

Dariusz Nowak^{*}

MAŁE I ŚREDNIE PRZEDSIĘBIORSTWA W PROCESIE KOOPERACJI – WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH

1. WPROWADZENIE

Wraz z szybko następującymi procesami globalizacji i internacjonalizacji gospodarek małe i średnie przedsiębiorstwa zajmujące się produkcją oraz świadczeniem usług produkcyjnych i okołoprodukcyjnych coraz częściej stają wobec wyzwań i uwarunkowań zmieniającego się otoczenia. Dotychczasowe nastawienie na realizację krótkookresowych celów zastępowane jest strategią długofalową, w ramach której dąży się do poprawy efektywności i sprawności działania oraz uzyskania przewagi konkurencyjnej. Wskazuje się, że przewaga ta może przybierać charakter większościowy lub mniejszościowy. Charakter większościowy związany jest z dążeniem do wyróżnienia się poprzez pozyskanie i wykorzystanie niepowtarzalnych technologii, budowę marki i wizerunku, a także tworzenie partnerskich relacji z dostawcami i odbiorcami, których podstawą jest zaufanie, zaangażowanie i wzajemność. Charakter mniejszościowy dotyczy prowadzenia działań w łańcuchu wartości poprzez dążenie do optymalizacji kosztów siły roboczej, środków produkcji, czy procesów wytwarzania¹.

W toku zachodzących zmian małe i średnie przedsiębiorstwa aktywnie poszukują różnorodnych metod i technik zarządzania, które pozwolą im zaadoptować i zaimplementować zestaw specyficznych instrumentów i narzędzi stanowiących źródło sukcesu i budowy trwałej przewagi konkurencyjnej. Działania te polegają na permanentnej analizie otoczenia i jego właściwości oraz podejmowaniu zmian zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i w bezpośrednich relacjach z najbliższym obszarem oddziaływania. Dodatkowo prawidłowe wykorzystanie tych instrumentów pozwala identyfikować oraz odpowiednio reagować na zmiany zachodzące w otoczeniu. Poprawna i w odpowiednim czasie dokonana

^{*} Dr, Katedra Zarządzania i Analizy Zasobów Przedsiębiorstwa, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

¹ J. C z e k a j, *Metody zarządzania informacją w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000, s. 59.

reakcja pozwala osiągnąć sukces, poprawić produktywność i zoptymalizować wykorzystanie zasobów i posiadanych środków. Podkreśla się, że sukces małych i średnich przedsiębiorstw ma bezpośredni wpływ na rozwój określonych regionów i całych gospodarek. Przejawia się on w absorpcji osób bezrobotnych, pionierstwie na polu innowacji oraz elastyczności, która pozwala prawidłowo zidentyfikować i zaspokoić potrzeby wymagającego klienta.

Jednym z niedocenianych instrumentów, którego znaczenie i rola rosną w ostatnich dwóch dekadach jest kooperacja. Jej prawidłowa implementacja oraz zarządzanie pozwalają przedsiębiorcom umiejętnie adoptować i dostosowywać posiadane zasoby rzeczowe, finansowe i osobowe do zmieniających się uwarunkowań techniczno-technologicznych, polityczno-społecznych, organizacyjno-prawnych, gospodarczych, a nawet demograficznych i kulturowych. Podstawą „dobrej kooperacji” jest umiejętnie przeprowadzony dobór kooperantów, których umiejętności i kompetencje będą kompatybilne z potencjałem odbiorcy. W tym kontekście istotnym problemem jest wybór pola współpracy, to jest tych obszarów, procesów czy funkcji, które zostały prawidłowo zdefiniowane, wyodrębnione i przekazane do realizacji zewnętrznym podmiotom. Proces ten pozwala skupić się na wąskich domenach, w które można zainwestować posiadane zasoby i umiejętności, i które stanowią istotną wartość dla przedsiębiorstwa. Celem opracowania jest identyfikacja podstawowych domen kooperacji małych i średnich przedsiębiorstw oraz określenie tendencji i kierunków ich rozwoju.

2. KOOPERACJA I PRZESŁANKI JEJ ROZWOJU

Rosnąca rola kooperacji oraz czynników ją kształtujących znalazła swoje odzwierciedlenie w bogatej literaturze tematu. Należy jednak podkreślić, że brak jest kompleksowej i jednolitej teorii a nawet definicji, które tłumaczyłyby fenomen omawianego zjawiska, charakteryzującego się interdyscyplinarnym i wielowątkowym ujęciem. Kooperacja leży bowiem w gestii zainteresowań takich obszarów badawczych jak socjologia, antropologia, psychologia, nauki polityczne i społeczne, teoria organizacji i zarządzania czy nauki dotyczące ewolucji i doboru naturalnego².

