

# ZMIANY ZACHOWAŃ MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW W OKRESIE SPOWOLNIENIA GOSPODARCZEGO

redakcja naukowa  
Anna Skowronek-Mielczarek



OFICyna WYDAWNICZA  
SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE  
WARSZAWA 2015

**Publikacja sfinansowana ze środków Dziekana przeznaczonych na działalność  
statutową Kolegium Zarządzania i Finansów, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie**

**Recenzent**

Jarosław Karpacz

**Redaktor**

Magdalena Rokicka

© Copyright by Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2015  
Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości  
lub fragmentów niniejszej publikacji bez zgody wydawcy zabronione.

Wydanie I

**ISBN 978-83-8030-002-6**

**Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza**

02-554 Warszawa, al. Niepodległości 162

tel. +48 22 564 94 77, 22 564 95 46

[www.wydawnictwo.sgh.waw.pl](http://www.wydawnictwo.sgh.waw.pl)

e-mail: [wydawnictwo@sgh.waw.pl](mailto:wydawnictwo@sgh.waw.pl)

**Projekt i wykonanie okładki**

Monika Trypuz

**Zdjęcie na okładce**

©iStockphoto.com/EeeYiuTung

**Skład i łamanie**

DM Quadro

**Druk i oprawa**

QUICK-DRUK s.c.

tel. +48 42 639 52 92

e-mail: [quick@druk.pdi.pl](mailto:quick@druk.pdi.pl)

Zamówienie 105/VIII/15

## Spis treści

Wstęp .....	9
<i>Anna Skowronek-Mielczarek</i>	
Rozdział I. Uwarunkowania zmian zachowań małych i średnich przedsiębiorstw w okresie spowolnienia gospodarczego .....	13
Wprowadzenie .....	13
1.1. Zewnętrzne uwarunkowania funkcjonowania i zmian zachowań małych i średnich przedsiębiorstw – szanse i możliwości .....	14
1.2. Zewnętrzne uwarunkowania zmian zachowań małych i średnich przedsiębiorstw – bariery i zagrożenia .....	26
1.3. Wewnętrzne uwarunkowania funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw w okresie spowolnienia gospodarczego .....	40
Podsumowanie .....	50
Bibliografia .....	51
<i>Rafał Kasprzak</i>	
Rozdział II. Fundusze strukturalne a zmiany zachowań małych i średnich przedsiębiorstw .....	55
Wprowadzenie .....	55
2.1. Polityka wspierania małych i średnich przedsiębiorstw w ramach realizacji programów europejskich .....	56
2.2. Wsparcie bezpośrednie skierowane do małych i średnich przedsiębiorstw .....	65
2.3. Wsparcie pośrednie skierowane do instytucji otoczenia biznesu .....	71
2.4. Zapotrzebowanie na fundusze unijne i ich wykorzystanie w małych i średnich przedsiębiorstwach .....	76
Podsumowanie .....	82
Bibliografia .....	83
<i>Barbara Bojewska</i>	
Rozdział III. Działania i rezultaty dostosowawcze małych i średnich przedsiębiorstw w obszarze zachowań organizacyjnych .....	85
Wprowadzenie .....	85
3.1. Działania dostosowawcze małych i średnich przedsiębiorstw w obszarze zachowań organizacyjnych .....	87
3.2. Rezultaty działań dostosowawczych małych i średnich przedsiębiorstw w obszarze zachowań organizacyjnych .....	100

3.3. Innowacyjność i konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw jako istotny rezultat zachowań organizacyjnych .....	108
3.4. Zmiany w obszarze zachowań organizacyjnych .....	114
Podsumowanie .....	119
Bibliografia .....	120

*Celina Sołek-Borowska*

Rozdział IV. Wykorzystanie nowych technologii przez małe i średnie przedsiębiorstwa w okresie spowolnienia gospodarczego .....	123
Wprowadzenie .....	123
4.1. Zmiany technologiczne i ich wpływ na działalność małych i średnich przedsiębiorstw .....	124
4.2. Obszary wykorzystania sieci Internet w małych i średnich przedsiębiorstwach ..	134
4.3. Wirtualizacja działalności małych i średnich przedsiębiorstw .....	140
4.4. Rola mediów społecznościowych a zmiany zachowań małych i średnich przedsiębiorstw .....	142
4.5. Bezpieczeństwo i zagrożenia wynikające z obecności w internecie dla małych i średnich przedsiębiorstw .....	148
4.6. Nowe technologie a pracownicy wiedzy w przedsiębiorstwach .....	151
Podsumowanie .....	154
Bibliografia .....	155

*Mirosław Jarosiński*

Rozdział V. Zmiany zachowań małych i średnich przedsiębiorstw w obszarze zarządzania strategicznego .....	157
Wprowadzenie .....	157
5.1. Zarządzanie strategiczne w małych i średnich przedsiębiorstwach .....	158
5.2. Strategie przedsiębiorstw w czasie kryzysu .....	165
5.3. Przegląd badań dotyczących zmian w zakresie zarządzania strategicznego w polskich małych i średnich przedsiębiorstwach w okresie spowolnienia gospodarczego .....	175
Podsumowanie .....	187
Bibliografia .....	190

*Marta Ziółkowska*

Rozdział VI. Modele współpracy małych i średnich przedsiębiorstw jako przejaw zmian ich zachowań w okresie spowolnienia gospodarczego .....	193
Wprowadzenie .....	193
6.1. Modele współpracy małych i średnich przedsiębiorstw – istota pojęcia .....	195
6.2. Uwarunkowania podejmowania współpracy przez małe i średnie przedsiębiorstwa .....	201
6.3. Formy i rodzaje współpracy małych i średnich przedsiębiorstw .....	205

---

6.4. Wybrane modele współpracy małych i średnich przedsiębiorstw .....	210
6.5. Analiza poziomu współpracy przedsiębiorstw w Polsce – ujęcie międzynarodowe .....	221
Podsumowanie .....	225
Bibliografia .....	227
Spis rysunków .....	231
Spis schematów .....	231
Spis tabel .....	233

