

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 366

## Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce

Redaktorzy naukowi  
Andrzej Kaleta  
Krystyna Moszkowicz  
Letycja Sołoducho-Pelc



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-403-5**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	13
<b>Anna Adamik:</b> Problemy rozwoju organizacji i ich potencjału zasobowego w praktyce branży usług badawczo-rozwojowych sektora wysokich technologii .....	15
<b>Grażyna Aniszewska:</b> Kultura organizacyjna przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce – hipotezy badawcze .....	28
<b>Bogusław Bembenek:</b> Internacjonalizacja jako sposób wzmacniania konkurencyjności klastra .....	37
<b>Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek:</b> Strategie bezpieczeństwa i higieny pracy w aspekcie działalności podmiotów gospodarczych .....	49
<b>Katarzyna Bratnicka:</b> Strategic entrepreneurship and firm performance – restoring the role of task environment .....	59
<b>Paweł Cabała:</b> Analiza czynników ryzyka w zarządzaniu rozwojem organizacji .....	68
<b>Wojciech Czakon, Wojciech Machel:</b> Strategie kooperacji w sektorze hi-tech: przywilej czy konieczność? .....	78
<b>Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt:</b> Luka w kompetencjach społecznych głównego zarządzającego jako bariera w przezwycięzeniu kryzysu kontroli – studium przypadku .....	88
<b>Janusz Czekał, Marek Ćwiklicki:</b> Zrównoważona karta wyników w strukturze systemu zadaniowego .....	99
<b>Wojciech Dyduch:</b> Twórcza strategia jako podstawa dla pobudzania innowacyjności i przedsiębiorczości .....	108
<b>Sylwia Dziedzic:</b> Nowe podejście do tworzenia krajowych i regionalnych strategii innowacji – koncepcja inteligentnej specjalizacji (RIS3) .....	119
<b>Sylwia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski:</b> Współczesne wyzwania i uwarunkowania zrównoważonego rozwoju branży lotniczej .....	129
<b>Sylwia Flaszewska, Iwona Staniec:</b> Przedsiębiorczość technologiczna pod znakiem ryzyka .....	142
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> Znaczenie strategii proekologicznych w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw .....	152
<b>Jarosław Ignacy:</b> Wybrane problemy formułowania i realizacji celów strategicznych przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych .....	163
<b>Marek Jabłoński:</b> Wybrane aspekty niesprawności w motywowaniu pracowników w świetle badań empirycznych .....	174
<b>Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska:</b> Strategie innowacyjne organizacji ..	184

<b>Elżbieta Janczyk-Strzała:</b> O koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym uczelni.....	194
<b>Szymon Jopkiewicz:</b> Rola zaangażowania w podnoszenie efektywności zarządzania organizacjami sektora zdrowia przy wykorzystaniu MSC ( <i>Mission Oriented Scorecard</i> ).....	202
<b>Andrzej Kaleta:</b> Strategia ekspansji czy stabilizacji?.....	212
<b>Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska:</b> Współpraca pomimo rywalizacji na przykładzie przedsiębiorstw projektujących gry szkoleniowe.....	225
<b>Jarosław Karpacz:</b> Oportunizm w relacjach międzyorganizacyjnych w teorii i praktyce .....	236
<b>Patrycja Klimas:</b> Znaczenie współdziałania międzyorganizacyjnego dla innowacyjności organizacyjnej – perspektywa empiryczna .....	248
<b>Izabela Konieczna:</b> Znaczenie ogólnych zasobów organizacji dla spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego .....	258
<b>Joanna Korpus:</b> Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw w świetle koncepcji tworzenia wartości wspólnej.....	269
<b>Piotr Mateusz Kuczyński:</b> Kwestie społeczno-kulturowe w ujęciu militarnych koncepcji strategii .....	278
<b>Krzysztof Kud:</b> Strategie zapewniania bezpieczeństwa powodziowego realizowane w gminach doliny Sanu .....	288
<b>Monika Kulikowska-Pawlak:</b> Archetypy politykowania organizacyjnego ...	299
<b>Paweł Łukasik:</b> Model zależności między celami organizacji, organizacyjnym uczeniem się i komunikacją w kontekście zarządzania strategicznego .....	308
<b>Natalia Mańkowska:</b> Organizacja publiczna w społeczeństwie informacyjnym – wybrane aspekty .....	317
<b>Zbigniew Matyjas:</b> Liczebność rad nadzorczych a strategie na poziomie korporacji polskich spółek publicznych.....	326
<b>Czesław Mesjasz:</b> Nieprzewidywalność środowiska współczesnych organizacji.....	336
<b>Lech Miklaszewski:</b> Nepotyzm w przedsiębiorstwie rodzinnym na przykładzie firmy inwestycyjnej.....	347
<b>Krystyna Janina Moszkowicz:</b> Problemy wdrażania strategii w przedsiębiorstwach.....	358
<b>Mieczysław Moszkowicz:</b> Wiedza i wzrost przedsiębiorstwa.....	366
<b>Konrad Niziołek, Katarzyna Boczkowska:</b> Wybrane elementy strategii bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie – wyniki badań organizacji regionu dolnośląskiego .....	373
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Renta ekonomiczna jako warunek strategii implementacji wyrobu gotowego i determinanta elastycznego wytwórcy .....	381
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Ochrona środowiska jako strategiczny czynnik rozwoju organizacji.....	395

<b>Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik:</b> Zmiany w zarządzaniu strategicznym przez stosowanie koncepcji foresight .....	405
<b>Krystyna Poznańska, Artur Marczak:</b> Planowanie zasobów przedsiębiorstwa (ERP) w chmurze obliczeniowej – korzyści ekonomiczne dla małych i średnich przedsiębiorstw .....	413
<b>Joanna Radomska:</b> Zawartość strategii jako czynnik utrudniający jej implementację .....	429
<b>Agnieszka Rak:</b> Strategie kreowania wizerunku organizacji sportowej .....	439
<b>Krzysztof Safin:</b> Strategie i praktyki sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzimnych .....	449
<b>Maja Sajdak:</b> Przywództwo strategiczne jako wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw .....	460
<b>Letycja Soloduch-Pelc:</b> Koncepcja i wdrażanie strategii w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach .....	470
<b>Agnieszka Sopińska:</b> Profil kluczowych zasobów MŚP działających na rynku polskim i jego ocena w świetle badań .....	485
<b>Adam Stabryła:</b> Metodyka badania zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa .....	495
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk:</b> Selekcja rutyn – perspektywa wewnątrzorganizacyjna .....	505
<b>Jacek Strojny:</b> Nowe podejście do zarządzania strategicznego w samorządzie terytorialnym .....	514
<b>Katarzyna Szymańska:</b> Otwarta kultura organizacyjna a innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw .....	526
<b>Ewelina Trubisz:</b> Strategie uniku na pierwotnym rynku mieszkaniowym .....	535
<b>Rafał Trzaska:</b> Identyfikacja modelu tworzenia wartości w sieci na przykładzie Forum Edukacji Biznesowej .....	544
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Zarządzanie ryzykiem wobec wyzwań z otoczenia .....	560
<b>Anna Walecka:</b> Przygotowanie pracowników na kryzys – wybrane wnioski z badań .....	572
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Trwałość rozwoju organizacji jako jeden z tzw. zawiłych problemów zarządzania .....	582
<b>Przemysław Wolczek:</b> Pięć kluczowych problemów wdrażania strategii w świetle wyników badań empirycznych .....	593
<b>Marian Woźniak:</b> Przedsiębiorczość turystyczna kierunkiem rozwoju atrakcyjnych krajobrazowo gmin wiejskich .....	605
<b>Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic, Maciej Chrzanowski:</b> Ekoinnowacje jako element nowego paradygmatu w europejskich i regionalnych dokumentach strategicznych .....	618
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych: substitucja i komplementarność .....	630

