, [w:] *Przyzwoitość w zarządzaniu wybrane zagadnienia*, Z. Malara (red.), Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław, 2014.
- [18] **Matusek M.:** *Innowacje usług w przedsiębiorstwach produkcyjnych – jak uniknąć paradoksu usług*, Organizacja i Kierowanie, nr 2, 2016.
- [19] **Obal M.:** *Why do incumbents sometimes succeed? Investigating the role of interorganizational trust on the adoption of disruptive technology*, Industrial Marketing Management, Vol. 42, 2013.
- [20] **Paul D.L., McDaniel J.R.R.:** *A field study of the effect of interpersonal trust on virtual collaborative relationship performance*, MIS Quarterly, Vol. 28, No. 2, 2004.
- [21] **Popławski W., Sodulska A., Zastępowski M.:** *Współpraca przedsiębiorstw w Polsce w procesie budowania ich potencjału innowacyjnego*, wyd. TNOiK, Toruń, 2008.
- [22] **Ratajczak-Mrozek M.:** *Sieci biznesowe na tle innych koncepcji kooperacji przedsiębiorstw*, Gospodarka Narodowa, nr 5, 2009.
- [23] **Romaniuk K.:** *Koopetycja przedsiębiorstw – nowa perspektywa*, Współczesne Zarządzanie, nr 4, 2012.
- [24] **Ryciak U.:** *Zaufanie międzyorganizacyjne – konceptualizacja, operacjonalizacja i pomiar*, Przegląd Organizacji, nr 12, 2013.
- [25] **Sankowska A.:** *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa, 2011.
- [26] **Sankowska A.:** *Zaufanie w fazie formowania interdyscyplinarnej sieci naukowo-badawczej*, Organizacja i Kierowanie, nr 4, 2014.
- [27] **Światowiec J.:** *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa, 2006.
- [28] **Wasiluk A.:** *Zaufanie i współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami w perspektywie budowy i rozwoju struktur klastrowych*, Economics and Management, nr 4, 2013.
- [29] **Whipple J.M., Griffis S.E., Daugherty P.J.:** *Conceptualizations of trust: can we trust them?* Journal of Business Logistics, Vol. 34, 2013.
- [30] **Wiktorski T.:** *Polskie Meble Outlook*, Raport Ogólnopolskiej Izba Producentów Mebli, Warszawa, 2014.

- [31] **Wójcik-Karpacz A.:** *Zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych: substytucja i komplementarność*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 366, 2014.
- [32] Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 2 grudnia 2006 r. w sprawie udzielania przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pomocy finansowej niezwiązanej z programami operacyjnymi, Dz.U. nr 226, poz.1651, 2006.
- [33] Raport Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa, 2012.