## Rozdział VI

# Modele współpracy małych i średnich przedsiębiorstw jako przejaw zmian ich zachowań w okresie spowolnienia gospodarczego

### Wprowadzenie

Globalizacja i permanentnie zmieniające się cechy otoczenia przedsiębiorstw warunkują konieczność pozyskiwania wiedzy i umiejętności z wielu źródeł jednocześnie. Przedsiębiorstwa chcące uzyskać przewagę konkurencyjną często muszą korzystać ze współpracy z innymi uczestnikami rynku, aby mieć możliwość oferowania produktu, który odpowiadałby na szybko zmieniające się potrzeby konsumentów. Przewagę konkurencyjną osiąga się dzięki wczesnemu identyfikowaniu potrzeb konsumentów i szybkiemu reagowaniu na sygnały otoczenia. W obecnych czasach wykorzystywanie w kreowaniu przewag konkurencyjnych wyłącznie zasobów i kompetencji własnych przedsiębiorstwa staje się niewystarczające, co wpływa na procesy nawiązywania współpracy. Ma to szczególne znaczenie dla małych i średnich przedsiębiorstw (MSP). Z uwagi na swój charakter są one zmuszone do nawiązywania współpracy z innymi podmiotami funkcjonującymi na rynku, tak aby możliwe było dopełnianie brakujących zasobów, umiejętności i kompetencji.

W toku zachodzących zmian małe i średnie przedsiębiorstwa aktywnie poszukują różnorodnych metod i technik zarządzania, które pozwolą im wdrażać zestaw specyficznych instrumentów i narzędzi stanowiących źródło sukcesu i budowę przewagi konkurencyjnej. Jednym z niedocenianych instrumentów, którego znaczenie i rola rosną w ostatnich dwóch dekadach, jest kooperacja. Jej prawidłowa implementacja i zarządzanie pozwalają przedsiębiorcom umiejętnie dostosowywać posiadane zasoby rzeczowe, finansowe i osobowe do zmieniających się szeroko rozumianych uwarunkowań rynkowych.

Modele współpracy przedsiębiorstw podlegają procesom transformacji, tak jak i cała rzeczywistość gospodarcza, w której funkcjonują. Dążenie do przetrwania w gospodarce i sprostania konkurencji panującej na rynku warunkuje zachowania

przedsiębiorstw w obliczu zmian spowodowanych światowym kryzysem czy spowolnieniem gospodarczym. Poszukują one takich zasobów i dokonują takich zmian w zachowaniach rynkowych, które pozwolą na osiągnięcie przewag konkurencyjnych i osiągnięcie sukcesu rynkowego. Takim zasobem jest niewątpliwie model biznesowy pozwalający na współpracę małych i średnich przedsiębiorstw. Słownik wyrazów obcych określa model jako „względnie odosobniony układ, możliwie mało skomplikowany, działający analogicznie do oryginału, którym może być (...) organizacja”<sup>305</sup>. Model współpracy jest więc formą kooperacji przedsiębiorstw, która pozwala im lepiej zaspokajać potrzeby konsumentów i oferować wyższą wartość produktów i usług.

Złożoność procesów zachodzących we współczesnej gospodarce, w których funkcjonują małe i średnie przedsiębiorstwa, w znaczący sposób przyczynia się do zwiększania liczby interakcji, w których uczestniczą te przedsiębiorstwa. Współczesne przedsiębiorstwo nie tylko konkuruje i koegzystuje z innymi podmiotami na rynku, lecz coraz częściej buduje także więzi międzyorganizacyjne. Wynika to w znacznej mierze z potrzeby ciągłego dążenia do rozwoju przedsiębiorstw, wzrostu poziomu ich innowacyjności oraz zdobywania dostępu do kluczowych zasobów i umiejętności. Realizacja tych zamierzeń jest możliwa również dzięki powiązaniom opartym na współpracy, która oznacza odchodzenie od samodzielnego rozwoju przedsiębiorstw na rzecz nawiązywania mniej lub bardziej trwałych więzi kooperacyjnych.

Przedsiębiorstwo może współcześnie kształtować relacje z podmiotami na rynku tak, aby zwiększać swoją pozycję konkurencyjną i odnaleźć się w turbulentnym otoczeniu, w którym funkcjonuje. W ostatnich dekadach działania prokooperacyjne nabrały wyjątkowego znaczenia dla rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Biorąc pod uwagę zakres współpracy przedsiębiorstw, należy wskazać, iż niektóre przedsiębiorstwa skupiają się wyłącznie na zarządzaniu jednym rodzajem relacji, inne zaś tworzą bardzo liczne i złożone powiązania z wieloma podmiotami. Formy współpracy charakteryzują się coraz wyższym poziomem złożoności tych relacji. Ich znaczenie jest związane z tworzeniem silnych więzi o charakterze społecznym, ekonomicznym, usługowym i technicznym. Współpraca przedsiębiorstw implikuje wzrost korzyści dla stron tej więzi, stanowiąc zachętę do zacieśniania relacji, a tym samym tworzenia powiązań złożonych<sup>306</sup>.

Celem opracowania jest prezentacja obecnego stanu wiedzy w zakresie zachowań małych i średnich przedsiębiorstw, dotyczących funkcjonowania powiązań między nimi, opartych na współpracy. Wraz z postępującą integracją gospodarki światowej coraz

<sup>305</sup> Słownik wyrazów obcych, PWN, Warszawa 1972, s. 484.

<sup>306</sup> Szerzej: B. de Vit, R. Meyer, *Strategy. Process. Content. Context, An International Perspective*, International Thompson Business Press, London 1998, s. 15.

większego znaczenia nabiera zdolność konkurowania małych i średnich przedsiębiorstw w wymiarze globalnym. Zewnętrzne uwarunkowania ekonomiczno-gospodarcze wymuszają na przedsiębiorstwach konieczność poszukiwania sposobów sprostania konkurencji ze strony międzynarodowych struktur gospodarczych. Jednym z takich sposobów jest poszukiwanie efektów synergii wynikających ze współpracy z innymi podmiotami rynkowymi, co umożliwia zwiększanie poziomu innowacyjności.