Z punktu widzenia niniejszego opracowania szczególne zainteresowanie zwrócone zostało na ujęcie ekonomiczne, należy jednak podkreślić, że nawet w obrębie tej dziedziny nauki brak jest konsensusu co do formalnej konstrukcji

² Zasady rządzące ewolucją w kooperacji przedstawione są w: A. Nowak, *Five Rules for the Evolution of Cooperation*, „Science” 2006, Vol. 314, s. 560–563.

pojęcia³. Wskazuje się, że dotychczasowe relacje tworzone w łańcuchu wartości o prostym charakterze wertykalnym coraz częściej zastępowane są złożonymi relacjami horyzontalnymi uwzględniającymi zarówno interakcje w zakresie wymiany informacji, umiejętności i wiedzy, jak i taktycznych uwarunkowań prowadzenia wspólnego biznesu⁴. Tak zatem zachodzące zmiany w obrębie rynków i organizacji w nich funkcjonujących powodują ewolucyjny rozwój pojęcia kooperacji.

Niektórzy autorzy definiują kooperację w sposób bardzo prosty, traktując ją jako proces współpracy lub współdziałania dwóch lub większej ilości jednostek w celu osiągnięcia czegoś, do czego dążą obydwie strony⁵. W konsekwencji przedsiębiorstwa promują pracę zespołową, wspólnie ustalają cele i osiągają konsensus działania⁶.

Inni autorzy wskazują na skomplikowany i wieloaspektowy jej charakter. Przykładowo Smith, Carroll i Ashford wyrażają pogląd, że kooperacja jest procesem, w którym podmioty indywidualne, grupowe i instytucjonalne działają wspólnie, podlegają interakcji i tworzą różnego rodzaju psychologiczne relacje, które są podstawą formułowania wspólnych celów i realizacji korzyści⁷. W procesie tym następuje wspólny wybór odpowiednich polityk, strategii, taktyk działania przez dwóch lub większą ilość aktywnych aktorów rynku, którzy dążą do konkretyzacji przedsięwzięć⁸. Wychodząc z powyższej definicji należy podkreślić, że kooperację można rozpatrywać w kontekście klasycznego cyklu życia jako ewolucyjną przemianę przechodzącą różne stadia od momentu jej ustanowienia, poprzez wzrost, stabilizację aż do rozwiązania.

Uważa się również, że kooperacja polega na koordynacji pokrewnej lub komplementarnej działalności wykonywanej przez organizacje w relacjach biznesowych w celu osiągnięcia jednostkowych lub wspólnych celów z jednocze-

³ T. Hammervoll, *Channel Cooperation: A Reflective Scale*, „The International Journal of Logistics Management” 2009, Vol. 20, No. 3, s. 302.

⁴ W. Janasz (red.), *Zarys strategii rozwoju przemysłu*, Difin, Warszawa 2006, s. 181.

⁵ W. Alderson, *Dynamic Marketing Behavior. A Functionalist Theory of Marketing*, Richard D. Irvin, Inc., Homewood (Ill) 1965, s. 239; B. Hillebrand, D. Biemans, *The Relationship Between Internal and External Cooperation: Literature Review and Proposition*, „Journal of Business Research” 2003, Vol. 56, Iss. 9, s. 736; R. M. Morgan, S. D. Hunt, *The Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing*, „Journal of Marketing” 1994, Vol. 58, No. 3, s. 26; C. Huxman, *Creating Collaborative Advantage*, SAGE Publication, London 1996, s. 6.

⁶ J. M. Deepen, T. J. Goldsby, A. M. Knemeyer, S. M. Wallenburg, *Beyond Expectation: An Examination of Logistics Outsourcing Goal Achievement and Goal Exceedance*, „Journal of Business Logistics” 2008, Vol. 29, No. 2, s. 78; R. M. Morgan, S. D. Hunt, *op. cit.*, s. 26.

⁷ K. G. Smith, S. J. Carroll, S. J. Ashford, *Intra and Interorganizational Cooperation: Toward a Research Agenda*, „Academy of Management Journal” 1995, Vol. 38, No. 1, s. 7–23.

⁸ S. D. Sibley, D. A. Michie, *An Exploratory Investigation of Cooperation in a Franchise Channel*, „Journal of Retailing” 1982, Vol. 58, No. 4, s. 25.

snym oczekiwaniem na odwzajemnienie się w określonym czasie⁹. Definicja ta podkreśla zasadę wzajemności, poprzez którą należy rozumieć oczekiwanie rewanżu ze strony partnera w zamian za wykonaną przysługę, z której uzyskano korzyści, a których organizacja nie uzyskałaby działając samodzielnie¹⁰. Podobny pogląd reprezentuje Gardner i inni, którzy podkreślają partnerstwo i gotowość podmiotów do akceptacji krótkoterminowych trudności z jednoczesnym oczekiwaniem, że inne podmioty wykażą się podobną postawą¹¹.