<b>Dariusz Wyrwa:</b> Innowacje w konkurencyjnych strategiach przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	642
<b>Czesław Zając:</b> Problemy tworzenia i wdrażania strategii personalnej w grupach kapitałowych na przykładzie IMPEL SA.....	653
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Dlaczego firmy chcą koopetytować? Motywy współpracy konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora <i>high-tech</i> ....	660
<b>Małgorzata Załęska:</b> Outsourcing zarządzania należnościami.....	671
<b>Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki:</b> Corporate social performance as a indicator of success in Positive Organizational Scholarship view .....	689
<b>Bożydar Ziółkowski:</b> Planowanie strategiczne z wykorzystaniem metody foresight – standaryzowana identyfikacja uwarunkowań innowacyjności w kontekście zrównoważonego rozwoju regionu.....	698

## Summaries

<b>Anna Adamik:</b> Problems of organizations development and their resource potential in practice of R&D services industries of High Technology sector.....	27
<b>Grażyna Aniszewska:</b> Organizational culture of manufacturing companies in Poland – research hypotheses.....	36
<b>Bogusław Bembek:</b> Internationalization as a way of strengthening the competitiveness of cluster.....	48
<b>Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek:</b> Strategy of health and safety at work – aspects of business companies.....	58
<b>Katarzyna Bratnicka:</b> Przedsiębiorczość strategiczna i efektywność przedsiębiorstwa – przywrócenie roli otoczenia zadaniowego .....	67
<b>Paweł Cabała:</b> Risk factors analysis in managing the development of an organization .....	77
<b>Wojciech Czakon, Wojciech Machel:</b> Coopetition strategies in Hi-Tech sector: privilege or necessity?.....	87
<b>Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt:</b> Gap in social competences of the chairman as a barrier in overcoming the control crisis – case study .....	98
<b>Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki:</b> Balanced Scorecard within the tasks system's structure.....	107
<b>Wojciech Dyduch:</b> Creative strategy as a basis for stimulating innovativeness and entrepreneurship.....	118
<b>Sylvia Dziedzic:</b> Changes in the approach to the creation of national and regional innovation strategies – RIS3 conception .....	128
<b>Sylvia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski:</b> Modern challenges and conditions of sustainable development of aviation industry.....	141

<b>Sylwia Flaszewska, Iwona Staniec:</b> Technology entrepreneurship marked by risk .....	151
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> The importance of environmental strategies in the context of building the competitive advantage of enterprises .....	162
<b>Jarosław Ignacy:</b> Selected problems in the formulation and implementation of corporate strategic objectives in the light of empirical research .....	173
<b>Marek Jabłoński:</b> Selected aspects of inefficiencies in motivating employees in the light empirical research.....	183
<b>Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska:</b> Innovative strategies of organizations .....	193
<b>Elżbieta Janczyk-Strzała:</b> About the concept of intellectual capital management in higher education institutions (HEIs) .....	201
<b>Szymon Jopkiewicz:</b> The role of involvement in improving the efficiency of the management by health sector organizations using MSC (Mission Oriented Scorecard) .....	211
<b>Andrzej Kaleta:</b> The strategy of expansion or stabilization? .....	224
<b>Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska:</b> Cooperation despite competition: the case of firms creating training games .....	235
<b>Jarosław Karpacz:</b> Opportunism in interorganizational relationships in theory and practice.....	247
<b>Patrycja Klimas:</b> Significance of interorganizational cooperation for organizational innovativeness – an empirical perspective.....	257
<b>Izabela Konieczna:</b> The importance of general resources for dairy cooperatives from the Świętokrzyskie Voivodeship.....	268
<b>Joanna Korpus:</b> Mergers and acquisitions as presented by means of the idea of Creating Shared Value .....	277
<b>Piotr Mateusz Kuczyński:</b> Social and cultural aspects from military strategies concepts perspective .....	287
<b>Krzysztof Kud:</b> Strategies for providing flood protection implemented in the municipalities of San valley.....	298
<b>Monika Kulikowska-Pawlak:</b> Organizational politicking archetypes .....	307
<b>Paweł Łukasik:</b> The model of relationships between organization's goals, organizational learning and communication in the context of strategic management.....	316
<b>Natalia Mańkowska:</b> Public organization in information society – chosen aspects.....	325
<b>Zbigniew Matyjas:</b> The supervisory board size and corporate-level strategies of Polish listed companies .....	335
<b>Czesław Mesjasz:</b> Unpredictability of the environment of modern organizations .....	346
<b>Lech Miklaszewski:</b> Nepotism in the family company. Case study of the investment company .....	357

<b>Krystyna Janina Moszkowicz:</b> Problems of strategy implementation in enterprises .....	365
<b>Mieczysław Moszkowicz:</b> Knowledge and development of the company .....	372
<b>Konrad Niziolek, Katarzyna Boczkowska:</b> Chosen elements of work security strategies in an organization – research results of organizations of Lower Silesia region .....	380
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Economic rent as a condition of implementation strategy of a finished product and a determinant of a flexible manufacturer .....	394
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Environmental protection as a strategic factor in the development of organization .....	404
<b>Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik:</b> Changes in strategic management by using Foresight concept .....	412
<b>Krystyna Poznańska, Artur Marczak:</b> Enterprises Resource Planning (ERP) in cloud computing – advantages for small and medium-sized enterprises... ..	428
<b>Joanna Radomska:</b> Content of the strategy as a factor making its implementation more difficult .....	438
<b>Agnieszka Rak:</b> Strategies of sport organization image creation .....	448
<b>Krzysztof Safin:</b> Strategies and succession practices of Polish family enterprises .....	459
<b>Maja Sajdak:</b> Strategic leadership as a challenge for modern companies .....	469
<b>Letycja Sołoducho-Pelc:</b> The concept of strategy implementation in medium-sized and large enterprises .....	483
<b>Agnieszka Sopińska:</b> The profile of key resources of SME operating on the Polish market and its evaluation in the light of research .....	494
<b>Adam Stabryła:</b> Methods of analysing company's development potential ....	504
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk:</b> Routines' selection – intraorganizational perspective .....	513
<b>Jacek Strojny:</b> New approach to the strategic management in local government .....	525
<b>Katarzyna Szymańska:</b> Open organizational culture vs. innovation of small and medium-sized enterprises .....	534
<b>Ewelina Trubisz:</b> Dodge strategies on the original housing market .....	543
<b>Rafał Trzaska:</b> Identification of value creation model in the network on the example of Business Competencies Forum .....	559
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Risk management in the face of environmental challenges .....	571
<b>Anna Walecka:</b> Preparing employees for a crisis – chosen conclusions from the research .....	581
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Sustainability of organizational development as a wicked problem of business management .....	592