Problematyka niniejszego rozdziału stanowi próbę odpowiedzi na pytanie, czy okres spowolnienia gospodarczego może być szansą dla intensyfikacji procesów współpracy małych i średnich przedsiębiorstw oraz jakie mechanizmy mogą stymulować powstawanie nowych powiązań opartych na kooperacji przedsiębiorstw. Teza dowodzona w niniejszym opracowaniu odnosi się do tego, iż małe i średnie przedsiębiorstwa wykazują większą elastyczność w działaniu i szybkim dostosowywaniu się do nowych warunków na rynku, co przekłada się na ich szczególną rolę w kształtowaniu powiązań kooperacyjnych w warunkach znacznego spowolnienia gospodarczego. Niniejsze opracowanie ma charakter pozwalający na konceptualizację pojęcia zachowań małych i średnich przedsiębiorstw w zakresie kreowania, implementowania i uczestnictwa tych podmiotów gospodarczych w modelach współpracy oraz zmian ich zachowań w okresie kryzysu gospodarczego.

## 6.1. Modele współpracy małych i średnich przedsiębiorstw – istota pojęcia

Zachowania przedsiębiorstw są pojęciem interdyscyplinarnym, które może być analizowane z uwagi na założenia następujących dyscyplin naukowych: ekonomii, zarządzania, psychologii, socjologii i antropologii<sup>307</sup>. Najpełniejszy obraz zachowań przedsiębiorstw uzyskuje się poprzez sumaryczną analizę zachowań indywidualnych i grupowych poprzez pryzmat systemu organizacji formalnej. Zachowania przedsiębiorstw to wszelkie działania prowadzące firmę do osiągnięcia założonych celów. Można je określić jako reakcje na działania podejmowane przez inne podmioty rynku, z którymi przedsiębiorstwa pozostają w stosunkach wymiany, a także reakcje uprzedzające lub wywołujące te działania. Zachowania pierwszego rodzaju to adaptacyjne zachowania rynkowe, drugie można określić jako aktywne zachowania przedsiębiorcze.

Na przełomie XX i XXI wieku zaobserwowano następujące zmiany zachowań przedsiębiorstw w skali globalnej:

<sup>307</sup> C. Bore, J. Chil, *Business Communication Today*, McGraw-Hill, New York 1992, s. 45–47.



- wyraźny wzrost liczby związków kooperacyjnych przedsiębiorstw,
- wzrost znaczenia kooperacji jako podstawy realizacji strategii wzrostu innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw,
- dynamiczne rozszerzanie i pogłębienie się interakcji między współpracującymi partnerami,
- znaczące zwiększenie wpływu działań kooperacyjnych podejmowanych przez przedsiębiorstwa na całościowe wyniki sektorów, do których należą<sup>308</sup>.

Do bezpośrednich zachowań w sferze rynku zalicza się przede wszystkim wybór i funkcjonowanie kanałów dystrybucji, tak aby były dostosowane do właściwego segmentu nabywców i rodzaju towarów. Często w tym zakresie wykorzystuje się współpracę realizowaną poprzez kooperację podmiotów gospodarczych, czyli zharmonizowane działania zorientowane na określony cel. Współpraca przedsiębiorstw polega na wzajemnym uzgodnieniu zachowań rynkowych na pewien okres, w perspektywie osiągnięcia wyższego stopnia realizacji indywidualnych celów.

Istotne znaczenie w analizie zachowań małych i średnich przedsiębiorstw w zakresie współpracy ma klasyfikacja z uwagi na przedmiotowy zakres współpracy<sup>309</sup>. W tym przypadku do najważniejszych obszarów należy zaliczyć kooperację w zakresie:

- pozyskiwania zasobów produkcyjnych (np. stowarzyszenia kupieckie, kooperacja przemysłowa),
- pozyskiwania nowych rozwiązań technologicznych i innowacyjnych (wspólne nakłady na działalność badawczo-rozwojową, konsorcja B+R),
- działalności produkcyjnej lub usługowej – zwykle obowiązuje ona na podstawie umów kooperacyjnych pomiędzy dwoma lub więcej przedsiębiorstwami, a celem tej umowy jest zapewnienie usług, dostaw zespołów, podzespołów, półfabrykatów i części wyprodukowanych u dostawców na specjalne zamówienie odbiorcy<sup>310</sup>,
- dystrybucji i marketingu (powiązania franczyzowe, wspólna dystrybucja, *joint venture* itp.),
- wspólnego reprezentowania interesów przedsiębiorców (np. izby i stowarzyszenia gospodarcze i handlowe).

Na tym tle warto także zastanowić się, jak traktować model współpracy przedsiębiorstw. Można go określić jako pewną formę kooperacji przedsiębiorstw, pozwalającą

<sup>308</sup> K. Sakai, N.H. Kang, *International Strategic Alliances: Their Role in Industrial Globalization*, OECD, DSTI/DOC 5, 2000, s. 6.

<sup>309</sup> Szerzej: M. Górczyński, W. Pander, P. Koć, *Tworzenie związków kooperacyjnych między MSP oraz MSP i instytucjami otoczenia biznesu*, Ekspertyza PARP, Warszawa 2006.

<sup>310</sup> Szczególnym przypadkiem współpracy kooperacyjnej jest współpraca na zasadach OEM (*Original Equipment Manufacturing*). Termin ten oznacza produkcję towarów według specyfikacji kupującego, który następnie odsprzedaje je (po oznaczeniu ich swoją marką lub po konfekcjonowaniu) własnymi kanałami dystrybucyjnymi.

na odróżnianie się od konkurencji przy jednoczesnym osiągnięciu stabilnych wyników finansowych. Pomimo iż na temat modeli biznesu i form współpracy przedsiębiorstw powstało już wiele opracowań naukowych i publikacji praktycznych, nadal nie ma jednoznacznego wzoru, który tłumaczyłby, jaki model stosować, aby zagwarantować przedsiębiorstwu długookresową konkurencyjność.