Traktuje się ją jako rodzaj przymierza (*alignment*), które może dotyczyć różnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa począwszy od zaopatrzenia, poprzez gospodarkę magazynową i produkcję, a kończąc na marketingu i zbycie¹². Podstawą tworzenia przymierza jest świadomość o ograniczonych możliwościach własnych oraz przekonanie, że określone przedsięwzięcia i zamierzenia można wykonać szybciej, sprawniej i po niższym koszcie działając wspólnie. Celem tak rozumianej kooperacji jest uzyskanie „dochodu (*czynszu*) z relacji” (*relational rent*), który definiuje się jako nadzwyczajne korzyści generowane w procesie wymiany poprzez wspólne idiosynkratyczne uczestnictwo w specyficznych przymierzach. Podkreśla się, że korzyści takie nie mogłyby być osiągnięte przez żadną firmę działającą samodzielnie¹³. „Dochód z relacji” może przybierać charakter: uzyskania dostępu do nabywców, do komplementarnych zasobów i możliwości (zdolności produkcyjnych) partnerów, możliwość uczenia się i akumulacji technicznej i organizacyjnej wiedzy, oraz uzyskania korzyści ze skali i zakresu działania. Ponadto, firmy mogą poprawić swoją pozycję konkurencyjną poprzez uczestnictwo w następujących wspólnych porozumieniach: poprzez łączenie zasobów z partnerami w celu wzmocnienia siły, poprzez formowanie aliansów z partnerami w celu prowadzenia walki z innymi stronami oraz tworzenie wspólnych wielowymiarowych przymierzy w celu osiągnięcia szerokiego frontu działania¹⁴.

⁹ J. Anderson, J. A. Narus, *A Model of Distributor Firm and Manufacture Firm Working Partnerships*, „Journal of Marketing” 1990, Vol. 54, No. 1, s. 40; J. Anderson, H. Hakansson, J. Johanson, *Dyadic Business Relationship within a Business Network Context*, „Journal of Marketing” 1994, Vol. 58, No. 4, s. 10; C. Wiertz, K. de Ruyter, C. Keen, S. Streukens, *Cooperating for Service Excellence in Multichannel Service System: An Empirical Assessment*, „Journal of Business Research” 2004, Vol. 57, No. 4, s. 428.

¹⁰ C. Keser, F. van Winden, *Conditional Cooperation and Voluntary Contributions to Public Goods*, „Scandinavian Journal of Economics” 2000, Vol. 102, No. 1, s. 36.

¹¹ J. T. Gardnem, M. C. Cooper, T. Noordewier, 1994, *Understanding Shipper – Carrier and Shipper – Warehouse Relationships: Partnerships Revisited*, „Journal of Business Logistics” 1994, Vol. 15, No. 2, s. 121.

¹² T. Coughlin, *Competition and Cooperation in Marketing Channel Choice, Theory and Application*, „Marketing Science” 1985, Vol. 4, No. 2, s. 110.

¹³ J. H. Dyer, H. Singh, *The Relational View: Cooperative Strategy and Source of Interorganizational Competitive Advantage*, „Academy of Management Review” 1998, Vol. 23, No. 4, s. 662.

¹⁴ Hao Ma, *Toward Global Competitive Advantage. Creation, Competition, Cooperation, and Co-option*, „Management Decision” 2004, Vol. 42, No. 7, s. 916.

Stosunkowo szeroko pojęcie kooperacji definiuje Podobiński¹⁵, który uważa, że jest to każdy rodzaj współpracy pomiędzy organizacjami, którego zamierzeniem jest uzupełnienie i zwiększenie posiadanych zasobów rzeczowych, osobowych, finansowych i informacyjnych, w celu jak najpełniejszego wykorzystania pojawiających się okazji rynkowych oraz umocnienia swojej pozycji na danym rynku w stosunku do konkurentów. W tym kontekście Stank i inni akcentują solidarną odpowiedzialność za rezultaty, które mogą przybierać zarówno charakter pozytywny, jak i negatywny¹⁶.

Inne podejście do zjawiska kooperacji reprezentuje Durate i Davies, którzy traktują ją jako wspólne dążenie, wspólną walkę w kierunku osiągnięcia zarówno własnych, jak i obopólnych celów¹⁷. Dążenie to wzmaga percepcję każdego partnera odnośnie kompatybilności zasobów, a tym samym przyczynia się do osiągania satysfakcji z relacji. Podkreśla się, że rozwój kooperacji jest powiązany z nierepresyjnym (*non-coercive*) wykorzystaniem siły przetargowej partnera o dominującej pozycji¹⁸.