---

<b>Przemysław Wolczek:</b> Five key problems of strategy implementation – empirical research results .....	604
<b>Marian Woźniak:</b> Tourist entrepreneurship as the direction of the development of landscape attractive rural communities .....	617
<b>Leszek Woźniak, Sylwia Dzedzic, Maciej Chrzanowski:</b> Eco-innovation as a new paradigm in European and regional strategic documents .....	629
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Trust in interorganizational relationships: substitutes and complementarity .....	641
<b>Dariusz Wyrwa:</b> Innovations in competitive strategies of enterprises from Subcarpathian Voivodeship.....	652
<b>Czesław Zajac:</b> Problems of creating and implementing of personnel strategy in capital groups on the example of Impel S.A. ....	659
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Why do companies want to cooperate with rivals? Motives of coepetition in high-tech enterprises.....	670
<b>Małgorzata Załęska:</b> Outsourcing of receivables management.....	688
<b>Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki:</b> Społeczna odpowiedzialność biznesu jako wskaźnik sukcesu w perspektywie pozytywnej teorii organizacji.....	697
<b>Bożydar Ziółkowski:</b> Strategic planning by means of foresight – standardized identification of innovativeness determinants in the context of sustainable development of a region .....	704

**Jarosław Karpacz**

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

e-mail: j.karpacz@interia.pl

---

## **OPORTUNIZM W RELACJACH MIĘDZYORGANIZACYJNYCH W TEORII I PRAKTYCE**

---

**Streszczenie:** Celem opracowania jest identyfikacja form zachowań oportunistycznych w relacjach międzyorganizacyjnych w literaturze. Podjęty problem wpisuje się w problematykę rozpoznawania wyników relacji.

**Słowa kluczowe:** oportunizm pasywny, oportunizm aktywny, relacje międzyorganizacyjne.

DOI: 10.15611/pn.2014.366.22

### **1. Wstęp**

Uzyskane w trakcie wywiadów swobodnych z przedsiębiorcami zarządzającymi małymi i średnimi przedsiębiorstwami budowlanymi informacje do badań nad pomiarem przedsiębiorczości organizacyjnej<sup>1</sup> ujawniły przy tym „ciemne strony” współdziałania tej klasy wielkości przedsiębiorstw z generalnymi wykonawcami. Ich ujawnienie stanowiło silną pobudkę do skierowania uwagi badawczej w stronę rozpoznania zachowań oportunistycznych w relacjach międzyorganizacyjnych w tym sektorze przedsiębiorstw. Niniejsze opracowanie jest efektem pierwszego etapu tych badań, prowadzącego w stronę rozpoznania istoty i rodzajów oportunizmu w literaturze przedmiotu.

Oportunizm stwarza realne zagrożenie nie tylko dla danej wymiany, lecz także dla wymian równoległych<sup>2</sup>. Obserwacja praktyki gospodarczej dostarcza argumentów wskazujących, iż badanie oportunizmu w relacjach międzyorganizacyjnych jest zasadne, jako że nie można wykluczyć sytuacji, w której współdziałające strony mogą przedłożyć cele indywidualne nad wcześniej uzgodnione cele wspólne. Tym

---

<sup>1</sup> Badania prowadzone w ramach projektu badań statutowych nr 114529, który jest realizowany na Wydziale Zarządzania i Administracji Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach.

<sup>2</sup> B. Nogalski, A. Wójcik-Karpacz, J. Karpacz, *Determinanty przestrzeni okazji w przedsiębiorstwie transportowym. Studium przypadku*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, R. Kruśki (red.), Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2010, s. 281.

bardziej, że w niektórych przypadkach zachowania oportunistyczne mogą doprowadzić do rozpadu współdziałania<sup>3</sup>. Intrygujące jest zatem poszukiwanie odpowiedzi na pytanie o postacie, jakie mogą przybierać zachowania oportunistyczne.

Kierując się tą logiką, za cel opracowania obrano rozpoznanie form zachowań oportunistycznych w relacjach międzyorganizacyjnych na podstawie piśmiennictwa.

Na wstępie warto podać, jak definiowany jest oportunizm. W literaturze jest on odwrotnością pożytecznego działania. Działanie można uznać za pożyteczne, jeżeli jest stosowne oraz zachodzi w odpowiednim czasie i sprzyja<sup>4</sup>. W przeciwieństwie do niego oportunizm jest praktyką angażowania się w działania, które poświęcają zasady etyczne, by osiągnąć dla siebie korzyści kosztem innych<sup>5</sup>. Oportunizm to przekroczenie norm określonej relacji biznesowej poprzez zachowania, takie jak unikanie zobowiązań, korzystanie z luk prawnych umowy i wymaganie nieuczciwych ustępstw, gdy warunki rynkowe na to pozwalają<sup>6</sup>. Jako taki oportunizm stanowi osobiste, społeczne i ekonomiczne wyzwanie dla relacji, obejmujące aktywność jednej strony, która jest bezpośrednio szkodliwa dla interesów drugiej strony. Takie zachowanie może wywołać u pokrzywdzonego poczucie utraty zaufania<sup>7</sup>. Zaufanie odnosi się do oczekiwania, że ludzie w ogóle nie będą działać w sposób oportunistyczny, nawet gdy mają możliwość, aby to zrobić<sup>8</sup>.

W ciągu ostatnich trzech dekad najpełniejsze wyjaśnienie oportunistyzmu można odnaleźć głównie na gruncie teorii kosztów transakcyjnych i teorii wymiany relacyjnej (*Relational Exchange Theory, RET*)<sup>9</sup>. Teorie te dostarczyły dominujących paradygmatów w wyjaśnianiu tego konstruktów. W szczególności normatywnym celem obu paradygmatów jest minimalizowanie kosztów wymiany<sup>10</sup>.

---

<sup>3</sup> W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 74.

<sup>4</sup> S.D. Jap, D.C. Robertson, A. Rindfleisch, R. Hamilton, *Low-stakes opportunism*, „Journal of Marketing Research” 2013, Vol. 50, s. 216-227.