Najsilniejsze relacje łączą model współpracy ze strategią konkurencji przedsiębiorstwa z uwagi na to, iż oba te aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa składają się na faktyczną przewagę konkurencyjną. Współczesne koncepcje zarządzania określają czynniki współczesnego modelu biznesowego<sup>311</sup>, co można także przełożyć na model współpracy przedsiębiorstw. Wykorzystując podejście znajdujące swoją genezę w naukach o zarządzaniu, można odnieść model współpracy do:

- koncepcji zarządzania wartością, która kładzie nacisk na maksymalizację wartości w długim okresie dla wszystkich grup interesariuszy<sup>312</sup>. Wykorzystanie modelu współpracy ma kreować wartość przedsiębiorstwa, a jej źródłem mogą być czynniki finansowe (wzrost sprzedaży, zysku, ograniczanie kosztów), niematerialne (kreowanie innowacji, kapitał intelektualny), marketingowe (zdolność kreowania pozytywnych relacji z klientami, ekspansja rynkowa, budowanie marki);
- koncepcji zrównoważonego rozwoju, odnoszącej się do trzech zasadniczych cech: zrównoważania, trwałości, samopodtrzymywania się<sup>313</sup>. Model współpracy powinien gwarantować zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa i pozwalać na kreowanie unikalnych zasobów, opierać się na innowacyjnych rozwiązaniach, a nie powielaniu działań konkurencji;
- koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, kładąc nacisk na prowadzenie działalności przedsiębiorstw transparentnie, wypełniając normy etyczne<sup>314</sup>. Podstawowym celem działania takiego modelu współpracy jest zaspokajanie potrzeb szerokiego grona interesariuszy przedsiębiorstw, a tym samym całego społeczeństwa;
- koncepcja interesariuszy polega na jak najpełniejszym zaspokojeniu potrzeb interesariuszy, a model współpracy powinien dążyć do uwzględnienia celów jak najszerzej grupy interesariuszy: klientów, władz firmy, pracowników, kooperantów, dostawców, konkurentów, a także organizacji non profit czy społeczności lokalnych<sup>315</sup>;

<sup>311</sup> S. Gregorczyk, *Model biznesu a tworzenie wartości*, w: *Strategiczny wymiar funkcjonowania współczesnych organizacji*, Wyższa Szkoła w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2011, s. 60.

<sup>312</sup> Szerzej: S. Gregorczyk, P. Wachowiak, *Model biznesowy polskich przedsiębiorstw, Raport z badań statutowych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.

<sup>313</sup> Szerzej: A. Jabłoński, *Modele zrównoważonego biznesu. W budowie długoterminowej wartości przedsiębiorstw z uwzględnieniem ich społecznej odpowiedzialności*, Difin, Warszawa 2013.

<sup>314</sup> Szerzej: B. Rok, *Podstawy odpowiedzialności społecznej w zarządzaniu*, Poltext, Warszawa 2013.

<sup>315</sup> Szerzej: *Biznes odpowiedzialny wobec interesariuszy (Business Responsible to Stakeholders)*, red. A. Chodyński, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne – Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2013.

- koncepcja kapitału intelektualnego pozwala wykorzystać zasoby wiedzy zgromadzone w kapitale ludzkim, organizacyjnym i relacyjnym w budowaniu przewagi konkurencyjnej;
- koncepcja zasobowa charakteryzuje się tym, iż przedsiębiorstwo powinno bazować w prowadzonej działalności gospodarczej na unikalnych zasobach, mających strategiczny charakter<sup>316</sup>.

W modelu współpracy przedsiębiorstw szczególne znaczenie ma proces budowania relacji pomiędzy partnerami. W literaturze przedmiotu wyróżnia się kilka poziomów, które stanowią elementy ciągłego procesu ustanawiającego unikalną, stabilną i etyczną relację pomiędzy partnerami:

- 1) Poziom przedrelacyjny, odnoszący się do poszukiwania partnera do zawarcia współpracy, polegający na badaniu potencjału i zakresu potencjalnej kooperacji.
- 2) Poziom wczesny, polegający na określaniu warunków współpracy pomiędzy partnerami i negocjowaniu założeń powiązania. Na tym etapie firmy nie angażują swoich zasobów w sposób znaczący, aby zaniechanie współpracy nie pociągało za sobą negatywnych konsekwencji.
- 3) Poziom zaawansowany to już realizacja współpracy, oznaczająca osiąganie wzajemnych korzyści i wzrastanie współzależności gospodarczej współpracujących przedsiębiorstw.
- 4) Poziom długotrwałych relacji ma miejsce wtedy, gdy strony uświadamiają sobie, iż odgrywają określoną rolę w modelu biznesowym kooperanta.
- 5) Poziom finalny to już dojrzały etap, któremu towarzyszy zacieśnienie długookresowej współpracy między partnerami, a oparty jest na całokształcie relacji<sup>317</sup>.

W dobie gospodarki opartej na wiedzy relacje międzyorganizacyjne oparte na współpracy partnerów sprzyjają wzrostowi znaczenia zewnętrznych powiązań w rozwoju wewnętrznych kompetencji. Umiejętności pozwalających na tworzenie przewagi konkurencyjnej należy poszukiwać w obszarze współpracy z innymi przedsiębiorstwami, w ramach sieci z partnerami zewnętrznymi. Istotne znaczenie ma także fakt, iż innowacje i przewagi konkurencyjne nie są tworzone w obrębie jednej organizacji, ale powstają na styku wzajemnych powiązań między przedsiębiorstwami – bazują na efektach synergii i przyczyniają się do wzrostu przedsiębiorczości.

Paradygmat konkurencji określa osiągnięcie sukcesu rynkowego za pomocą łączenia komplementarnych zasobów i umiejętności tak, aby wykorzystywać wspólne korzyści, wynikające z nawiązywania i utrzymywania współpracy. Kooperacja jako

<sup>316</sup> Szerzej: *Zasobowe uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw w Polsce*, red. A. Skowronek-Mielczarek, CeDeWu, Warszawa 2013.

