

## ДЕТЕРМИНАНТИ ОПРЕДЕЛЯЩИ РАЗВИТИЕТО НА МЕЖДУОРГАНИЗАЦИОННИТЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯ

Доц. д-р Дариуш Новак<sup>1</sup>

**Резюме:** В наши дни сътрудничеството се счита за един от основните начини за развитие на предприятието. За много от компаниите то е възможност за подобряване или увеличаване на конкурентоспособността им. За други това е необходимост, защото липсата на сътрудничество би могла да доведе до сериозни сътресения. Независимо от това е нужно да се подчертае, че решението за сътрудничество трябва да бъде осъзнато и добре обмислено. Ефектът от него може да доведе до редица ползи, от една страна, а от друга, до създаване на възможности за генериране на загуби. Поради факта, че повечето отношения между коопериращите се компании са антагонистични, е важно да се вземат предвид факторите, гарантиращи ефективността на сътрудничеството. Във връзка с това целта на настоящото изследване е да се идентифицират ключовите фактори, които благоприятстват или ограничават ефективността на сътрудничеството между организациите. Първата част на статията представя теоретичен преглед на същността и основните елементи на сътрудничеството. Във втората част се анализират резултатите от проучване на детерминантите на сътрудничеството, проведено през 2015 г. сред извадка от 192 предприятия.

**Ключови думи:** ефективност на сътрудничеството, фактори за ефективност на сътрудничеството, елементи на сътрудничеството.

**JEL:** M10; M19; L20.

---

<sup>1</sup> Катедра по Мениджмънт и анализ на корпоративните ресурси, Факултет по Мениджмънт на Икономически университет, Познан, Полша; *e-mail: dariusz.nowak@ue.poznan.pl*

### Увод

Решението на компанията да установи тесни, преки отношения със своите доставчици има много аспекти и последствията могат да варират. От една страна, трябва да се обърне внимание на приходите и ръста на печалбата, подобряването на рентабилността, развитието на партньорството или териториалното разширяване. От друга страна, съществуват редица заплахи, включително възможност от създаване на зависимост, загуба на финансова ликвидност или намаляване на оборота. Следователно е нужно да се подчертае, че решението за създаването на интерорганизационни взаимоотношения трябва да бъде обмислено и базирано на внимателно избрани критерии, които ще позволят адекватното верифициране на партньорите на етапа на планиране. Необходимо е да се отбележи, че „ефектът от сътрудничеството” в оперативната дейност ще бъде от полза само ако е създадено с подходящи и надеждни партньори, на които може да се разчита. На практика се счита, че тези партньори се характеризират чрез подходящия им потенциал, адекватни ресурси, включително финансови, положителния имидж и репутацията, които имат на пазара. От гледна точка на компанията е изключително важно да се изберат партньори, които да спазват както формалните, така и неформалните договорени условия на сътрудничеството. Този подбор се основава на набор от критерии, чието значение, тежест и ранг варират в зависимост от размера на бизнеса, сферата на действие и бизнес операциите, стойността на взаимния оборот на компаниите, пазара, на който те работят, и източника на финансовите им ресурси.

Необходимо е също така да се подчертае, че основата за развитие на интерорганизационни взаимоотношения зависи от определени мотиви и детерминанти, които могат да бъдат разглеждани като всеки един фактор или обстоятелство, водещи до определено действие. Това има причинно-следствен характер. Наред с това многостранният подход към проблема и липсата на разбирателство относно факторите, влияещи върху развитието му, водят до постоянно търсене на отговори на въпросите, свързани със създаването, развитието и поддържането на подходящи взаимоотношения. На базата на изказаните съображения

целта на изследването е да се идентифицират и оценят факторите, които определят решенията на предприемачите за създаване, развитие и поддържане на интерорганизационни взаимоотношения.

### **1. Същност и характеристики на интерорганизационните взаимоотношения**

Съвременните изследвания, посветени на връзките и отношенията между предприятията, показват липсата на еднородност за термина „сътрудничество“. Според най-опростеното определение това е съвместна дейност на организациите с цел реализиране на индивидуалните или взаимните им цели“ (Morgan, Hunt 1994, с. 26; Nuxman 1996, с. 6; Turner 2000, с. 16). Следователно може да се твърди, че става въпрос за „... съвместни действия на малко хора, предприятия или компании, регулирани от споразумение и целящи постигането на определена цел. Сътрудничеството се идентифицира със споделената дейност на икономическите субекти, които осъществяват задачи, свързани с определената верига на стойността. Трябва да се подчертае, че това е практика, която се състои в сътрудничеството на две или повече предприятия с идентични или различни, но свързани производствени процеси за изпълнението на определена задача (Wielka Encyklopedia PWN 2003, с. 332). Да се разбира като съвместни действия, сътрудничество, форма на организация на труда, доставките, доставчиците и сътрудничество в областта на производството на предприятията.

Сътрудничеството също така се асоциира с аналоговата или допълваща координираща дейност, извършвана от организациите като част от бизнес отношенията им с цел постигане на индивидуални или договорени цели, като едновременно с това се очаква печалба за фиксирания период (Wiertz, de Ruyter, Keen, Streukens 2004, с. 428). Тази дефиниция акцентира върху принципа на реципрочност, т.е. очакване на постъпления към една организация от втора в замяна на извършени действия, от които те печелят и които организацията не би предприела самостоятелно.

## **ДЕТЕРМИНАНТИ ОПРЕДЕЛЯЩИ РАЗВИТИЕТО НА ...**

---

Подобно е и схващането на J. C. Anderson и J. Narus (1990, с. 40), които разглеждат сътрудничеството като подобно на или допълващо координираните действия, предприети от компаниите, чиито отношения ги правят зависими една от друга, с цел постигане на индивидуални или споделени цели, съпроводени с очакване за печалба за определения период. Сътрудничеството също така се възприема като противоположно на конкуренцията и се описва като координираща дейност (Balbanis 1998, с. 27). Координирането на действията е стандарт за осъществяване на съвместната дейност, в резултат на което дейността на организацията се извършва с максимална ефективност и продуктивност.