<sup>5</sup> S.D. Jap, D.C. Robertson, A. Rindfleisch, R. Hamilton, wyd. cyt.

<sup>6</sup> S. Ganesan, S.P. Brown, B.J. Mariadoss, H. Ho, *Buffering and amplifying effects of relationship commitment in business-to-business relationships*, Journal of Marketing Research, 2010, Vol. 47, s. 361-373.

<sup>7</sup> Tamże.

<sup>8</sup> S.G. Lazzarini, G.J. Miller, T.R. Zenger, *Dealing with the paradox of embeddedness: The role of contracts and trust in facilitating movement out of committed relationships*, “Organization Science” 2008, Vol. 19, s. 709-728.

<sup>9</sup> F.R. Dwyer, P.M. Schurr, S. Oh, *Developing buyer-seller relationships*, „Journal of Marketing” 1987, Vol. 51, s. 11-27.

<sup>10</sup> J.R. Brown, C.S. Dev, D-J. Lee, *Managing marketing channel opportunism: The efficacy of alternative governance mechanisms*, „Journal of Marketing” 2000, Vol. 64, s. 51-65.

## 2. Oportunizm w teorii kosztów transakcyjnych

Teoretyczna podbudowa oportunizmu w relacjach międzyorganizacyjnych jest znaczna i różnorodna. W ciągu ostatnich trzydziestu lat teoria kosztów transakcji stała się jednym z dominujących paradygmatów teoretycznych w badaniach relacji międzyorganizacyjnych<sup>11</sup>. W istocie teoria ta stara się wyjaśnić, w jaki sposób zorganizowane są transakcje gospodarcze. Według niej, ze względu na niepewność i ryzyko zachowań oportunistycznych partnerów wymiany niektóre transakcje rynkowe są wysoce kosztowne i mogą być tańsze w alternatywnych formach organizacji wymiany (np. wytworzenie w ramach hierarchii lub poprzez długoterminowe relacje pomiędzy kupującym a sprzedającym)<sup>12</sup>. Tak więc teoria kosztów transakcyjnych opiera się głównie na dwóch kluczowych pojęciach: oportunizmu (czyli chytrego sposobu na realizację własnego interesu) i koordynacji (*governance*) (czyli sposobu zorganizowania wymiany). W skrócie sugeruje ona, że podmioty gospodarcze wybierają taki sposób koordynacji wymiany, który będzie w stanie najlepiej ograniczyć koszty transakcyjne związane z oportunizmem.

Na gruncie TCE oportunizm określany jest podstępym dążeniem do realizacji własnego interesu. Chociaż dążenie do realizacji własnego interesu stanowi nieodłączny element codziennej aktywności gospodarczej, to jednak aspekt „podstępu” czyni zachowanie oportunistyczne nieetycznym, a nadto nadaje temu konstruktowi negatywną konotację. Oportunizm jest zatem zjawiskiem, które wykracza poza zachowania egoistyczne, stanowiące motywację do maksymalizacji korzyści, prowadząc w stronę m.in. oszustwa i nieuczciwości<sup>13</sup>.

W teorii kosztów transakcyjnych oportunizm oznacza kalkulowane działania (przez stronę wymiany), wprowadzające w błąd, zniekształcające, ukrywające, zaciemniające lub w inny sposób mylące stronę wymiany<sup>14</sup>. Chociaż wszystkie strony wymiany mogą zachowywać się przebiegle przez cały czas, a rozróżnienie oportunistycznych i nieoportunistycznych podmiotów jest trudne i kosztowne, rozsądne jest, by strony wymiany zachowywały się tak, jakby wszyscy uczestnicy byli oportunistyczni<sup>15</sup>. Oportunizm jest kłopotliwym źródłem behawioralnej niepewności w transakcjach gospodarczych. Owa niepewność zniknie, jeśli osoby uświadomią sobie indywidualne korzyści lub – alternatywnie – można domniemywać, że będą w pełni podporządkowani i zdolni do wyrzeczeń<sup>16</sup>.

<sup>11</sup> I. Geyskens, J.-B.E.M. Steenkamp, N. Kumar, *Make, buy, or ally: A transaction cost theory meta-analysis*, „Academy of Management Journal” 2006, Vol. 49, 519-543; A. Rindfleisch, J.B. Heide, wyd. cyt.

<sup>12</sup> P.S. Ring, A.H. Van de Ven, *Structuring cooperative relationships between organizations*, „Strategic Management Journal” 1992, Vol. 13, No. 7; P.S. Ring, A.H. Van de Ven, *Developmental processes of cooperative interorganizational relationships*, „Academy of Management Review” 1994, Vol. 19.

<sup>13</sup> S.D. Jap, D.C. Robertson, A. Rindfleisch, R. Hamilton, wyd. cyt.

<sup>14</sup> O.E. Williamson, wyd. cyt., s. 47.

<sup>15</sup> N.J. Foss, C.A. Koch, *Opportunism, organizational economics and the network approach*, „Scandinavian Journal of Management” 1996, Vol. 12, s. 189-205.

<sup>16</sup> O.E. Williamson, wyd. cyt., s. 49.

Na zachowania oportunistyczne partnerów ma wpływ również kontekst, w jakim się odbywa wymiana. Potwierdzają to wyniki badań, które wskazują, że kontekst, w którym odbywa się wymiana, ma znaczący wpływ na częstość występowania oportunistyzmu<sup>17</sup>.

Ustalenia różnych badaczy wskazują, iż czynnikami kontekstualnymi mającymi wpływ na zachowania oportunistyczne są charakterystyka partnerów i sposób, w jaki komunikują się między sobą<sup>18</sup>.

Wyjaśnienia dotyczące zachowań oportunistycznych koncentrują się zazwyczaj na rozpoznaniu skłonności partnerów wymiany do angażowania się w zwodnicze i egoistyczne zachowania.

Pogląd, że cechy partnerów wpływają na ich oportunistyzm, był w ostatnich latach przedmiotem badań prowadzonych na gruncie teorii kosztów transakcyjnych. Na podstawie uzyskanych wyników zidentyfikowano trzy główne rodzaje charakterystyk partnerów, które wpływają na oportunistyzm w transakcjach gospodarczych, a mianowicie:

- przeszłość partnera,
- postrzeganie partnera,
- zachowanie partnera.

Oportunizm w relacjach międzyorganizacyjnych wydaje się być kształtowany przez postrzeganie partnera. Na przykład mniej prawdopodobne jest, by partnerzy z silną reputacją uczciwych byli postrzegani jako oportuniści<sup>19</sup>. Podobnie partnerzy uznawani za wiarygodnych<sup>20</sup>. Oprócz tego bezpośredniego skutku postrzegana wiarygodność wchodzi również w relacje z oportunistyzmem. Literatura wskazuje również, że zaufanie zwiększa efekty relacji międzyorganizacyjnych, podczas gdy zachowania oportunistyczne obniżają go. Co więcej, uważają oni, że jeśli zachowania oportunistyczne są wysokie, efekty relacji międzyorganizacyjnych są ściśle związane ze współdziałaniem partnerów. Ważne jest, iż w tych badaniach oportunistyzm postrzegany jest nie jako rezultat, a moderator efektów relacji międzyorganizacyjnych<sup>21</sup>.