Specyficzne ujęcie kooperacji propagowane jest przez Prasad, który traktuje ją jako pewną filozofię prowadzenia biznesu opartą na siedmiu założeniach, tj. współdziałaniu, zaangażowaniu, komunikowaniu się, kompromisie, konsensusie, ciągłej poprawie oraz koordynacji¹⁹.

Reasumując rozważania dotyczące konstrukcji kooperacji należałoby wskazać na klasyczne ujęcie Williama H. Knowlesa, który uważa kooperację za „wartość i produkt”, którego cena jest ustalona przez prawa rynku. Podkreśla, że jest ona charakteryzowana przez trzy różne konotacje²⁰:

- pierwszą ekonomiczną oznaczającą podział pracy,
- drugą dotyczącą poszukiwania optymalnych technik produkcji związanych z relacjami i powiązaniem przemysłowymi,
- trzecią instytucjonalną kładącą nacisk na aspekty historyczne i kulturowe propagujące wspólną pracę.

Rozpatrując powyższe ujęcia warto zwrócić uwagę na aspekt instytucjonalny, w którym zakłada się, że kooperacja nie jest tylko formą współdziałania w celu optymalizacji działalności, ale również wyraża zdolność organizacji do

¹⁵ A. Podobiński (red.), *Marketingowe czynniki rozwoju sprzedaży wyrobów przemysłowych*, Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2004, s. 14–15.

¹⁶ T. P. Stank, S. B. Keller, P. J. Daugherty, *Supply Chain Collaboration and Logistical Service Performance*, „Journal of Business Logistics” 2001, Vol. 22, No. 1, s. 29.

¹⁷ M. Duarte, G. Davies, *Trust as Mediator of Channel Power*, „Journal of Marketing Channels” 2004, Vol. 11, No. 2/3, s. 82.

¹⁸ R. M. Morgan, S. D. Hunt, *op. cit.*, s. 33.

¹⁹ B. Prasad, *Decentralized Cooperation: A Distributed Approach to Team Design in a Concurrent Engineering Organization*, „Team Performance Management” 1998, Vol. 4, No. 4, s. 143–144.

²⁰ W. H. Knowles, *The Nature of Industrial Cooperation*, „Southern Economic Journal” 1952, Vol. 18, No. 3, s. 350.

współpracy w sposób zharmonizowany w kierunku realizacji wspólnych bądź indywidualnych celów.

Kooperacja we współczesnym silnie konkurencyjnym świecie odgrywa bardzo ważną rolę, stanowi czynnik poprawiający efektywność działania oraz traktowana jest jako kluczowy instrument budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa i wchodzenia na nowe rynki²¹. Zdaniem P. Buxmanna i innych poprzez kooperację w łańcuchu dostaw przedsiębiorstwa mogą osiągnąć pozytywny efekt ekonomiczny dzięki łączeniu zasobów, takich jak zakłady produkcyjne, siła robocza czy informacja²². Główną ideą kooperacji jest integracja dotycząca wspólnego planowania pomiędzy uczestniczącymi aktorami rynku takimi jak: dostawcy, producenci, dystrybutorzy oraz dostawcy usług logistycznych, która prowadzi do osiągnięcia lepszych rezultatów niż osiągnęłyby te podmioty w przypadku planowania w izolacji. Poprzez kooperację konkurenci mogą się wzajemnie uzupełniać i doskonalić swoje działalności na różnych płaszczyznach funkcjonowania przedsiębiorstwa zarówno w zakresie produkcji, opracowywania i wprowadzania nowych produktów, jak i wchodzenia na nowe rynki. Przyczynia się ona również do redukcji kosztów i ryzyka, transferu technologii i potencjału, np. w ramach tworzących się aliansów²³.

3. CEL I ZAKRES BADAŃ

Badania empiryczne dotyczące uwarunkowań, kierunków oraz charakteru kooperacji przedsiębiorstw przemysłowych prowadzone są od 2008 r. Wybrany celem prowadzonych analiz, których prezentacji dokonano w niniejszym artykule było ukazanie w aspekcie poznawczym i praktycznym przedmiotu i zakresu współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami oraz tendencji i trendów rozwojowych. Charakter problemu badawczego przesądził o przyjęciu jako podstawy badań jakościowych przy wykorzystaniu kwestionariusza ankietowego.

W procesie badań ankietowych zebrano 270 kwestionariuszy, z czego w niniejszym opracowaniu prezentowane są wyniki zebrane w 190 podmiotach zaliczanych do grupy przedsiębiorstw małych i średnich. Z badań wykluczono przedsiębiorstwa mikro wychodząc z założenia, że niewielki potencjał zasobowy i skala działania znacznie zaciemniają obraz kooperacji. Przedsiębiorstwa te zazwyczaj stanowią podmiot bierny, który dostosowuje się do wymogów i żądań

²¹ F. Liang, *Managing Dynamics of Inter-partner Cooperation of IJVs in China*, „China Management Studies” 2008, Vol. 2, No. 4, s. 303.