Според Т. К. Das и В. S. Tenga (1998, с. 491) съвместната дейност означава, че партньорите, които се ангажират да си сътрудничат, са по-склонни да съвместяват сходните си дейности, отколкото да се възползват един от друг. Наред с това терминът сътрудничество предполага, че партньорите действат според истината и са ангажирани в създаването на споразумението за сътрудничество. То ги задължава да предприемат алтруистични, социално ориентирани действия и да си имат взаимно доверие. Изисква се абсолютно и безкорайно доверие, което е основният елемент на взаимоотношенията, даващи възможност на компаниите да се възползват максимално от потенциала си (Geyskens, Steenkamp, Kumar 1998, с. 224). Доверието е основното изискване за създадените взаимоотношения и определя степента, обхвата и условията на бъдещите действия. Поставя се акцент върху факта, че високото ниво на доверие позволява на компаниите да координират дейността си и съвместните им усилия водят до реализацията на планираните цели, чийто резултат значително надхвърля резултата, който компаниите биха постигнали, ако работят самостоятелно. Наред с това, в контекста на взаимоотношенията, базирани на взаимно доверие, предприятията са склонни да реализират целите си по време на период на отлагане, което е от основно значение при очакването за реципрочност при партньорските канали (Anderson, Narus 1990, с. 45). Следователно сътрудничеството е индикация за готовността за правене на компромиси от страна на компаниите. Това е валидно независимо от причините, пораждащи доверието,

т.е. дали то се основава на взаимоотношения (резултат от предишно взаимодействие и взаимно разбиране) или на точни изчисления (наложени от ефективното управление на компаниите или реализацията на стратегическите им цели) (Dyer 1997, с. 535). Нужно е също така да се подчертае, че развитието на сътрудничеството, достигащо високи степени на взаимна обвързаност между компаниите, не е свързано с принудителната употреба на мощ за договаряне от страна на партньора в доминираща позиция. Следователно доверието се превръща в основно и необходимо условие за всяко сътрудничество (Morgan, Hunt 1994, с. 33).

Сътрудничеството, наред с това, се тълкува като типично за взаимоотношенията, които се формират между компании, работещи съвместно на пазара. То включва взаимно разбирателство, общи цели и ценности и стремеж към съвместна работа за постигане на общи резултати. Консенсусът в бранша и обхватът на дейността са свързани със споразумението между партньорите във връзка с произведените стоки и обслужването на пазарите. От това произтичат и функциите, които изпълняват всички участници в споразумението за съвместна дейност. Увеличаване нивото на съвместимост в съответната област на действие и обхватът на коопериране допринасят за покачване нивото на сътрудничество. Валидна е и обратната зависимост, т.е. ниската степен на съвместимост отслабва връзките на сътрудничество между компаниите (Sibley, Michie 1982, с. 25). Във връзка с това за успешното прилагане на споразуменията за сътрудничество е необходимо да се разработи процедура, взимаща под внимание съвместната работа и координирането на съответните действия. Тази процедура би трябвало да съдържа и определи следните четири елемента (Sibley, Michie 1982, с. 26):

- подходящи роли и отговорности за всички участници;
- норми, отношения, принципи и процедури за постигане на целите;
- мотиви и стимули за индивидуалните участници, работещи за осъществяване на проекта;
- център на властта.

## ДЕТЕРМИНАНТИ ОПРЕДЕЛЯЩИ РАЗВИТИЕТО НА ...

---

Следователно възможно е това да се дефинира като сътрудничество между предприятията, което им позволява да получат допълнителни взаимни ползи в процеса на постигане на различни индивидуални цели, подчинени на основната цел, довела до сключване на споразумението за съвместна дейност (Choroszczak, Ujwary-Gil 2003, с.18). Следователно това е "...изграждане на взаимоотношения и връзки между икономическите субекти, сред които един – като производител на съответния продукт – използва помощта на останалите партньори. В това споразумение компаниите се кооперират, за да подпомогнат производството на съответния продукт, като оказват специализирана помощ и осигуряват полупродукти, полуфабрикати, агрегати, части и други елементи или специализирани технологични операции, които са от съществено значение за производството му..." (Ротукало 1995, с. 446). Нужно е да се отбележи, че сътрудничеството между предприятията се основава на следните фактори (Kaczmarek 2000, с. 29):

- сигнали от пазара;
- сигнали от други предприятия;
- сигнали от правителството и местните власти;
- стратегията за действие и развитие, реализирана от предприятията;
- нивото на употреба на различни правни форми на организация на сътрудничеството между предприятията.

Подходящият избор на партньори, които ще отговарят за изпълнението на определените функции (Kaczmarek 2000, с. 30), е основен проблем при кооперирането между компаниите. Тази селекция трябва да се осъществява по възможно най-добър начин и да се основава на определени критерии, които взимат под внимание техните стратегически цели. Във връзка с това доставчиците би трябвало да се подложат на стратификация според степента на важността им (Koltewicz 2006, с. 6-12). Този процес може да се осъществи на базата на определени критерии, а именно:

- стойност на доставките, реализирани от доставчика по отношение на общата стойност на закупените стоки и услуги от външни източници;

- размер на доставката по отношение на нейната обхват и задълбоченост;
- значимост на доставките за производствените процеси на получателя;
- наличност на закупените стоки на пазара (конкурентна позиция на доставчиците).

В литературата доминира гледната точка, че класирането на доставчиците трябва да бъде свързано с вида материал, който те доставят. Във връзка с това могат да се дефинират следните групи материали (Surówka – Marszałek 1995, с. 157):

- материали от стратегическо значение с голямо влияние върху резултатите и значителен риск при закупуването им;
- материали, които забавят производствените процеси; оказват малко влияние върху резултатите, но носят голям риск при закупуване им;
- материали от типа „магнит“ с голямо влияние върху резултатите и малък риск при закупуването им;
- неутрален тип материали с малко влияние върху резултатите и незначителен риск при закупуването им.

За да се определи правилно ролята на доставчика в структурата на получателя, трябва също така да се определи рискът, свързан с честотата на дадените успешни покупки. В този смисъл се посочват нови, модифицирани и рутинни покупки.

Нужно е също така да се подчертае, че в контекста на първоначалните предположения и решения управлението на връзките на сътрудничество е от съществено значение. Сътрудничеството между партньорите се основава на взаимно доверие и ангажираност. Това са ключовите фактори за успешно провеждане на формалните и неформалните работни срещи, които също така спомагат за предотвратяване на появата на конфликти в периода след сключване на сделката. Наред с това от огромно значение са и свободният обмен на информация, и готовността за споделяне на придобития опит и умения с партньорите. Това впоследствие допринася за намаляване на асиметрията в използваните от партньорите информационни технологии, разходите за мониторинг на изпълнението на договорите и възмож-

## **ДЕТЕРМИНАНТИ ОПРЕДЕЛЯЩИ РАЗВИТИЕТО НА ...**

---

ностите за благодетелстване (Dyer 1997, с. 535). Трябва да се отбележи, че вече няколко десетилетия целта на създаването на връзки и контакти е резултат от желанието за рационално производство и договори за продажби и създаването на такива условия, чиято основна цел е увеличаване рентабилността на икономическите действия. Това се отнася най-вече до намаляване на собствените производствени разходи, като едновременно се подобряват качеството на продуктите и спазването на договорените срокове (Smoliński 1982, с. 100).