---

<sup>17</sup> G.T. Gundlach, R.S. Achrol, J.T. Mentzer, *The structure of commitment in exchange*, „Journal of Marketing”, 1995, Vol. 59, s. 78-92; A.I. Rokkan, J.B. Heide, K.H. Wathne, *Specific investments in marketing relationships: expropriation and bonding effects*, „Journal of Marketing Research”, 2003, Vol. 40, s. 210-224.

<sup>18</sup> A. Rindfleisch, K. Antia, J. Bercovitz, J.R. Brown, J. Cannon, S.J. Carson, M. Ghosh, S. Helper, D.C. Robertson, K.H. Wathne, *Transaction costs, opportunism, and governance: Contextual considerations and future research opportunities*, „Marketing Letters” 2010, Vol. 21, s. 211-222.

<sup>19</sup> E.T.G. Wang, *Transaction attributes and software outsourcing success: An empirical investigation of transaction cost theory*, „Information Systems Journal” 2002, Vol. 12, s. 153-181.

<sup>20</sup> S.T. Cavusgil, S. Deligonul, C. Zhang, *Curbing foreign distributor opportunism: an examination of trust, contracts, and the legal environment in international channel relationships*, „Journal of International Marketing”, 2004, Vol. 12, s. 7-27.

<sup>21</sup> S.D. Jap, E. Anderson, *Safeguarding interorganizational performance and continuity under ex post opportunism*, „Management Science” 2003, Vol. 49, s. 1684-1701.

Oprócz określenia wpływu przeszłości partnera i jego percepcji, badaniom poddawany jest również wpływ zachowań partnera na oportunistyczny. W jednym z pierwszych badań empirycznych odnoszących się do oportunistycznego stwierdzono, że oportunistyczny jest powiązany z wykorzystaniem strategii nagrody w postaci taktyki wpływu<sup>22</sup>. Stosowanie nagród wywołuje motywację zewnętrzną, wypierając motywację wewnętrzną, a tym samym obniża zachowania oportunistyczne. Z kolei według innych badań zachowanie oportunistyczne jednego partnera wymiany wpływa na oportunistyczny pozostałych<sup>23</sup>. Wyniki tych analiz wskazują, że wbrew powszechnym oczekiwaniom stopień oportunistycznych zachowań jednego z partnerów ma związek ze stopniem oportunistycznym wykazywanym przez drugą stronę. Przy czym wynik ten jest moderowany przez przeszłość partnera.

Oprócz cech partnerów wymiany, stopień oportunistycznego w danej transakcji może również zależeć od sposobu komunikowania stosowanego w tej transakcji. Przedsiębiorstwa, które negocjują bezpośrednio (*face to face*), w porównaniu do tych, które negocjują za pośrednictwem komputera (przez e-mail, np. przetargi), są bardziej skłonne do różnorodnych form zachowań oportunistycznych, w tym kłamstw, fałszowania informacji czy składania obietnic bez pokrycia<sup>24</sup>. Jest to o tyle intrygujące, że komunikacja twarzą w twarz jest często postrzegana jako skuteczny sposób budowania zaufania i zaangażowania wśród przedsiębiorstw<sup>25</sup>. Jednym z możliwych wyjaśnień tego raczej sprzecznego z intuicją wyniku jest fakt, że to negocjowanie poprzez komputer zwiększa możliwość wykrycia takich działań. W przeciwieństwie do zdrukowanej strony komunikacja bezpośrednia ma znacznie bardziej efemeryczny charakter, co sprawia, że potencjalne zachowanie oportunistyczne jest trudniejsze do zidentyfikowania.

Rezultaty innych badań prowadzonych w myśl teorii kosztów transakcyjnych uwiadcniają negatywny wpływ oportunistycznego na wyniki relacji.

Jednakże, podczas gdy teoria kosztów transakcyjnych skupia się na doborze konkretnej formy koordynacji (*governance*) wymiany umożliwiającej redukcję kosztów narastających w części nieodłącznie związanej ze skłonnościami współdziałających stron do działania w sposób oportunistyczny, teoria wymiany relacyjnej podkreśla kluczową rolę zaufania i innych relacyjnych sposobów unikania oportunistycznego i osiągnięcia większej wartości wymiany<sup>26</sup>.

---

<sup>22</sup> G. John, *An empirical investigation of some antecedents of opportunism in a marketing channel*, „Journal of Marketing Research” 1984, Vol. 21, s. 278-289.

<sup>23</sup> A. Rindfleisch i in., wyd. cyt.

<sup>24</sup> S.D. Jap, D.C. Robertson, M.C. Worline, *The dark side of rapport: Agent misbehavior face-to-face and online, working paper*, Philadelphia, PA: University of Pennsylvania 2009, za: A. Rindfleisch i in., wyd. cyt.

<sup>25</sup> T.F. Gattiker, X. Huang, J.L. Schwarz, *Negotiation, email, and internet reverse auctions: How sourcing mechanisms deployed by buyers affect suppliers' trust*, „Journal of Operations Management” 2007, Vol. 25, s. 184-202.

<sup>26</sup> A.A. Lado, R.R. Dant, A.G. Tekleab, *Trust-opportunism paradox, relationalism, and performance in interfirm relationships: Evidence from the retail industry*, „Strategic Management Journal” 2008, Vol. 29, s. 401-423.

### 3. Rodzaje oportunistu

Oportunizm we współdziałaniu występuje wtedy, kiedy strony przedkładają cele indywidualne nad wcześniej uzgodnione cele wspólne, doprowadzając w ten sposób do faktycznego rozpadu współdziałania<sup>27</sup>. Najogólniej oportunizm rozumiany jest jako rezygnacja z zasad dla doraźnych korzyści<sup>28</sup>. Przeglądu konceptualizacji dokonano na podstawie wybranych fragmentów literatury.

Oportunizm można sklasyfikować według różnych kryteriów. Przyjmując za kryterium czas, można wyodrębnić<sup>29</sup>:

- *oportunizm ex ante*, tj. czy i na ile celowo dochodzi do wprowadzenia w błąd na początkowych etapach relacji,
- *oportunizm ex post*, tj. czy i na ile dochodzi do naruszenia relacji w bardziej zaawansowanych jej stadiach.

Jeśli za kryterium przyjąć formalizację, oportunizm może przybrać postać<sup>30</sup>:

- oportunistu jawnego, przejawiającego się w tym, że strona relacji uchyla się od zobowiązań wynikających z umowy formalnej,
- oportunistu niejawnego, który wyraża się przez to, że strona narusza zasady umów społecznych.