²² P. Buxmann, A. von Arsen, L. M. Diaz, *Economic Evaluation of Cooperation Scenarios in Supply Chains*, „Journal of Enterprises Information Management” 2008, Vol. 21, No. 3, s. 248.

²³ M. Bengtsson, S. Kock, *“Coopetition” in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously*, „Industrial Marketing Management” 2000, Vol. 14, No. 29, s. 414.

dominujących partnerów. Ze względu na szerokie powiązania kooperacyjne polskich przedsiębiorstw badania dotyczyły firm z całej Polski przy zastosowaniu doboru nielosowego. Ograniczona próba badawcza nie może stanowić podstawy do uogólniania wyników badań na ogół polskich przedsiębiorstw ani tym bardziej weryfikować ich praktycznego zastosowania. Uzyskane rezultaty stanowią jedynie pewną ilustrację teoretycznych rozważań oraz ukazują trudności w rozwoju układów kooperacyjnych.

Podstawowym kryterium klasyfikacji przedsiębiorstw wybranych do badań był rodzaj prowadzonej działalności związany z produkcją lub świadczeniem szeroko rozumianych usług produkcyjnych i okołoprodukcyjnych na polskim rynku dóbr przemysłowych oraz występowanie zarówno w roli kooperanta biernego, zajmującego się produkcją lub świadczeniem usług dla innych przedsiębiorstw, jak i kooperanta czynnego dokonującego aktywnego rozpoznania rynku w celu realizacji własnych procesów produkcyjnych. Podstawową domeną aktywności badanej próby była działalność w zakresie produkcji części, detali, elementów i podzespołów oraz świadczenie usług zarówno bezpośrednio związanych z produkcją, jak i mających pośredni związek z tworzeniem produktów.

Przekrój badanej próby był bardzo szeroki, reprezentowany przez liczne branże i rodzaje działalności, co uniemożliwiło stworzenie spójnego i jednolitego portretu. Należy również zaznaczyć, że przynależność branżowa nie oddaje istoty działalności przedsiębiorstwa. Współcześnie w silnie konkurencyjnym środowisku, rzadko który podmiot swoje funkcjonowanie wiąże z jedną domeną lub dziedziną działania. Podlega ona silnej dywersyfikacji zarówno w zakresie wykonywania pokrewnych, jak i całkowicie odmiennych funkcji.

W badanej grupie zidentyfikowano przedsiębiorstwa małe o zatrudnieniu od 10 do 49, reprezentowane przez 94 podmioty (49,47% próby) oraz przedsiębiorstwa średnie o zatrudnieniu od 50 do 249 pracowników, reprezentowane przez 96 podmiotów (50,53% próby)²⁴.

4. OBSZARY I KIERUNKI ROZWOJU KOOPERACJI MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

Kooperacja rozumiana jako zgodna współpraca pomiędzy dwoma lub większą liczbą aktywnych aktorów rynku zmierzających do realizacji przyjętych celów jest kombinacją dwóch czynników. Pierwszy dotyczy określenia przedmiotu współpracy, którym mogą być różnorodne funkcje i czynności wykonywane w procesie obsługi rynku, drugi wiąże się z chęcią wejścia w dany układ,

²⁴ Podstawą klasyfikacji przedsiębiorstw była liczba zatrudnionych, ze względu na brak informacji o pozostałych elementach, dotyczących ilościowych kryteriów klasyfikacji.

który wynika z przekonania o możliwości osiągnięcia danego celu lub celów tylko poprzez wspólne działanie²⁵.