На последно място е нужно да подчертаем, че според Prasad сътрудничеството е вид философия на предприятието и се състои от седем елемента, (наречени „седемте С“ на английски) (Prasad 1998, с. 143-144):

- **Съвместна работа:** описва процес, при който се създава стойност, която не може да бъде постигната чрез традиционната структура на комуникация и екипна работа. Вместо да се фокусира върху методи за комуникация (като екипи с определени роли и набор от оперативни процедури), съвместната работа е насочена към откриване на спонтанните и непредсказуеми моменти в процеса на разработване на продукти.
- **Ангажираност:** екипите, на които им е делегирана власт, дефинират задачите и определят приоритетните области, за да създадат възможности за пробив при решаване на проблемите. Целите и задачите, продължителността, полезността, сложността, очакваните резултати и ключовите фактори за успех се уточняват възможно най-подробно. Мениджмънтът е изцяло отдаден на дейностите за постигане на поставените цели.
- **Комуникации:** ефективната комуникация е предпоставка за разумно сътрудничество. Комуникацията означава свободен и отворен обмен на информация между екипите, докато съвместната работа е ангажимент за създаване на общо разбиране и сътрудничество.
- **Компромис:** необходимо е, всяка страна да прави компромиси и даде своя принос, за да може да се постигне еднов-



ременното разработване на продукта, процеса и свързаните с това инструменти.

- **Консенсус:** проектният екип и членовете на ръководството може да имат разногласия по някои въпроси, но подкрепата на екипите относно изискванията и ангажиментите за постигане целите на проекта от самото начало са от съществено значение. Тези общи цели се затвърждават и укрепват през целия жизнен цикъл на проекта.
- **Непрекъснато усъвършенстване:** екипите за проектиране на продукти или процеси работят за пълното елиминиране на загубите. Концепцията се фокусира върху повишаване на производителността и рентабилността чрез непрекъснато подобряване качеството на продукта и намаляване на времето за разработването му.
- **Координиране:** координацията е действие, предприето с цел управление на взаимозависимостта между различни дейности. Тя включва участници, изпълняващи взаимно свързани дейности, които постигат цели. Нейният анализ включва разбиване на целите, разпределение на ресурсите, синхронизация, групово вземане на решения, комуникация и поставяне на общи цели. Формират се партньорства между всички ангажирани в проекта страни, като се създават и използват формални комуникационни връзки. Доставчиците се включват на ранните етапи от работата по проекта.

## 2. Характеристики на изследваните компании

Емпиричното изследване на връзката между коопериращите се компании е осъществено през 2015 г. като част от по-обширно проучване на проблемите на сътрудничеството. Бяха идентифицирани редица специфични проблеми, включително такива, свързани с характера и естеството на взаимоотношенията, които възникват между бизнес организациите в процеса на тяхното коопериране и сътрудничество.

## ДЕТЕРМИНАНТИ ОПРЕДЕЛЯЩИ РАЗВИТИЕТО НА ...

Таблица 1  
Характеристики на предприятията според приетите критерии

No.	Характеристики	Брой участници в проучването N=192	Дял (в %)
Предприятие			
1.	Малко	124	64,58
2.	Средно	51	26,56
3.	Голямо	17	8,86
Респондент			
1.	Собственик / Председател на борда на директорите (управителен съвет)	70	36,46
2.	Директор / счетоводител / мениджър	66	34,37
3.	Специалист	56	29,17
Година на основаване			
1.	До 1990	21	10,94
2.	1991-2000	70	36,46
3.	2001-2010	71	36,98
4.	След 2010	30	15,62
Бизнес профил <sup>1</sup>			
1.	Производство	100	52,08
2.	Производствени услуги	73	38,02
3.	Услуги свързани с производството	19	9,89
Юридическа форма			
1.	Предприятия на физически лица	77	40,10
2.	Дружество с ограничена отговорност	64	33,33
3.	Събирателно дружество	15	7,81
4.	Акционерно дружество	13	6,77
5.	Партньорство	11	5,73
6.	Други форми	10	5,21
7.	Командитно дружество	2	1,04
Пазар <sup>1</sup>			
1.	Местен пазар	98	51,04
2.	Регионален пазар	70	36,46
3.	Вътрешен пазар	92	47,92
4.	Международен пазар	54	28,12
5.	Световен пазар	6	3,12
Основна стратегия <sup>1</sup>			
1.	Стратегия за качество	105	54,69
2.	Ценова стратегия (на лидерство в разходите)	83	43,23
3.	Диференцирана стратегия – в зависимост от подпомаганите райони, бизнеси и др.	59	30,73
4.	Стратегия на пазарните ниши	32	16,67

5.	Смесена стратегия (на средно качество и средна цена)	25	13,02
6.	Липса на стратегия	12	6,25
7.	Стратегия на имитаторите	9	4,69
Местоположение според размера на населеното място			
1.	Населено място с не повече от 50 хиляди жители	95	49,5
2.	Населено място с от 50 до 100 хиляди жители	28	14,5
3.	Населено място с от 101 до 250 хиляди жители	29	15,1
4.	Населено място с повече от 250 хиляди жители	40	20,8

<sup>1</sup> Компанията би могла да посочи повече от една опция.  
Източник: собствено изследване.

Анализът и оценката на процесите, протичащи между компаниите, които си сътрудничат, се основават на резултатите от задълбочени проучвания, проведени в 192 производствени компании и компании, предлагащи производствени услуги на полския пазар на индустриални стоки. Те са с различна големина и оперират в различни сфери на икономиката. Извадката е целенасочено подбрана, а не на случаен принцип, включва типични респонденти и е добре структурирана. Характеризира се с редица параметри като област на действие и бизнес профил на включените предприятия, брой служители, местоположение, юридическа форма на организация, обслужвани пазари и вид на използваните стратегии. Детайлно описание на характеристиките на извадката са представени в Таблица 1.