Z kolei innym kryterium jest aktywność<sup>31</sup>. Jego zastosowanie pozwala wyodrębnić:

- oportunistu czynny, przejawiający się w tym, że strona relacji celowo powstrzymuje swoje działania,
- bierny, polegające na tym, że podejmowane są pewne działania określone w umowie jako zabronione.

Niezależnie od rodzaju lub przyczyn powstania oportunizm może poważnie zaszkodzić w długim okresie ewentualnym relacjom biznesowym<sup>32</sup>. Wszystkie z tych rodzajów wywierają krótko- i/lub długoterminowy wpływ na koszty i przychody stron relacji. Przykładowo w sytuacji odmowy adaptacji (dostosowania), choć koszty będą niskie, to jednak w perspektywie długoterminowej w wyniku utraconych przychodów dochody dla obu stron będą się zmniejszać.

<sup>27</sup> W. Czakon, wyd. cyt., s. 74.

<sup>28</sup> J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 351.

<sup>29</sup> O.E. Williamson, wyd. cyt.

<sup>30</sup> B.R. Barnes i in., *Opportunism as the inhibiting trigger for developing long-term-oriented western exporter–Hong Kong importer relationships*, „Journal of International Marketing” 2010, Vol. 18, s. 35-63.

<sup>31</sup> D.W. Griesinger, *The human side of economic organization*, „Academy of Management Review” 1990, Vol. 15, s. 478-499; K.H. Wathne, J.B. Heide, *Opportunism in interfirm relationships: Forms, outcomes, and solutions*, „Journal of Marketing”, 2000, Vol. 64, s. 36-51.

<sup>32</sup> A. Kirmani, A.R. Rao, *No pain, no gain: A critical review of the literature on signalling unobservable product quality*, „Journal of Marketing” 2000, Vol. 64, s. 66-79.

Obecność oportunistycznego zwiększa koszty transakcyjne. *Ex ante* oportunizm wiąże się z większymi kosztami tworzenia obszernych kontraktów mających ograniczenie przebiegłych zachowań stron wymiany. *Ex post* oportunizm powoduje zaś dodatkowe koszty transakcyjne w postaci monitoringu, modyfikowania i egzekwowania warunków kontraktów wymiany.

Zachowania oportunistyczne mogą mieć miejsce w każdych okolicznościach, choć niektóre warunki wydają się ułatwiać ich pojawienie. Na przykład istnienie asymetrii informacji dotyczących atrybutów stron (partnerów) relacji lub działań stanowią dla partnera wymiany podatny grunt, aby zachowywać się w sposób oportunistyczny, nie dając się złapać.

Z oportunistycznym można sobie radzić przez monitoring, który definiuje się jako wysiłki podejmowane przez jedną ze stron do pomiaru efektów innych stron<sup>33</sup>. Ograniczanie zachowań oportunistycznych może się odbywać także przez odpowiedni dobór partnerów. Jednak praktyczną wartością tej dyrektywy pomniejsza swoboda doboru otoczenia, w jakim tkwi organizacja<sup>34</sup>. Lepsza socjalizacja działań<sup>35</sup> (podobieństwo wartości i norm)<sup>36</sup> i bodźce motywacyjne<sup>37</sup> to kolejne z zestawu z tych sposobów. Rolą bodźców motywacyjnych jest jednocześnie zachęcanie do dotrzymania warunków umowy i zniechęcanie do ich łamania. Jednak wybór konkretnej strategii koordynacji w celu kontroli oportunistycznego należy rozpatrywać w kontekście określonych przejawów oportunistycznego i drugorzędnych efektów stosowania tej strategii. Ich zastosowanie jest jednak kosztowne: im lepsze jest zabezpieczenie, tym wyższe mogą być koszty transakcyjne. Stawia to menedżera przed typowym problemem efektywności polegającym na znalezieniu odpowiedniej kombinacji koszt-zabezpieczenia-efekty, która będzie w danych warunkach optymalna<sup>38</sup>. Przykładowo stosowanie mechanizmów koordynacji pozwalających całkowicie wyeliminować oportunizm może wygenerować koszty przewyższające korzyści<sup>39</sup>. W takim wypadku przyjęcie pewnej tolerancji dla zachowań oportunistycznych może być bardziej korzystne niż dążenie do ich kompletnej eliminacji<sup>40</sup>.

Oportunizm jest podstępny, wyrachowanym zachowaniem nastawionym na osiągnięcie własnego interesu. Podstęp jest stanem niedającym się zauważyć lub

<sup>33</sup> J.B. Heide, K.H. Wathne, A.I. Rokkan, *Interfirm monitoring, social contracts, and relationship outcomes*, "Journal of Marketing Research", 2007, Vol. 44, s. 425-433.

<sup>34</sup> M. Bratnicki, *Przedsiębiorczość organizacyjna: Orientacja, dynamiczna zdolność i kontekst*, [w:] *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, R. Krupski (red.), Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011, s. 139.

<sup>35</sup> R.L. Stump, J.B. Heide, *Controlling supplier opportunism in industrial relationships*, „Journal of Marketing Research” 1996, Vol. 33, s. 431-441.

<sup>36</sup> P. Klimas, S. Twaróg, *Wpływ bliskości międzyorganizacyjnej na wzrost poziomu integracji łańcuchów dostaw*, [http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/arttyk\\_pdf\\_2013/p070.pdf](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/arttyk_pdf_2013/p070.pdf)

<sup>37</sup> B.R. Barnes i in., wyd. cyt.

<sup>38</sup> W. Czakon, wyd. cyt., s. 126.

<sup>39</sup> K.H. Wathne, J.B. Heide, wyd. cyt.

<sup>40</sup> S. Dutta, M. Bergen, G. John, *The governance of exclusive territories when dealers can bootleg*, „Marketing Science” 1994, vol. 13, s. 83-99.



motywy implikującym podstępą przebiegłość, dwulicowość oraz oszustwo partnera wymiany<sup>41</sup>. Aktywny oportunizm występuje, gdy przedsiębiorstwo angażuje się w określone zachowania dla osiągnięcia własnej korzyści, naruszając pewne jawne lub niejawne restrykcje (ograniczenia) istniejące w relacjach lub wymusza ich renegecje dla własnych korzyści w odpowiedzi na nowe okoliczności<sup>42</sup>. To bezpośrednie działanie prowadzi do konceptualizacji aktywnego oportunizmu jako oportunizmu przez popełnienie, który obejmuje zachowania, takie jak kłamstwo, naruszenie formalnych lub nieformalnych porozumień, przeinaczanie (fałszowanie) faktów, co rodzi, fałszywe oskarżenia<sup>43</sup>, wyolbrzymianie trudności i wykorzystywanie nieoczekiwanych zdarzeń do pozyskiwania ustępstw od partnerów. Podczas gdy większość badaczy koncentruje się na aktywnym oportunizmie, pasywny oportunizm jest powszechny i powielany. Konceptualizacja pasywnego oportunizmu jako oportunizmu przez zaniechanie charakteryzuje się takimi zachowaniami, jak zaniechanie wykonywania czegoś w sposób zgodny ze złożoną obietnicą<sup>44</sup>, ukrywanie informacji, przekazywanie niecałej prawdy, ukrywanie uchybień i brak odpowiednich powiadomień<sup>45</sup>.