<sup>317</sup> S. Seshadri, R. Mishra, *Relationship Marketing and Contract Theory*, „Industrial Marketing Management” 2004, Vol. 33, s. 513.

swoista strategia rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw stanowi szeroki wachlarz porozumień między przedsiębiorstwami, przybierając postać porozumień producenczkich, spółek typu *joint venture*, przedsiębiorstw sieciowych, aliansów strategicznych czy systemów franczyzowych.

Kooperacja może odbywać się zarówno w zakresie zasobów niematerialnych, jak i materialnych. Współpraca przedsiębiorstw odnosi się także do budowania powiązań partnerskich w ramach łańcucha dostaw, przyjmując charakter więzi pionowej, odnosząc się do współdziałania podmiotów w ramach zarządzania relacjami z konsumentami, prognozowania popytu, wspólnej dystrybucji. Z drugiej strony kooperacja o charakterze poziomym podkreśla transfer zasobów pomiędzy niezależnymi podmiotami czy rynkami.

Relacje kooperacyjne funkcjonują w różnorodnych obszarach: od technologicznego poprzez operacyjny, organizacyjny do finansowego. Powiązania technologiczne dotyczą w znacznej mierze dzielenia się wiedzą odnośnie do kreowania i implementowania innowacji procesowych i produktowych. Obszar operacyjny współpracy dotyczy wspólnego rozwijania i dzielenia się oraz wykorzystywania kompetencji operacyjnych, do których można zaliczyć: wspólny łańcuch zakupowy, globalny kanał marketingowy, budowanie nowej wiedzy, zwiększanie doświadczenia, zarządzanie zasobami ludzkimi, politykę cenową, rozwijanie społecznej odpowiedzialności biznesu, kreowanie umiejętności promocyjnych. Należy zwrócić uwagę, iż więzi organizacyjne odnoszą się także do wykorzystywania w szerokim zakresie doświadczeń i umiejętności organizacyjnych i kierowniczych. Obszar finansowy natomiast odnosi się do dzielenia się doświadczeniem w zakresie zarządzania finansami i wewnętrznych inicjatyw finansowych.

Współpraca przedsiębiorstw jest zdeterminowana wieloma czynnikami, wśród których istotna jest niemożność osiągnięcia celów organizacji przy wykorzystaniu wyłącznie własnych zasobów, a także potrzeba dzielenia się ryzykiem prowadzenia działalności i poprawa efektywności. Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw pozwala na łączenie komplementarnych zasobów, a wzajemne nabywanie nowych umiejętności i kompetencji przyczynia się do intensyfikacji procesów innowacyjnych. Dzięki współpracy i budowaniu relacji międzyorganizacyjnych można generować nowe zasoby wiedzy czy kapitału intelektualnego, co w znaczący sposób przyczynia się do wzrostu efektywności wykorzystania zasobów. Współpraca przynosi wymierne korzyści wszystkim, którzy w niej uczestniczą, głównie poprzez skupianie się na funkcjach, które wykonują najlepiej, w których mają silną pozycję konkurencyjną. Poprzez współpracę małe i średnie przedsiębiorstwa mogą wzajemnie uzupełniać i doskonalić swoje kompetencje i zasoby. Poziom i zakres kooperacji jest związany z jej konstrukcją.

Współpraca przedsiębiorstw znana jest od lat, jednakże zazwyczaj dotyczyła relacji pomiędzy podmiotami gospodarczymi, które ze sobą nie konkurowały, jak na przykład kooperacji z dostawcami. Obecnie współdziałanie przedsiębiorstw ma szersze konotacje i dotyczy budowania relacji z różnorodnymi partnerami, nawet konkurentami. Strategie współpracy dotyczą relacji dwutorowych opartych na uczeniu się i dotyczących substytucji umiejętności i zasobów<sup>318</sup>.

Immanentną cechą współpracy przedsiębiorstw jest jej skończony charakter. A mianowicie kooperacja jest nawiązywana, następnie realizowana, a po pewnym czasie rozwiązywana. Różnorodna jest częstotliwość nawiązywania współpracy, a także jej horyzont czasowy – od tymczasowych relacji aż po wieloletnią współpracę.

Analizując pojęcie współpracy przedsiębiorstw, można przytoczyć wyniki badań empirycznych, które pozwalają stwierdzić, iż firmy regularnie wykorzystują nowoczesne kanały dystrybucji w prowadzonej działalności<sup>319</sup>. Jak wynika z badań, regularnie kooperację w kanałach dystrybucji stosuje ponad 60% badanych przedsiębiorstw, co pokazuje znaczną częstotliwość. Badania pokazują, iż przedsiębiorstwa stosują nowoczesne rozwiązania w zakresie zarządzania zasobami relacyjnymi, wśród których istotną rolę pełnią między innymi nowe metody w zakresie kontaktów z dostawcami (ponad 50% wskazań) i nowe metody w zakresie dystrybucji produktów lub kanałów dystrybucji (ponad 54% wskazań)<sup>320</sup>. Stanowią one istotne elementy na drodze do kształtowania współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami. Dalsze analizy potwierdzają istotność kooperacji i znaczenie budowania relacji przede wszystkim z nabywcami (90,5% wskazań) i dostawcami (kooperantami – 88% wskazań)<sup>321</sup>. Istotny jest również fakt, jakie kompetencje i umiejętności zostały uznane za najistotniejsze przez przedsiębiorstwa w zakresie zasobów relacyjnych. Ważne znaczenie w tym aspekcie ma zdolność kooperacji i umiejętności budowania relacji partnerskich z kooperantami, klientami, pośrednikami i pozostałymi interesariuszami, co jest niezwykle istotne w aspekcie budowania powiązań opartych na współpracy<sup>322</sup>.

<sup>318</sup> J. Child, D. Faulkner, S. Tallman, *Cooperative Strategy. Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*, Oxford University Press, Oxford 2005, s. 110.

<sup>319</sup> M. Ziółkowska, *Zasoby relacyjne a rozwój przedsiębiorstwa*, w: *Zasobowe uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw w Polsce*, red. A. Skowronek-Mielczarek, CeDeWu, Warszawa 2013, s. 192.

<sup>320</sup> Ibidem, s. 198.

<sup>321</sup> Ibidem, s. 207.