### 3. Условия за ефективно сътрудничество – резултати от изследването

В тази част от статията са представени резултатите от изследването на детерминантите, влияещи върху развитието на взаимоотношенията между компаниите, които си сътрудничат. Променливите, възприети от фирмите в процеса на вземане на решения, са определени въз основа на критичен библиографски анализ, собствени наблюдения, разсъждения и интервюта с предприемачи, които са посочили своите приоритетни критерии. Те са класифицирани в групи, ко-

## ДЕТЕРМИНАНТИ ОПРЕДЕЛЯЩИ РАЗВИТИЕТО НА ...

ито взимат под внимание следните аспекти: финансови, референтни, организационни, релационни и пазарни. Тяхното подробно описание е представено в Таблица 2.

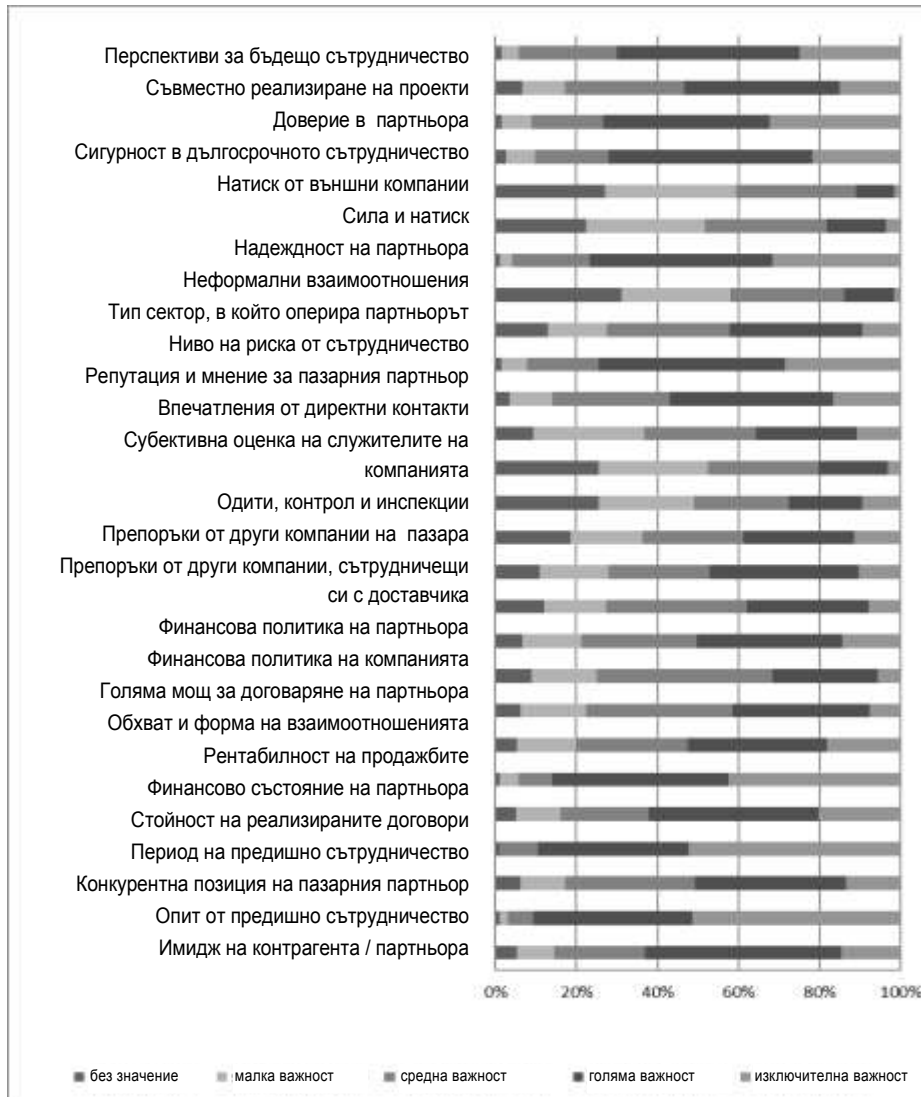
Таблица 2

Основни детерминанти на организационните взаимоотношения

Финансови	Референтни	Организационни	Релационни	Пазарни
Финансово състояние на партньора	Препоръки от други компании, сътруднически с доставчика	Одити, контрол и инспекции	Период на предишно сътрудничество	Имидж на контрагента / партньора
Стойност на реализираните договори	Препоръки от други компании на пазара	Ниво на риска от сътрудничество	Опит от предишно сътрудничество	Конкурентна позиция на пазарния партньор
Рентабилност на продажбите	Сигурност в дългосрочното сътрудничество	Тип сектор, в който оперира партньорът	Обхват и форма на взаимоотношенията	Голяма мощ за договаряне на партньора
Финансова политика на компанията	Доверие в партньора	Надеждност на партньора	Субективна оценка на служителите на компанията	Репутация и мнение за пазарния партньор
Финансова политика на партньора	Натиск от външни компании	Съвместно реализиране на проекти	Впечатления от директни контакти	Неформални взаимоотношения
		Сила и натиск	Перспективи за бъдещо сътрудничество	

Източник: собствено изследване.

По време на проучването компаниите бяха помолени да оценят индивидуални променливи с помощта на петстепенна скала на Ликерт. Ако според респондентите съответният критерий няма отношение към тях, той се оценява с една точка. Ако значението му е малко, средно или голямо, той се оценява съответно с две, три и четири точки. Пет точки се дават, ако критерият е от изключителна важност за компанията. Получените данни позволяват изчисляването на редица статистически параметри, включително средната стойност на всички индикатори, която е определена в настоящата статия като значимост на фактора (R). Разпределението на отделните отговори е показано във Фигура 1.



Източник: собствено изследване.

Фигура 1. Разпределение на отговорите относно факторите, взети под внимание в процеса на изграждане и развитие на взаимоотношенията между компаниите

## **ДЕТЕРМИНАНТИ ОПРЕДЕЛЯЩИ РАЗВИТИЕТО НА ...**

---

След анализиране на получените резултати може да се каже, че 5 критерия са от особена важност, т.е. опит от предишно сътрудничество (значимост на фактора  $R = 4,4$ ), период на предишно сътрудничество (значимост на фактора  $R = 4,4$ ), финансово състояние на партньора (значимост на фактора  $R = 4,0$ ), надеждност на партньора (значимост на фактора  $R = 4,0$ ) и доверие в партньора (значимост на фактора  $R = 4,0$ ). От друга страна, факторите с твърде ниско влияние са ограничения и натиск (значимост на фактора  $R = 2,5$ ), субективна оценка на служителите на компанията (значимост на фактора  $R = 2,5$ ), неформални взаимоотношения (значимост на фактора  $R = 2,3$ ) и натиск от външни компании (значимост на фактора  $R = 2,3$ ). Други критерии, при които значимостта на фактора  $R$  варира между 2.6 и 3.9, имат средно въздействие.