#### **4. Oportunizm w praktyce współdziałania przedsiębiorstw budowlanych – zarys problemu**

Informacje pozyskane w trakcie sygnalizowanych we wstępie wywiadów swobodnych z przedsiębiorcami zarządzającymi małymi i średnimi przedsiębiorstwami budowlanymi – o podstępnych zachowaniach generalnych wykonawców wobec tego rodzaju podmiotów – wskazują, iż zachowania te mają istotne znaczenie dla wchodzenia w relacje i wykorzystywania przez nie relacji międzyorganizacyjnych.

Otóż coraz częściej dochodzi do sytuacji, w których inwestor dokonuje pełnego odbioru inwestycji i reguluje zapłatę na rzecz generalnego wykonawcy. Gdy tymczasem generalny wykonawca intensyfikuje działania zmierzające do nieuregulowania zobowiązań wobec przedsiębiorstw ze względu na rzekome uchybienia w realizacji zlecenia. Zachowania generalnego wykonawcy są pokrętne. On sam przedstawia inwestorowi daną inwestycję jako spełniającą warunki kontraktu, otrzymując od niego pełną kwotę wynikającą z realizacji kontraktu. Podwykonawcom zaś wykazuje błędy stanowiące jego (generalnego wykonawcy) zdaniem podstawę do nieregulowania zobowiązań wobec nich, a częstokroć żądania od nich odszkodowań.

---

<sup>41</sup> S.H. Seggie, D.A. Griffith, S.D. Jap, *Passive and active opportunism in interorganizational exchange*, „Journal of Marketing” 2013, Vol. 77, s. 73-90.

<sup>42</sup> A. Wójcik-Karpacz, *Konflikty wertykalne w kanale dystrybucji pojazdów samochodowych. Studium przypadku*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, Vol. 11, nr 4, s. 401-411.

<sup>43</sup> S.D. Jap, E. Anderson, wyd. cyt.

<sup>44</sup> Tamże.

<sup>45</sup> S.H. Seggie, D.A. Griffith, S.D. Jap, wyd. cyt.

Nowe przepisy prawa zamówień publicznych znacznie rozszerzyły zakres ochrony podwykonawców będących przeważnie małymi lub średnimi przedsiębiorstwami. Obecnie także dostawcy usług, którzy dotychczas pozbawieni byli możliwości egzekwowania swoich praw bezpośrednio od zamawiającego, dostali takie same uprawnienia jak podwykonawcy robót budowlanych. Zakres ochrony przysługującej podwykonawcom uległ zatem istotnemu rozszerzeniu. Stało się to w związku z objęciem nowymi regulacjami umów o podwykonawstwo nie tylko z podwykonawcami robót budowlanych, jak ma to miejsce na gruncie kodeksu cywilnego, ale także podwykonawcami dostaw i usług biorących udział w realizacji zamówienia publicznego oraz tzw. dalszymi podwykonawcami (w zakresie podwykonawstwa na dostawy, usługi lub roboty budowlane realizowanego w ramach zamówienia na roboty budowlane).

Mimo tych zmian, dochodzenie przez małe i średnie przedsiębiorstwa budowlane swoich roszczeń na drodze sądowej jest ograniczone głównie za sprawą wysokich kosztów postępowania sądowego i długiego czasu jego trwania. Nadto odwlekanie w nieskończoność terminów zapłaty za wykonane i przyjęte przez inwestora prace prowadzi do faktycznego kredytowania dużych przedsiębiorstw budowlanych zajmujących się generalnym wykonawstwem przez mniejsze podmioty.

Naganności takim relacjom międzyorganizacyjnym dodaje fakt, iż w znacznej mierze tego rodzaju zachowania (nieuregulowania pewnej części zobowiązań wobec podwykonawców) generalnych wykonawców są skalkulowane „na boku” już na etapie przystępowania do realizacji kontraktu z inwestorem.

Problem ten jest istotny dla efektywności relacji międzyorganizacyjnych, a rozpoznawanie determinant efektywności jest jednym z podstawowych problemów w obszarze zarządzania strategicznego.

Zidentyfikowane przejawy zachowań oportunistycznych w praktyce przedsiębiorstw budowlanych zachęcają do dalszych dociekań badawczych i pokazują, że problem ten jest ciągle aktualny. Warto zatem rozpoznawać mechanizmy jego ograniczania w relacjach międzyorganizacyjnych.

## 5. Zakończenie

Podsumowując rozważania, można stwierdzić, że oportunizm w przeciwieństwie do racjonalności i ograniczonej racjonalności zakłada świadome zachowanie koncentrujące się wokół egoistycznego maksymalizowania własnych korzyści, często kosztem przekraczania granic prawa i zasad moralnych danej organizacji. Jest zjawiskiem niekorzystnym i może prowadzić do wielu patologii, np. koncentrowania się na fazie operacjonalizacji kontraktów, a nie na głównych założeniach. Najważniejszym jednak problemem jest wysokość kosztów transakcyjnych generowanych przez zachowania oportunistyczne partnerów relacji<sup>46</sup>.

<sup>46</sup> J. Niemczyk, *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 54.

Prowadzone w przyszłości badania mogą koncentrować się na wypełnieniu dającej się zauważyć luki badawczej, zwłaszcza w odniesieniu do czynników behawioralnych, które mogą zapobiegać zachowaniom oportunistycznym. Przyjmując rozumienie kapitału społecznego jako sumy zasobów osadzonych wewnątrz organizacji, jak i dostępnych poprzez relacje posiadane przez daną osobę lub organizację<sup>47</sup>, można stwierdzić, że zarówno zbyt mała, jak i zbyt duża ilość tego kapitału wywołać potencjalne negatywne konsekwencje dla organizacji<sup>48</sup>.

Wychodząc z założenia, że kapitał społeczny może stanowić efektywny sposób zabezpieczenia przed zachowaniami oportunistycznymi, można postawić pytanie: czy uwarunkowania kontekstualne moderują wykorzystanie kapitału społecznego jako efektywnego mechanizmu zabezpieczeń zachowań oportunistycznych.