Analizując rezultaty badań empirycznych można bezspornie stwierdzić, że podstawowym obszarem kooperacji w pierwszej kolejności jest zakup surowców i materiałów, które podlegają przetworzeniu w procesie produkcyjnym, w drugiej natomiast zakup materiałów eksploatacyjnych. Relacje kooperacyjne w pierwszym obszarze nawiązuje łącznie 121 podmiotów, stanowiących prawie 64% próby badawczej, przy czym częściej takie relacje nawiązują przedsiębiorstw średnie (prawie 73% próby) niż małe (około 54% próby). Na podstawie prowadzonego badania można wysnuć tezę, że główną domeną działania średnich przedsiębiorstw jest produkcja, natomiast przedsiębiorstw małych świadczenie różnego rodzaju usług. Potwierdzeniem założenia jest kooperacja w zakresie pozyskiwania różnego rodzaju części, detali, elementów, półfabrykatów itp., która również dominuje w przedsiębiorstwach średnich (51 wskazań, stanowiących 53% próby) niż małych (30 wskazań, stanowiących 33% próby). Należy podkreślić, że produkcja tych elementów odbywa się często na podstawie szczególnych wytycznych zlecniodawcy, pod jego nadzorem i według jego kosztorysów. Usługi te w procesach produkcyjnych zlecniodawcy mają istotne znaczenie, jakiegokolwiek odstępstwa od formalnych wymogów (n. materiałowych, konstrukcyjnych, składowania, przechowywania itp.) mogą przyczynić się do obniżenia jakości, a tym samym wartości tworzonych dóbr. Wadliwe wykonanie elementu lub określonej konstrukcji rodzi konsekwencje w całym łańcuchu wartości, a nie tylko w kolejnych procesach, tak zatem kooperacja dotycząca produkcji wiąże się z wyższymi formami współpracy, takim jak wspólne przedsięwzięcie, partnerstwo czy alians. Biorąc pod uwagę zamierzenia dotyczące rozwoju kooperacji w przedmiotowej kwestii należy wskazać, że badane podmioty nie przewidują dokonania w krótkim horyzoncie czasowym istotnych zmian.

Istotne relacje kooperacyjne dostrzega się również w zakresie różnego rodzaju usług produkcyjnych i okołoprodukcyjnych. Poprzez usługę produkcyjną należy rozumieć świadczenia związane z działalnością polegającą na wytwarzaniu części i elementów na zlecenie kooperanta według jego specyfikacji i wymagań oraz szereg innych typu projektowanie, montaż, kompletacja, malowanie, lakierowanie, rozbiórka, rozkrój, cięcie, obróbka, toczenie, frezowanie, foliowanie itp. Usługi te często mają zindywidualizowany charakter i wykonywane są dla konkretnego kooperanta, przy wykorzystaniu specyficznego parku maszyn, nie znajdującego zastosowania w innych relacjach. Usługi okołoprodukcyjne związane są natomiast z działaniami w zakresie transportu, magazynowania i składowania, zabezpieczenia produkcji, utrzymania ruchu, serwisu i napraw itp. Z punktu widzenia technologii i procesów pracy zasadniczo wpływają na jakość, terminowość wykonania zadań oraz bezpieczeństwo pracy.

²⁵ L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 398.

Tabela 1

Przedmiot kooperacji i kierunki jej rozwoju

Przedmiot kooperacji	Przedsiębiorstwa małe (N = 94)				Przedsiębiorstwa średnie (N = 96)			
	stan		rozwój		stan		rozwój	
	lw	up	lw	up	lw	up	lw	up
Zakup surowców przeznaczonych do dalszego przetworzenia	51	54,3	51	54,3	70	72,9	67	69,8
Zakup części, detali, elementów, podzespołów do montażu	30	31,9	29	30,8	51	53,1	48	50,0
Zakup dużych podzespołów lub części składowych produkowanych wyrobów	6	6,4	9	9,6	16	16,7	17	17,2
Zakup części przeznaczonych do napraw i remontów	31	33,0	32	34,0	40	41,7	36	37,5
Zakup innych materiałów eksploatacyjnych	44	46,8	43	45,7	62	64,6	57	21,9
Usługi montażu	18	19,1	20	21,3	20	20,8	21	21,9
Usługi produkcyjne (w zakresie malowania, lakierowania, galwanizowania itp.)	17	18,1	17	18,1	28	29,2	28	29,2
Usługi utrzymania ruchu	6	6,4	6	6,4	12	12,5	13	13,5
Usługi serwisowe i gwarancyjne	36	38,3	35	37,2	35	36,5	34	35,4
Usługi transportowe i załadunkowe	41	43,6	39	41,5	54	56,2	51	53,1
Usługi składu i magazynowania	10	10,6	10	10,6	13	13,5	14	14,6
Usługi remontowo-naprawcze	26	27,7	27	28,7	35	36,5	30	31,2
Usługi pakowania/wytwarzania opakowań lub/i konfekcjonowania	5	5,32	6	6,38	10	10,4	10	10,4
Usługi księgowo i finansowe	28	29,8	31	33,0	14	14,6	15	15,6
Usługi marketingowe	15	16,0	18	19,1	12	12,5	15	15,6
Usługi informatyczne	32	34,0	33	35,1	33	34,4	34	35,4
Usługi prawne	37	39,4	41	43,6	53	55,2	51	53,1
Usługi szkolenia i treningów	27	28,7	29	30,8	40	41,7	40	41,7
Wynajem mocy produkcyjnych (w tym maszyn, urządzeń)	7	7,4	6	6,4	10	10,4	9	9,4
Wynajem pracowników	7	7,4	8	8,5	15	15,6	16	16,7
Prace badawczo-rozwojowe w zakresie nowych technologii	5	5,3	9	9,6	8	8,3	16	16,7
Prace badawczo-rozwojowe w zakresie nowych produktów	7	7,4	12	12,8	7	7,3	16	16,7
Doradztwo techniczne	11	11,7	12	12,8	12	12,5	16	16,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