След обобщение на резултатите може да се подчертае, че по-голямата част от предприятията в процеса на изграждане на взаимоотношения вземат предвид традиционните детерминанти с релационни и финансови аспекти, но им дават различно значение, различен ранг и различно тълкуване. Съществува също така тенденция, потребителите да имат все по-високи изисквания и да използват нови критерии, които още не са приложени. Сред тези променливи е целесъобразно да се обърне внимание на нивото на риска, перспективата за бъдещо сътрудничество и имиджа и репутацията на потенциалния партньор.

Трябва да се подчертае обаче, че процесът на вземане на решения относно установяването, създаването и поддържането на междуорганизационни връзки е много сложен процес, който изисква много усилия, но невинаги води до очаквания резултат от оптималния избор. Компаниите често използват редица критерии с относително ниска специфика, чийто подбор е субективен или случаен. Наред с това, чрез анализ на получените резултати може да се отбележи, че разликата в стойностите на коефициентите на значимост на променливите е малка, често в рамките на статистическата грешка. Този проблем може да бъде решен, като се намали броят на основните променливи и им се даде съответният ранг. За тази цел е използван факторен анализ, чрез който сложната структура е опростена и сведена до

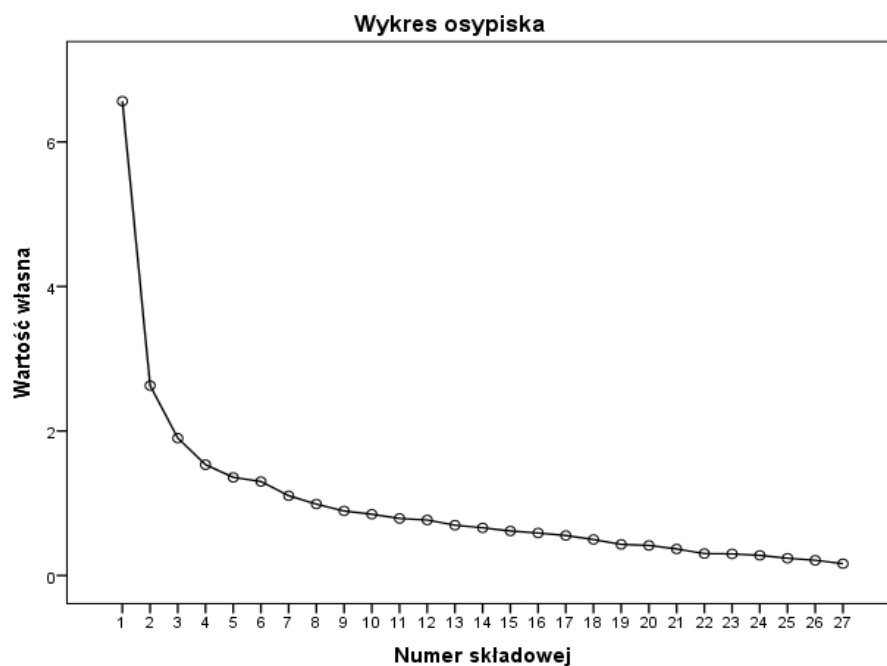
форма, изясняваща проблема въз основа на ограничен брой фактори. Следвайки тази процедура, е изградена корелационна матрица, която бива наблюдавана и допълнително анализирана. В резултат на това е установено, че голям брой променливи показват средна и висока корелация с други променливи. В допълнение, предположенията са тествани с помощта на теста на Бартлет и коефициентът на Кайзер – Майер – Олкин (КМО) е използван за оценка на адекватността. Стойността на КМО е 0.780, което означава, че анализът на факторите е надежден. Анализът на получената матрица показва, че съществува голяма корелация между следните променливи:

- периодът на предишно сътрудничество, съвместно реализирани на проекти и препоръки от други компании на пазара;
- сигурност в дългосрочното сътрудничество, стойност на реализираните договори, одити, контрол и инспекции и препоръки от други компании, работещи съвместно с контрагентите;
- рентабилност на продажбите и период на предишно сътрудничество, доверие в партньора и перспективи за бъдещо сътрудничество;
- перспективи за бъдещо сътрудничество, одити, контрол и инспекции и рентабилност на продажбите;
- субективна оценка на служителите на компанията и финансово състояние на партньора;
- натиск на външни компании, субективна оценка на служителите на компанията и финансово състояние на партньора;
- неформални взаимоотношения и сигурност в дългосрочното сътрудничество;
- имидж на контрагента и натиск на външни компании;
- тип сектор, в който оперира партньорът, и финансово състояние на партньора.

Нещо повече, идентифицирани са много взаимозависимости на средни и неясни нива. От високите и средните нива на корелация между основните променливи може да се предположи, че в матрицата има структура, която засяга редица променливи. Следователно бе

## ДЕТЕРМИНАНТИ ОПРЕДЕЛЯЩИ РАЗВИТИЕТО НА ...

взето решение да се направят допълнителни изчисления, в резултат на които бе образувана матрица от необработените тегла на факторите, които бяха преобразувани чрез въртене с помощта на метода Варимакс. В резултат на това бяха идентифицирани седем основни фактора, които до голяма степен обясняват изучавания проблем.



*Източник: собствено изследване.*

*Фигура 2. Графика на теста на Кател*

Изборът на фактори е верифициран с помощта на теста на Кател (вж. Фигура 2). Анализът на графиката показва, че има леко намаляване на собствената стойност при седмия фактор. Във връзка с това бе решено, всички идентифицирани фактори, които заедно обясняват повече от 60% от дисперсията, да бъдат допълнително анализирани.



При анализ на резултатите трябва да се подчертае, че най-важният фактор е първият, който се характеризира едновременно с висока стойност (6.56) и до голяма степен обяснява представеното явление (24.3%). Друг фактор вече има доста по-ниска собствена стойност (2.63) и обяснява по-ниския процент на дисперсия (9.74). Последният, с най-малка значимост, има стойност от 1.1 и се отнася до 4.1% от проблема. Собствената стойност на всички фактори е 16.38 и те възлизат на повече от 60% от явлението. Това позволява да се пренебрегнат останалите фактори, чиято собствена стойност е по-малка (вж. Таблица 3).