<sup>322</sup> Szerzej: M. Ziółkowska, *Relational Resources in the Company Development – a Report of Empirical Research*, w: *Innovations in Resources Management of Enterprises*, red. A. Skowronek-Mielczarek, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013, s. 158.

## 6.2. Uwarunkowania podejmowania współpracy przez małe i średnie przedsiębiorstwa

W turbulentnych warunkach rynkowych współpraca przedsiębiorstw staje się coraz bardziej powszechna. W obliczu korzyści wynikających z zawiązywania relacji partnerskich istotne jest, aby przedsiębiorstwa miały świadomość swojej wartości w celu znalezienia sobie właściwego miejsca, jako ogniwa w strukturze opartej na współpracy podmiotów. Specjalizacja w łańcuchu dostarczania wartości, pozwoli z jednej strony na efektywną wymianę zasobów i umiejętności między partnerami i zapewni budowanie przewagi konkurencyjnej, a z drugiej na rozwój sieci i jej przetrwanie w coraz bardziej wymagającej gospodarce.

W literaturze wymienia się następujące cele współpracujących partnerów:

- indywidualne cele (indywidualne interesy) motywujące do wchodzenia w związki kooperacyjne,
- strategiczne interesy partnerów, które starają się chronić (np. wynikające z innych powiązań kooperacyjnych),
- wspólne interesy wynikające ze wspólnoty celów wszystkich partnerów<sup>323</sup>.

Czynnikami decydującymi o podjęciu współpracy są przede wszystkim bodźce ekonomiczne, finansowe i marketingowe. Usystematyzowane czynniki motywujące małe i średnie przedsiębiorstwa do podejmowania działań kooperacyjnych zawarto w tabeli 6.1.

Interesujący jest fakt, iż skłonność przedsiębiorstw do współpracy wynika zatem przede wszystkim z niemożliwości zaspokojenia określonych potrzeb we własnym zakresie, czyli z ograniczonego zasobu własnych czynników wytwórczych, takich jak:

- czynniki ludzkie – potrzeba dostępu do wykwalifikowanych fachowców o szerokiej wiedzy z zakresu zarządzania, techniki i technologii,
- czynniki finansowe – potrzeba pozyskania środków zewnętrznych dla finansowania działalności innowacyjnej,
- czynniki materialne – potrzeba rozbudowanej infrastruktury rynkowej ułatwiającej wdrażanie innowacji,
- czynniki organizacyjne – potrzeba sprawnych kanałów dostępu do wiedzy i informacji,

<sup>323</sup> E. Tuusjarvi, K. Moeller, *Multiplicity of Norms in Inter-Company Cooperation*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 2009, Vol. 24, No. 7, s. 520.

- czynniki legislacyjne – potrzeba jasnych i funkcjonalnych ram prawnych, dotyczących np. ochrony własności intelektualnej czy też obowiązujących rozwiązań podatkowych wspierających innowacyjność<sup>324</sup>.

**Tabela 6.1. Czynniki motywujące małe i średnie przedsiębiorstwa do podejmowania współpracy**

Kategoria	Czynniki
Wewnętrzne (skierowane do wewnątrz podmiotu)	
Finansowa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poprawa wyników finansowych</li> <li>• perspektywa zwiększenia zysków przedsiębiorstwa</li> <li>• wzrost przychodów z działalności eksportowej</li> <li>• umocnienie pozycji rynkowej</li> <li>• zwiększenie stopnia wykorzystania zasobów materialnych</li> <li>• wzrost wartości i efektywności prowadzonej działalności</li> </ul>
Strategiczna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zwiększenie możliwości ekspansji na nowe rynki</li> <li>• możliwość rozszerzenia zakresu działania (nowy obszar)</li> <li>• ograniczenie niepewności i ryzyka działalności</li> <li>• ograniczenie dostępu konkurentów</li> <li>• budowanie kapitału relacyjnego</li> <li>• uzyskanie efektu synergii</li> </ul>
Produktowa i organizacyjna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zwiększenie zdolności produkcyjnych</li> <li>• poprawa jakości wyrobów i/lub usług</li> <li>• skracanie czasu wprowadzenia towarów na rynek i czasu dostawy</li> <li>• rozszerzenie asortymentu</li> <li>• usprawnienie procedur i organizacji pracy firmy</li> <li>• ułatwienie koordynacji wymiany informacji, wspólnego podejmowania decyzji</li> </ul>
Zasoby ludzkie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• szerszy dostęp do wykwalifikowanych pracowników</li> <li>• rozwój kompetencji pracowników</li> </ul>
Wizerunek i promocja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• podwyższanie prestiżu firmy</li> <li>• promocja przedsiębiorstwa</li> </ul>
Nauka	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wzrost innowacyjności</li> <li>• wprowadzenie innowacyjnych rozwiązań technologicznych, produkcyjnych</li> <li>• zwiększanie możliwości wdrożeniowych</li> <li>• rozszerzenie zakresu prowadzonych badań</li> </ul>
Wymiana wiedzy i uczenie się	<ul style="list-style-type: none"> <li>• budowanie trwałej wymiany doświadczeń i wiedzy pomiędzy partnerami</li> <li>• pozyskanie umiejętności i wiedzy</li> </ul>
Zewnętrzne (skierowane na społeczeństwo i gospodarkę)	
Efekty współpracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• transfer wiedzy i technologii do gospodarki</li> <li>• poprawa poziomu innowacyjności kraju</li> <li>• poprawa konkurencyjności gospodarki</li> <li>• kreowanie nowych miejsc pracy</li> <li>• wzrost rozpoznawalności polskich przedsiębiorstw na arenie międzynarodowej</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Raport końcowy z badania ewaluacyjnego pt. „Ocena współpracy beneficjentów POiG z partnerami Morza Bałtyckiego”*, REGIO GROUP sp. z o.o., CASE – Doradcy sp. z o.o., 2012, s. 53–90; P. Barański et al., *Badanie przedsiębiorstw oraz instytucji otoczenia biznesu, Współpraca na rzecz budowania zdolności innowacyjnych przedsiębiorstw w rejonie kujawsko-pomorskim*, Accero Business Consulting, Instytut Badawczy IPC, Toruń 2012, s. 100.