W badanej próbie szczególnie istotna jest kooperacja w zakresie transportu, usług serwisowo-gwarancyjnych oraz remontowo-naprawczych. Ścisłe relacje w zakresie transportu nawiązały 54 podmioty średnie, stanowiące ponad 56% próby oraz 41 podmioty małe, stanowiące 43,6% próby, w zakresie serwisu i gwarancji 35 firm średnich, stanowiących 36,5% próby oraz 36 firm małych stanowiących 38,3% próby, a w zakresie prac remontowo-naprawczych 35 jednostek średnich i 26 małych, stanowiących odpowiednio 36,5% i 27,7% próby. Charakterystyczną cechą prezentowanych usług jest ich stosunkowo niewielki koszt i niewielkie znaczenie w procesach produkcyjnych przedsiębiorstwa, a także wysoka rywalizacji pomiędzy usługodawcami, co powoduje, że nie nawiązuje się jakiś szczególnych więzi, kooperacja ma zatem charakter prosty, a relacje przyjmują postać transakcji powtarzalnych lub długofalowych. Należy podkreślić, że badane przedsiębiorstwa również w tym zakresie nie przewidują istotnych zmian, wyniki wskazują na jednostkowe zamierzenia dotyczące rozwoju.

Analizując wyniki badań empirycznych dotyczące usług produkcyjnych i okołoprodukcyjnych można wskazać, że mniejszym zainteresowaniem cieszą się usługi utrzymania ruchu, pakowania oraz składu i magazynowania. Z punktu widzenia badanej próby mało istotne są również prace badawczo-rozwojowe w zakresie nowych technologii i nowych produktów. Wspólne prace dotyczące ekspansji technologicznej prowadzi zaledwie 8 podmiotów średnich i 5 podmiotów małych, stanowiących odpowiednio 8,3% i 5,3%, a prace dotyczące nowych produktów po 7 podmiotów w każdej grupie. Na uwagę zasługują zamierzenia rozwojowe, w przeciagu kilku lat badane jednostki chcą wyjść z inicjatywą współpracy zarówno w zakresie technologii, jak i produktów. Respondenci klasyfikowani do grupy przedsiębiorstw średnich pragną rozszerzyć wspólne prace dotyczące technologii o kolejne 8 przypadków i w zakresie nowych produktów o 9 przypadków, co zwiększy udział w obu obszarach do 16,7%. Natomiast w grupie przedsiębiorstw małych szczególnie istotne będzie rozszerzenie współpracy w zakresie rozwoju nowych produktów, zamiar taki bowiem zgłosiło kolejnych 5 podmiotów co zwiększy udział do 12,8% próby. Należy jednak podkreślić, że prezentowany wynik świadczy o bardzo niskiej skłonności kooperacyjnej badanych przedsiębiorstw i stanowi potwierdzenie badań wielu autorów, którzy wskazują na ograniczoną innowacyjność polskich firm, małą kreatywność i niewielką konkurencyjność. Obszary te powinny stanowić podstawę każdej nowoczesnej współpracy, tylko bowiem na polu badań i rozwoju można budować swoje kluczowe kompetencje, które stają się podstawą rozwoju, wzrostu wartości i budowy trwałej przewagi konkurencyjnej. Pozostałe prezentowane domeny stanowią typowe obszary kooperacji, w ramach których wykorzystuje się dostawców skategoryzowanych w tzw. listach klasyfikowanych dostawców, którzy spełniają warunki brzegowe, konkurują ceną.

Reasumując rozważania dotyczące przedmiotu współpracy warto zwrócić uwagę na fakt, że współczesne przedsiębiorstwa pojęcie kooperacji rozumieją znacznie szerzej, niż wynikałoby to z definicji prezentowanych w pierwszej części opracowania. Respondenci wskazywali, że zasadnicze relacje nawiązują w takich obszarach jak:

- usługi prawne, z których korzysta 90 przedsiębiorstw, w tym 53 przedsiębiorstw średnich (55,2% próby) oraz 37 przedsiębiorstw małych (39,4% próby),
- usługi informatyczne, z których korzysta 65 przedsiębiorstw, w tym 33 przedsiębiorstwa średnie (34,4% próby) oraz 32 przedsiębiorstwa małe (34% próby),
- usługi księgowo i finansowe, z których korzystają 42 przedsiębiorstwa, w tym 14 przedsiębiorstw średnich (14,6% próby) oraz 28 przedsiębiorstw małych (29,8% próby).