Таблица 3  
Собствена стойност на мега факторите

	F <sub>1</sub>	F <sub>2</sub>	F <sub>3</sub>	F <sub>4</sub>	F <sub>5</sub>	F <sub>6</sub>	F <sub>7</sub>	...	F <sub>n</sub>
Собствена стойност	6,56	2,63	1,90	1,53	1,36	1,30	1,10	...	27
% дисперсия	24,31	9,74	7,04	5,68	5,03	4,81	4,09	...	100
Кумулирана собствена стойност	6,56	9,18	11,09	12,62	13,98	15,28	16,38	...	20
Кумулиран % от дисперсията	24,3	34,0	41,1	46,8	51,80	56,6	60,7	...	100

Източник: собствено изследване.

Въртенето чрез метода Варимакс позволява да се максимализират дисперсиите на необработените тегла на променливите за всеки фактор. В същото време променливите се сортират и се идентифицират в седем групи фактори, които определят развитието на междурегистрационните взаимоотношения. В резултат на това се изчислява корелацията между идентифицирания мегафактор и първичните променливи. На практика се приема, че теглата, които са по-големи от 0,7, имат значителен ефект върху когнитивната стойност и информацията, съдържаща се в определен основен фактор. Тези резултати са представени в Таблица 4.

## ДЕТЕРМИНАНТИ ОПРЕДЕЛЯЩИ РАЗВИТИЕТО НА ...

Таблица 4  
Матрица на теглата на променливите след ротация чрез метода Варимакс

Детерминанти на взаимоотношенията	Тегла на факторите след ротация чрез метода Варимакс Фактор :						
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
Сигурност в дългосрочното сътрудничество	<b>,815</b>	,147	-,067	-,022	,026	,080	,132
Доверие в партньора	<b>,758</b>	,028	,132	,161	,189	,087	,056
Перспективи за бъдещо сътрудничество	<b>,655</b>	,090	-,109	,083	,136	,289	-,045
Надеждност на партньора	,453	,199	,082	,047	,315	-,247	,350
Съвместно реализиране на проекти	,418	,338	,047	,264	,008	,226	-,053
Финансова политика на партньора	,213	<b>,695</b>	,259	,075	,000	,145	-,064
Финансова политика на компанията	,223	<b>,659</b>	,351	-,038	-,235	-,041	,222
Обхват и форма на взаимоотношенията	,151	<b>,656</b>	,114	,226	,226	-,002	,033
Рентабилност на продажбите	-,182	<b>,619</b>	-,110	,183	,094	,271	,322
Финансово състояние на партньора	-,093	,392	,244	-,376	,379	,083	,207
Конкурентна позиция на пазарния партньор	,207	,369	,232	-,030	,257	,212	,008
Препоръки от други компании на пазара	-,133	,234	<b>,734</b>	,157	,018	,313	,150
Одити, контрол и инспекции	-,137	,229	<b>,654</b>	,164	-,077	,310	,253
Препоръки от други компании, сътруднически си с доставчика	,071	,282	<b>,620</b>	,263	,296	,082	-,251
Репутация и мнение за пазарния партньор	,392	,045	,555	,290	,185	-,097	,224
Впечатления от директни контакти	,253	,150	,168	<b>,678</b>	,146	-,060	,300
Неформални взаимоотношения	,002	,024	,190	<b>,640</b>	,013	,288	-,045
Субективна оценка на служителите на компанията	,107	,205	,382	<b>,628</b>	-,097	,221	,114
Период на предишно сътрудничество	,173	-,006	-,021	,063	<b>,776</b>	-,100	-,055
Опит от предишно сътрудничество	,280	,040	,134	-,256	<b>,685</b>	,033	,225
Стойност на реализираните договори	-,241	,149	-,159	,188	,467	,458	,233
Имидж на контрагента	,163	,241	,201	,344	,456	-,108	-,286
Натиск от външни компании	,193	,038	,164	,132	-,115	<b>,749</b>	-,141
Сила и натиск	,258	,084	,157	,160	,008	,589	,141
Голяма мощ за договаряне на партньора	,102	,269	,244	-,013	-,014	,554	,297
Ниво на риска от сътрудничество	,163	,074	,269	,062	,155	,103	<b>,702</b>
Тип сектор, в който оперира партньорът	,077	,168	-,033	,442	-,166	,126	,500

Маркирани са теглата над .600.

Източник: собствено изследване.

Анализът на факторните тегла показва, че само два от тях (F2 и F4) имат малко по-ниска когнитивна стойност, тъй като характеризиращите ги първични фактори имат стойности под границата (0,7). Трябва обаче да се подчертае, че факторът, който има стойност на теглото над 0.6, също съдържа много информация и има значително въздействие върху развитието на междуорганизационните взаимоотношения.

**Таблица 5**  
*Мегафактори (основни детерминанти), определящи развитието на интерорганизационните взаимоотношения*

Мегафактор						
F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
Сигурност	Финанси	Препоръки	Взаимоотношения	Опит	Лобиране	Риск
Сигурност в дългосрочното сътрудничество Доверие в партньора Перспективи за бъдещо сътрудничество	Финансова политика на партньора Финансова политика на компанията Обхват и форма на взаимоотношенията Рентабилност на продажбите	Препоръки от други компании на пазара Одити, контрол и инспекции Препоръки от други компании, сътрудничащи си с доставчика	Впечатления от директни контакти Неформални взаимоотношения Субективна оценка на служителите на компанията	Период на предишно сътрудничество Опит от предишно сътрудничество	Натиск от външни компании	Ниво на риск от сътрудничество
% дисперсия 24,31	9,74	7,04	5,68	5,03	4,81	4,09
Кумулиран % от дисперсията 24,3	34,0	41,1	46,8	51,80	56,6	60,7

*Източник: собствено изследване.*

Анализът на факторните тегла показва, че най-важната детерминанта, влияеща върху развитието на взаимоотношенията между организациите, е сигурността, която трябва да се разбира като спо-

## **ДЕТЕРМИНАНТИ ОПРЕДЕЛЯЩИ РАЗВИТИЕТО НА ...**

---

способността за надеждно, спокойно и балансирано функциониране в динамично променяща се среда. Стабилизиране на взаимоотношенията с контрагентите допринася за засилване на взаимната ангажираност, общите цели, приоритизирането и съответно увеличаване стойността на договора. Този фактор е описан чрез три основни променливи, включително дългосрочна сигурност (0.815), доверие (0.758) и в малко по-малка степен вероятността за бъдещи взаимоотношения (тегло от 0.655). Този мегафактор обяснява проблема до 24, 3%.