## Literatura

- Barnes B.R., Leonidou L.C., Siu N.Y.M., Leonidou C.N., *Opportunism as the inhibiting trigger for developing long-term-oriented western exporter–Hong Kong importer relationships*, „Journal of International Marketing” 2010, Vol. 18.
- Bratnicki M., *Przedsiębiorczość organizacyjna: Orientacja, dynamiczna zdolność i kontekst*, [w:] *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, R. Krupski (red.), Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011.
- Brown J.R., Dev C.S., Lee D.-J., *Managing marketing channel opportunism: The efficacy of alternative governance mechanisms*, „Journal of Marketing” 2000, Vol. 64.
- Cavusgil S.T., Deligonul S., Zhang C., *Curbing foreign distributor opportunism: an examination of trust, contracts, and the legal environment in international channel relationships*, „Journal of International Marketing” 2004, Vol. 12.
- Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- Dutta S., Bergen M., John G., *The governance of exclusive territories when dealers can bootleg*, „Marketing Science” 1994, Vol. 13.
- Dwyer F.R., Schurr P.M., Oh S., *Developing buyer-seller relationships*, „Journal of Marketing” 1987, Vol. 51.
- Foss N.J., Koch C.A., *Opportunism, organizational economics and the network approach*, „Scandinavian Journal of Management” 1996, Vol. 12.
- Ganesan S., Brown S.P., Mariadoss B.J., Ho H., *Buffering and amplifying effects of relationship commitment in business-to-business relationships*, „Journal of Marketing Research” 2010, Vol. 47.
- Gattiker T.F., Huang X., Schwarz J.L., *Negotiation, email, and internet reverse auctions: How sourcing mechanisms deployed by buyers affect suppliers' trust*, „Journal of Operations Management” 2007, Vol. 25.
- Geyskens I., Steenkamp J.-B.E.M., Kumar N., *Make, buy, or ally: A transaction cost theory meta-analysis*, „Academy of Management Journal” 2006, Vol. 49.
- Griesinger D.W., *The human side of economic organization*, „Academy of Management Review” 1990, Vol. 15.

---

<sup>47</sup> A.C. Inkpen, E.W.K. Tsang, *Social capital, networks, and knowledge transfer*, „Academy of Management Review” 2005, Vol. 30, s. 151.

<sup>48</sup> Q. Wang, J.J. Li, W.T. Ross Jr., Ch.W. Craighead, *The interplay of drivers and deterrents of opportunism in buyer–supplier relationships*, „Journal of the Academy Marketing Science” 2013, Vol. 41, s. 111-131.

- Gundlach G.T., Achrol R.S., Mentzer J.T., *The structure of commitment in exchange*, „Journal of Marketing” 1995, Vol. 59.
- Heide J.B., Wathne K.H., Rokkan A.I., *Interfirm monitoring, social contracts, and relationship outcomes*, “Journal of Marketing Research” 2007, Vol. 44.
- Inkpen A.C., Tsang E.W.K., *Social capital, networks, and knowledge transfer*, „Academy of Management Review” 2005, Vol. 30.
- Jap S.D., Anderson E., *Safeguarding interorganizational performance and continuity under ex*, „Management Science” 2003, Vol. 49.
- Jap S.D., Robertson D.C., Rindfleisch A., Hamilton R., *Low-stakes opportunism*, „Journal of Marketing Research” 2013, Vol. 50.
- Jap S.D., Robertson D.C., Worline M.C., *The dark side of rapport: Agent misbehavior face-to-face and online, working paper*, Philadelphia, PA: University of Pennsylvania 2009.
- John G., *An empirical investigation of some antecedents of opportunism in a marketing channel*, „Journal of Marketing Research” 1984, Vol. 21.
- Kirmani A., Rao A.R., *No pain, no gain: A critical review of the literature on signalling unobservable product quality*, „Journal of Marketing” 2000, Vol. 64.
- Klimas P., Twaróg S., *Wpływ bliskości międzyorganizacyjnej na wzrost poziomu integracji łańcuchów dostaw*, [http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk\\_pdf\\_2013/p070.pdf](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2013/p070.pdf).
- Lado A.A., Dant R.R., Tekleab A.G., *Trust-opportunism paradox, relationalism, and performance in interfirm relationships: Evidence from the retail industry*, „Strategic Management Journal” 2008, Vol. 29.
- Lazarini S.G., Miller G.J., Zenger T.R., *Dealing with the paradox of embeddedness: The role of contracts and trust in facilitating movement out of committed relationships*, “Organization Science”, 2008, Vol. 19.
- Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B. (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2012.
- Niemczyk J., *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- Nogalski B., Wójcik-Karpacz A., Karpacz J., *Determinanty przestrzeni okazji w przedsiębiorstwie transportowym. Studium przypadku*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, R. Krupski (red.), Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2010.
- Rindfleisch A., Antia K., Bercovitz J., Brown J.R., Cannon J., Carson S.J., Ghosh M., Helper S., Robertson D.C., Wathne K.H., *Transaction costs, opportunism, and governance: Contextual considerations and future research opportunities*, „Marketing Letters” 2010, Vol. 21.
- Ring P.S., Van de Ven A.H., *Developmental processes of cooperative interorganizational relationships*, „Academy of Management Review” 1994, Vol. 19.
- Ring P.S., Van de Ven A.H., *Structuring cooperative relationships between organizations*, „Strategic Management Journal” 1992, Vol. 13, No. 7.
- Rokkan A.I., Heide J.B., Wathne K.H., *Specific investments in marketing relationships: expropriation and bonding effects*, “Journal of Marketing Research”, 2003, Vol. 40.
- Seggie S.H., Griffith D.A., Jap S.D., *Passive and active opportunism in interorganizational exchange*, „Journal of Marketing” 2013, Vol. 77.
- Stump R.L., Heide J.B., *Controlling supplier opportunism in industrial relationships*, “Journal of Marketing Research” 1996, Vol. 33.
- Wang E.T.G., *Transaction attributes and software outsourcing success: An empirical investigation of transaction cost theory*, „Information Systems Journal” 2002, Vol. 12.
- Wang Q., Li J.J., Ross Jr W.T., Craighead Ch.W., *The interplay of drivers and deterrents of opportunism in buyer-supplier relationships*, „Journal of the Academy Marketing Science” 2013, Vol. 41.

- Wathne K.H., Heide J.B., *Opportunism in interfirm relationships: Forms, outcomes, and solutions*, „Journal of Marketing”, 2000, Vol. 64.
- Williamson O.E., *The Economic Institutions of Capitalism*, New York: The Free Press 1985.
- Wójcik-Karpacz A., *Konflikty wertykalne w kanale dystrybucji pojazdów samochodowych. Studium przypadku*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, Vol. 11, nr 4, s. 401-411.

## **OPPORTUNISM IN INTERORGANIZATIONAL RELATIONSHIPS IN THEORY AND PRACTICE**

**Summary:** The aim of the study is to identify the forms of opportunistic behaviour in the interorganizational relationships in the literature. The subject presented is part of the problem of identifying determinants of the relationship performance.

**Keywords:** passive opportunism, active opportunism, interorganizational relationships.