<sup>324</sup> W. Burzyński, U. Kłosiewicz-Górecka, L. Kuczevska, B. Słomińska, *Współpraca podmiotów jako czynnik podnoszenia innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, IBRKiK, Warszawa 2008, s. 67.

Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw pozwala także na osiągnięcie korzyści synergicznych, przejawiających się w wymianie i przenikaniu wiedzy, zwiększaniu produktywności poprzez koncentrację zasobów oraz zdolności do absorpcji innowacji (tab. 6.2).

**Tabela 6.2. Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw – motywy, ryzyko, czynniki sukcesu**

Motywy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• możliwość wykorzystania wiedzy i umiejętności partnerów</li> <li>• dostęp do zaopatrzenia, rynku zbytu i sieci sprzedaży</li> <li>• ograniczenie ryzyka prowadzenia działalności gospodarczej</li> <li>• wzrost efektywności kosztowej</li> <li>• ułatwiony dostęp do zasobów</li> <li>• kreowanie standardów w sektorze</li> <li>• implementowanie innowacji i nowych produktów</li> <li>• szybsze budowanie pozycji konkurencyjnej na rynku</li> <li>• łatwiejszy dostęp do technologii, innowacji, dystrybucji</li> <li>• możliwy rozwój produktów komplementarnych</li> </ul>
Czynniki ryzyka	<ul style="list-style-type: none"> <li>• możliwość utraty autonomii, tożsamości, kontroli i niezależności</li> <li>• możliwość utraty <i>know-how</i> i tajemnic handlowych</li> <li>• brak sukcesu w osiągnięciu celów</li> <li>• problemy prawne</li> <li>• możliwość dużego uzależnienia się od partnerów</li> <li>• trudności z zakończeniem współpracy</li> <li>• wysokie koszty współpracy</li> <li>• możliwość obniżenia zysków</li> <li>• konieczność dostosowania przedsiębiorstwa do warunków cenowych, jakościowych i innych współpracy</li> </ul>
Determinanty sukcesu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odpowiednia struktura modelu współpracy (struktura nadzoru, zarządzania relacjami)</li> <li>• niezależność partnerów</li> <li>• znaczne zaangażowanie przedsiębiorstw we współpracę</li> <li>• poziom niezależności partnerów</li> <li>• zaufanie i komunikacja w modelu współpracy</li> <li>• kompatybilne kultury organizacyjne</li> <li>• wspólne rozwiązywanie konfliktów</li> <li>• wysoki poziom kapitału społecznego</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Mohr, S. Sengupta, S. Slater, *Marketing of High Technology Products and Innovations*, 2010, s. 1–35; D. Nowak, *Czynniki determinujące międzyorganizacyjną współzależność przedsiębiorstw*, w: *Współpraca międzyorganizacyjna w działalności przedsiębiorstw*, red. R. Borowiecki, T. Rojek, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2012, s. 59.

Istotne znaczenie dla analizy zachowań małych i średnich przedsiębiorstw ma charakterystyka motywów, ryzyka oraz determinant sukcesu budowania pozycji konkurencyjnej i relacji partnerskich, a tym samym współpracy (tab. 6.2). Determinanty skłaniające przedsiębiorstwa do nawiązywania relacji kooperacyjnych można określić jako gotowość uczestników do nawiązania współpracy, wysoki poziom kapitału społecznego, który warunkuje poziom zaufania gospodarczego. Natomiast źródłem synergii współpracy przedsiębiorstw są pewne korzyści szczegółowe, które określa się mianem motywów (przesłanek) przystąpienia do sieci. Obejmują one



wiele czynników, do których można zaliczyć między innymi: globalizację działalności gospodarczej, atomizację życia gospodarczego, społecznego, politycznego i kulturalnego, wirtualizację działalności gospodarczej, specjalizację i kluczowe kompetencje, łatwiejszy dostęp do informacji, szybsza dyfuzja wiedzy jawnej.

Podstawą dobrej współpracy jest umiejętnie przeprowadzony dobór kooperantów, których kompetencje są kompatybilne z potencjałem odbiorcy. W tym kontekście istotnym problemem jest wybór pola współpracy, to jest tych obszarów, procesów czy funkcji, które zostały właściwie 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 stanowi istotną wartość dla przedsiębiorstwa<sup>325</sup>. Ponadto przedsiębiorstwa mogą poprawiać swoją pozycję konkurencyjną poprzez uczestnictwo w następujących wspólnych porozumieniach poprzez:

- łączenie zasobów z partnerami w celu wzmocnienia pozycji konkurencyjnej,
- formowanie aliansów z partnerami w celu prowadzenia walki z innymi stronami,
- tworzenie wspólnych wielowymiarowych przymierzy w celu osiągnięcia szerokiego zasięgu działania<sup>326</sup>.

W przypadku kooperacji wymagane jest zaufanie między partnerami, lojalność i działanie w interesie wszystkich uczestników przy jednoczesnym zachowaniu zaakceptowanych reguł komunikowania i rozwiązywania konfliktów<sup>327</sup>. Aby działania kooperacyjne były skuteczne, konieczne jest ustalenie, jak będzie wyglądał podział władzy i uprawnień kontrolnych między partnerami. Niemożliwa będzie również efektywna współpraca bez określenia oczekiwanych rezultatów. Przedsiębiorstwa powinny zawrzeć umowę formalną, zawierającą wspólne cele i zasady postępowania. Takie zachowania wpływają na podniesienie wzajemnego zaufania między partnerami, bez którego działania oparte na współpracy nie byłyby możliwe.