Вторият мегафактор, дефиниран като финансов, дава почти 10% обяснение на проблема за развиване на междуорганизационните взаимоотношения. Този фактор е повлиян от четири основни променливи, свързани с финансовата политика на предприятията, които си сътрудничат, от гледна точка на компанията (тегло от 0.695) и нейния партньор (тегло от 0.659), вида на взаимоотношенията между коопериращите се компании (тегло от 0.656) и рентабилността на продажбите (тегло от 0.619). При анализиране на получените данни е важно да се обърне внимание на проблема с отношенията между предприятията, които могат да имат различно естество, обхват и въздействие. Същността на взаимозависимостта е свързана с асиметрия на силата, която прави взаимоотношенията между сътрудниещите си компании по-скоро антагонистични, при което доминиращата компания преследва своите цели за сметка на по-слабия партньор. Преминаването към по-високи нива на сътрудничество, включително партньорства, съюзи и уеднаквяване, ще увеличи оборотите на компаниите и по този начин ще развие отношенията между тях.

Към първия мегафактор се присъединява третият, който в настоящата статия се отнася до препоръките от различни институции (тегло от 0.734) и компании, които си сътрудничат с доставчика (0.620). Наред с това въздействието на този фактор се подсилва от одити и проверки в компанията на контрагента (тегло от 0.654), които могат да се възприемат като верификация от страна на компанията, търсеща партньори. Това допринася за 7% от обяснението на проблема.

Следващият, четвърти мегафактор, е описан през призмата на взаимната зависимост между компаниите. Той е повлиян от три първични фактора, свързани с тона на взаимоотношенията. От особена важност са директните впечатления и усещането за взаимен контакт (тегло от 0.678). Също така първичните фактори като неформални взаимоотношения (тегло от 0.640) и субективна оценка на служителите на компаниите (0.628) съдържат малко по-ограничено количество информация. Независимо от това, нужно е да се отбележи, че в контекста на това изследване този мегафактор има значително по-малко въздействие върху развитието на взаимоотношенията между компаниите, тъй като всички тегла са по-малки от 0.7 и това допринася едва 5.5% към обяснението на изследвания проблем.

Развитието на взаимоотношенията също така е значително повлияно от опита, който е петият мегафактор и обяснява повече от 5% от проучвания проблем. Той се влияе от два първични фактора, а именно период на предишно сътрудничество (тегло от 0.776) и опит от предишно сътрудничество (тегло от 0.685). Дългосрочното позитивно сътрудничество без съмнение допринася за изграждането на взаимно доверие, което от своя страна води до по-тесни връзки на сътрудничество и увеличени обороти.

Следващата детерминанта е натискът от външни предприятия (с тегло от 0.749). Опитите за оказване на натиск са свързани с голямата асиметрия при мощта за договаряне, като много доминиращи компании оказват натиск върху контрагентите си.

Последната доминанта е свързана с риска (с тегло от 0.702), като това е характеристика, която значително ограничава връзките между организациите. Липсата на системно регулиране, продължителните съдебни дела и ненадеждните партньори са ефективна пречка пред производителите за установяване на тесни връзки и те често предпочитат да реализират по-ниски приходи и печалби, за да избегнат конфликти с непочтени партньори. Този мегафактор обяснява приблизително 4% от изследвания проблем.

### Заклучение

Фокусът на горепосочените съображения са различните аспекти на детерминантите, определящи степента, нивото и качеството на връзките между организациите. Предварителните проучвания показват, че повечето компании се съсредоточават върху основни фактори, свързани с референтни и финансови критерии. Трябва да се подчертае обаче, че разнообразието и големият брой критерии не могат да дефинират точно тези детерминанти, които определят в най-висока степен нивото на взаимодействие между компаниите. Процедурите на използвания факторен анализ позволяват редуцирането на няколко десетки първични променливи до 7 детерминанти, които определят успеха на съвместните предприятия. Те включват сигурност, финанси, препоръки от други участници на пазара, партньорство между компаниите, опит, лобиране и ниво на риска.

### Използвани източници:

- Anderson, J., Narus, J. (1990). A Model of Distribution and Manufacturing Firm Working Partnership, *Journal of Marketing* 1990, Vol. 48, No. 1, January.
- Balabanis, G. (1998). Antecedents of Cooperation, Conflict and Relationship Longevity in an International Trade Intermediary's Supply Chain, *Journal of Global Marketing*, Vol. 12, No. 2
- Choroszczak, J., Ujwary-Gil, A. (2003). Analiza fazy tworzenia aliansu strategicznego firmy krajowej z zagranicznym kooperantem, *Organizacja i Kierowanie*, nr 3.
- Das, T. K., Teng, B. S. (1998). Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances, *Academy of Management Review* 23.

- Dyer, J. H. (1997). Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction cost and maximize transaction value, *Strategic Management Journal*, vol. 18, no. 7.
- Geyskens, I., Steenkamp, J. B. M., Kumar, N. (1998). Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 15.
- Huxman, C. (1996). *Creating Collaborative Advantage*, SAGE Publications, London.
- Kaczmarek, B. (2000). Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kotewicz, M. (2006). Strategia zakupowa i jej wpływ na zdobywanie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo, *Gospodarka Materiałowa i Logistyka nr 11*.
- Morgan R., Hunt S. (1994). The Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing 1994*, Vol. 58, No. 3.
- Pomykało, W. (1995). *Encyklopedia Biznesu*, tom 1, Pomykało, Fundacja Innowacji, Warszawa.
- Prasad, B. (1998). Decentralized cooperation: a distributed approach to team design in a concurrent engineering organization, *Team Performance Management*, Vol. 4, No. 4.
- Sibley, S. D., Michie, D. A. (1982). An Exploratory Investigation of Cooperation in a Franchise Channel, *Journal of Retailing 1982*, Vol. 58, no 4.
- Smoliński, S. (1982). *Elementy ekonomiki przemysłu*, red. naukowy S., PWN, Warszawa – Poznań.
- Surówka – Marszałek, D. (1995). Czynniki kształtujące proces zakupu, *Gospodarka Materiałowa i Logistyka nr 7-8*.

## **ДЕТЕРМИНАНТИ ОПРЕДЕЛЯЩИ РАЗВИТИЕТО НА ...**

---

Turner, G. B., LeMay, S. A., Hartley, M., Wood, C. M. (2000). Wood, Interdependence and cooperation in industrial buyer-supplier relationship, *Journal of Marketing Theory and Practice* 2000, Vol. 8, No. 1.

Wielka Encyklopedia PWN. (2003). *Wydawnictwo Naukowe PWN*, Warszawa.