Sporadycznie korzysta się również z usług informatycznych i marketingowych. W badaniach poszerzonych wskazywano, że najczęściej mają one charakter prac doraźnych, związanych z określonymi okolicznościami, typu organizacja wystaw, konferencji, promocji czy kampanii reklamowej.

Mimo, że powyżej wymienione domeny współpracy nie mają ścisłego związku z kooperacją przemysłową, wielu respondentów wskazywało, że należą one do istotnych i znaczących obszarów kooperacji, a z podmiotami je świadczącymi nawiązuje się bliskie i partnerskie relacje. Relacje te często są bardziej istotne i znaczące niż relacje z przedsiębiorstwami świadczącymi usługi i dostawy w ramach kooperacji przemysłowej, których realizacja obwarowana jest szeregiem unormowań, w których brak jest miejsca na elastyczność i kompromisowość. Konieczność nawiązywania bliskich relacji wynika z ogólnych uwarunkowań prowadzenia biznesu, w tym skomplikowanych i często zmieniających się procedur, przepisów i innych reguł, których pozyskanie, przetworzenie i właściwa interpretacja przekraczają na ogół możliwości przeciętnego przedsiębiorcy²⁶. Przedsiębiorcy podkreślają, że relacje z różnego rodzaju firmami doradczymi i konsultacyjnymi muszą być oparte na szczególnych rodzajach więzi, w których dominuje zaufanie, szczerłość, rzetelność czy wiarygodność. Tylko bowiem w takim przypadku można wypracować odpowiednie rozwiązania skomplikowanych sytuacji, które pozwolą uniknąć konfliktów z podmiotami instytucjonalnymi (np. różnego rodzaju urzędami państwowymi) oraz innymi podmiotami gospodarczymi, które odmiennie interpretują zawarte porozumienia.

Prezentowana sytuacja wskazuje na ewolucyjny rozwój kooperacji, z kierunków produkcyjno-usługowych na informacyjne, finansowe oraz prawne. W przyszłości powiązania produkcyjne będą miały mniejsze znaczenie (zwłasz-

²⁶ Należy zaznaczyć, że większość przedsiębiorstw dużych i średnich (a w niektórych przypadkach nawet małych) posiada własne działy księgowo-finansowe oraz etatowego prawnika.

cza w dobie standaryzacji i unifikacji produkcji, co oznacza, że jakość, cena, terminy i tym podobne uwarunkowania będą różniły się w niewielkim zakresie), rozwijać się natomiast będą powiązania oparte na zależności finansowej, prawnej, właścicielskiej, czy przepływie informacji. Należy również podkreślić, że powiązania w ramach kooperacji przemysłowej związane są z wysokim poziomem zależności jednego podmiotu od drugiego, który raczej nie występuje w innych relacjach opartych na innych zasadach.

5. PODSUMOWANIE

Reasumując rozważania dotyczące przedmiotu oraz kierunku rozwoju domen kooperacji należy stwierdzić, że dotyczy ona tradycyjnych i standardowych obszarów. Spośród nich szczególnie istotna jest współpraca w zakresie dostaw surowców i materiałów do produkcji, wytwarzania części, elementów i półfabrykatów pod nadzorem i według specyfikacji odbiorcy, a także świadczenie różnego rodzaju usług o charakterze produkcyjnym i okołoprodukcyjnym. Badania wskazują jednocześnie, że zakres współdziałania charakteryzuje się niewielką skalą, większość przedsiębiorstw koncentruje się na szerokich obszarach własnego działania, pozostawiając często w swojej gestii nawet te funkcje, które nie mają żadnego znaczenia w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa. Problem ten wiąże się z ograniczonym zaufaniem, małym zaangażowaniem, niewielką innowacyjnością oraz obawami dotyczącymi nieetycznego zachowania niektórych przedsiębiorstw. Rozwijają się zatem proste relacje kooperacyjne, typu współpraca powtarzalna i antagonistyczna, w których dąży się do realizacji własnych celów, nawet kosztem partnera.

Dariusz Nowak

THE SMALL AND MEDIUM SIZE ENTERPRISES IN THE COOPERATION PROCESS – THE RESULTS OF EMPIRICAL RESEARCHES

Cooperation is often treated as a tool which allows to improve the competition position, increase a value of company, reduce production costs and risk and optimize the use of resources. Although cooperation has an important meaning a huge number of companies focus on wide spectrum of activities. It means that companies have a low tendency to transfer the chosen areas to other companies. The paper presents the results of empirical researches concerning areas of cooperation and development intentions.

Key words: cooperation, subject of cooperation, small and medium size enterprises, competition, value of company.