Wiertz, C., de Ruyter K., C. Keen, Streukens S. (2004). Cooperating for service excellence in multichannel service system: an empirical assessment, *Journal of Business Research* , Vol. 57.



# БИЗНЕС УПРАВЛЕНИЕ

Стопанска академия  
„Д. А. Ценов“ – Свищов

Година XXVII, кн. 3, 2017

## СЪДЪРЖАНИЕ

### МЕНИДЖМЪНТ теория

#### **СЪВМЕСТНО СЪЗДАВАНЕ НА СТОЙНОСТ НА ТЪРГОВСКАТА МАРКА ЧРЕЗ ПЛАТФОРМЕНИТЕ КОМПАНИИ**

Д-р Боряна Димитрова, доц. д-р Брент Смит,  
проф. д-р Трина Ларсен Андра ..... 5

### МЕНИДЖМЪНТ практика

#### **ДЕТЕРМИНАНТИ ОПРЕДЕЛЯЩИ РАЗВИТИЕТО НА МЕЖДУОРГАНИЗАЦИОННИТЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯ**

Доц. д-р Дариуш Новак ..... 30

#### **ВЛИЯНИЕ НА НАВИЦИТЕ ВЪРХУ УПРАВЛЕНСКИЯ ПРОЦЕС**

Ас. д-р Станимир Бернардов Славов ..... 54

### СЧЕТОВОДСТВО и одит

#### **ПЪЛНОТА И СВОЕВРЕМЕННОСТ НА ПУБЛИКУВАНЕТО НА ГОДИШНИТЕ ФИНАНСОВИ ОТЧЕТИ НА БЪЛГАРСКИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Гл. ас. д-р Рени Петрова ..... 73

### ЗАСТРАХОВАНЕ и осигуряване

#### **ЕКСПЕРТНА ОЦЕНКА НА ЕКОЛОГИЧНИЯ РИСК С ТЕХНОГЕНЕН ХАРАКТЕР –ЕЛЕМЕНТ ОТ ЕКОЛОГИЧНОТО ЗАСТРАХОВАНЕ НА ИНДУСТРИАЛНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Доц. д-р Ирена Мишева ..... 93

## **Редколегия на сп. „Бизнес управление“**

**Красимир Шишманов** – главен редактор, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

**Никола Янков** – зам. главен редактор, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

**Иван Марчевски**, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

**Ирена Емилова**, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

**Любчо Варамезов**, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

**Румен Ерусалимов**, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

**Силвия Костова**, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

## **Международна редколегия на сп. „Бизнес управление“**

**Александру Неделеа** – Университет „Стефан Велики“, Сучава, Румъния

**Дмитрий Владимирович Чистов**, – ФГОБУ ВПО Финансов университет при правителството на руската федерация, Москва, Русия

**Йоана Панагорец** – Университет Валахия, Търговище, Румъния

**Йото Йотов** – Драксел университет, Филадельфия, САЩ

**Махмуд Ел Батран** – Университет Кайро, Кайро, Египет

**Наталья Борисовна Голованова** – Московски технологически университет, Москва, Русия

**Татяна Викторовна Орехова** – Донецки национален университет, Виница, Украйна

**Тадиа Джукич** — Университет в Ниш, Ниш, Сърбия

**Ян Тадеуш Дуда** – AGH Университет за наука и технологии, Краков, Полша

**Виктор Чужиков** – Киевски национален икономически университет "Вадим Гетман", Киев, Украйна

Дадено за печат на 19.09.2017 г., излязло от печат на 25.09.2017 г.,  
формат 70x100/16, тираж 50

© Стопанска академия „Димитър А. Ценов“ – Свищов,  
ул. „Ем. Чакъров“ 2, тел.: +359 631 66298

© Академично издателство „Ценов“, Свищов, ул. „Градево“ 24

ISSN 0861 - 6604

# БИЗНЕС управление

БИЗНЕС управление 3/2017



ИЗДАНИЕ НА  
СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ  
„Д. А. ЦЕНОВ“ - СВИЦОВ

**3/2017**

## КЪМ ЧИТАТЕЛИТЕ И АВТОРИТЕ НА СПИСАНИЕ „БИЗНЕС УПРАВЛЕНИЕ“

Списание „БИЗНЕС управление“ публикува изследователски статии, методологически и методически разработки и прегледи, рецензии, опит.

### 1. Обем:

Статии: минимум - 12 страници; максимум – 20 страници;  
Прегледи, рецензии, опит: минимум – 5 страници; максимум -10 страници.

### 2. Депозирание на материалите:

- на хартиен носител и в електронен вид (по E-mail и/или на CD);

### 3. Технически характеристики:

- изпълнение Word 2003 (минимум);
- размер на страницата - A4, 29-31 реда и 60-65 знака на ред;
- разстояние между редовете 1,5 lines (At least 22 pt);
- шрифт - Times New Roman 14 pt;
- полета - Top - 2.54 cm.; Bottom - 2.54 cm; Left - 3.17 cm; Right - 3.17 cm;
- номерация на страницата - долу вдясно;
- текст под линия - размер 10 pt;
- графики и фигури - Word 2003 или Power Point.

### 4. Оформление:

- наименование на статията, име на автора, научна степен, научно звание - шрифт Times New Roman, 14 pt, с големи букви Bold - центрирано;
- наименование и адрес на местоработата; телефони за контакти и E-mail;
- резюме на български език в обем до 30 реда; ключови думи - от 3 до 5;
- JEL класификация на публикациите с икономически характер (<http://ideas.repec.org/j/index.html>);
- основен текст (изложение);
- таблиците, графиките и фигурите се вграждат софтуерно в текста (да позволяват езикова корекция и превод на английски). Цифрите и текстът вътре в тях се изписват с шрифт Times New Roman 12 pt;
- формулите се създават с Equation Editor;

### 5. Правила за цитиране под линия:

При цитиране да се спазват изискванията на **APA Style (American Psychological Association)**, поместени тук: <https://www.uni-svishtov.bg/?page=page&id=71>

Всеки автор носи отговорност за отстояваните идеи, съдържанието и техническото оформление на своя текст.

### 6. Контакти:

Главен редактор: тел.: (+359) 631-66-397  
Зам.-главен редактор: тел.: (+359) 631-66-299  
Стилов редактор: тел.: (+359) 631-66-335  
E-mail: zh.tananeeva@uni-svishtov.bg ; bm@uni-svishtov.bg  
Адрес: Стопанска академия „Д. А. Ценов“, ул. „Ем. Чакъров“ №2, Свищов, България