Współpraca przedsiębiorstw polegająca na budowaniu relacji kooperacyjnych stanowi system, w ramach którego przedsiębiorstwa o ograniczonym dostępie do wiedzy zdobywają ją z zewnątrz, co z kolei umożliwia im samym generowanie nowych pomysłów i podnoszenie poziomu innowacyjności. Do pozostałych korzyści należy zaliczyć łatwiejszy i tańszy dostęp do zasobów produkcyjnych (włączając w to również możliwość i koszt pozyskiwania środków finansowych oraz możliwość podnoszenia kwalifikacji i pozyskiwania lepiej wykształconych kadr), tworzenie własnych zasobów

<sup>325</sup> D. Nowak, *Małe i średnie przedsiębiorstwa w procesie kooperacji – wyniki badań empirycznych*, Acta Universitatis Lodzianis, Folia Oeconomica 267, 2012, s. 142.

<sup>326</sup> Hao Ma, *Toward Global Competitive Advantage. Creation, Competition, Cooperation, and Co-option*, „Management Decision” 2004, Vol. 42, No. 7, s. 916.

<sup>327</sup> A. Lipka, *Współdziałanie. Zmierzch rywalizacji pracowników*, Difin, Warszawa 2004, s. 17.

produkcyjnych i intelektualnych (np. poprzez tworzenie wspólnego zaplecza badawczo-rozwojowego), podnoszenie efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa (np. poprzez wprowadzanie efektywniejszych systemów zarządzania dostawcami i klientami, wprowadzanie efektywniejszych rozwiązań organizacyjnych, również rozwiązań informatycznych), wpływanie na poprawę funkcjonowania otoczenia instytucjonalno-prawnego (np. poprzez tworzenie organizacji przedsiębiorców reprezentujących firmy w relacjach z przedstawicielami administracji lokalnej i centralnej).

Korzyści odnoszące się do współpracy można podsumować jako intensywniejszą wymianę wiedzy, doświadczeń i najlepszych praktyk, dyfuzję innowacji, eksploatację rzadkich zasobów, zwiększenie stopnia specjalizacji poszczególnych i budowę wspólnych kontaktów, umożliwiając uzyskanie kolektywnej przewagi konkurencyjnej (*collective competitive advantage*).

Istotne znaczenie mają także bariery funkcjonowania różnorodnych form współpracy przedsiębiorstw. Pośród najistotniejszych można wymienić<sup>328</sup>:

- brak umiejętności współdziałania w celu osiągnięcia wspólnych korzyści,
- nadużywanie władzy przez liderów w celu wymuszenia działań innych uczestników,
- sprzeczności w zakresie oczekiwań członków,
- trudności ze znalezieniem odpowiednich partnerów,
- niejasny podział kosztów i korzyści pomiędzy partnerami,
- niejasny cel współpracy poszczególnych przedsiębiorstw,
- wysokie bariery wejścia dla nowych uczestników,
- nielojalność poszczególnych uczestników struktury,
- niejasny podział ról i obowiązków pomiędzy uczestnikami,
- zakłócenia przepływu informacji pomiędzy uczestnikami,
- obawa przed utratą niezależności partnerów.

### 6.3. Formy i rodzaje współpracy małych i średnich przedsiębiorstw

Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw może przybierać różnorodne formy: od partnerstwa, przez różnorakie porozumienia kooperacyjne, aż po klastry. Wchodzenie przedsiębiorstw w różnorodne formy współpracy opiera się na założeniu,

<sup>328</sup> Raport o stanie handlu wewnętrznego w roku 2000, red. U. Kłosiewicz-Górecka, Ministerstwo Gospodarki – Wydawnictwo i Zakład Poligrafii Instytutu Technologii Eksploatacji, Warszawa 2001, s. 134–135.

iż relacje międzyorganizacyjne, w które wchodzi przedsiębiorstwa, stają się ważniejszym źródłem postępu niż cechy wewnętrzne<sup>329</sup>. Należy zaznaczyć, iż tradycyjnymi przejawami współpracy o charakterze aliansów strategicznych są cztery rodzaje umów: licencyjna, franczyza, o współpracy w wyodrębnionej dziedzinie (kooperacji przemysłowej, wspólnej dystrybucji, B+R) i stowarzyszenia przedsiębiorstw (grupy interesów, umowy o czasowym stowarzyszeniu, sekretne spółki)<sup>330</sup>. Umowy te bazują na współpracy podmiotów gospodarczych i określa się je mianem umów kooperacyjnych. W obecnym systemie prawnym należą one do kategorii umów nienazwanych. Jeżeli natomiast alians strategiczny przybiera formę kapitałową, mówimy o *joint venture*.

Kooperacja przemysłowa i wspólna dystrybucja należą do grupy podstawowych kontaktów z punktu widzenia współdziałania przedsiębiorstw. Istotą umowy o wspólnej produkcji jest wzajemne zobowiązanie dwóch lub więcej partnerów do współdziałania przy połączonej produkcji<sup>331</sup>. W tym przypadku działanie uczestników aliansu strategicznego musi być czynne (aktywne), obejmujące szerokie spektrum zachowań mających charakter ciągły. Współdziałanie w ramach kooperacji przemysłowej ma charakter komplementarny i dotyczy współpracy na każdym etapie procesu produkcji. Szczególnym jej przypadkiem jest koprodukcja, która dotyczy współpracy wyłącznie przy produkcji wyrobu finalnego.

Umowy dystrybucyjne odnoszą się do zbytu towarów. Mogą przybrać formę dystrybucji selektywnej czy wyłącznej (koncesyjnej), ale także umowy francyzowej. Stroną tych umów jest dostawca, który może być producentem, i przedsiębiorca upoważniony do sprzedaży wyrobu lub usługi konsumentom finalnym, a partnerów łączy wspólnota interesów gospodarczych, będąca podstawą kooperacji przedsiębiorstw. Natomiast powiązanie francyzowe różni się od innych form dystrybucji, z uwagi na korzystanie przez francyzobiorcę z *know-how*, licencji i znaków towarowych francyzodawcy (dystrybutora), co stanowi nieodłączną część umowy francyzowej.

Alians strategiczny może przybrać formę umowy licencyjnej, a licencja może dotyczyć praw autorskich, praw własności przemysłowej (wynałazki, wzory użytkowe, przemysłowe, znaki towarowe i usługowe, oznaczenia geograficzne i topografie układów scalonych). Z kolei *joint venture* nie stanowi jednolitej formy kooperacji

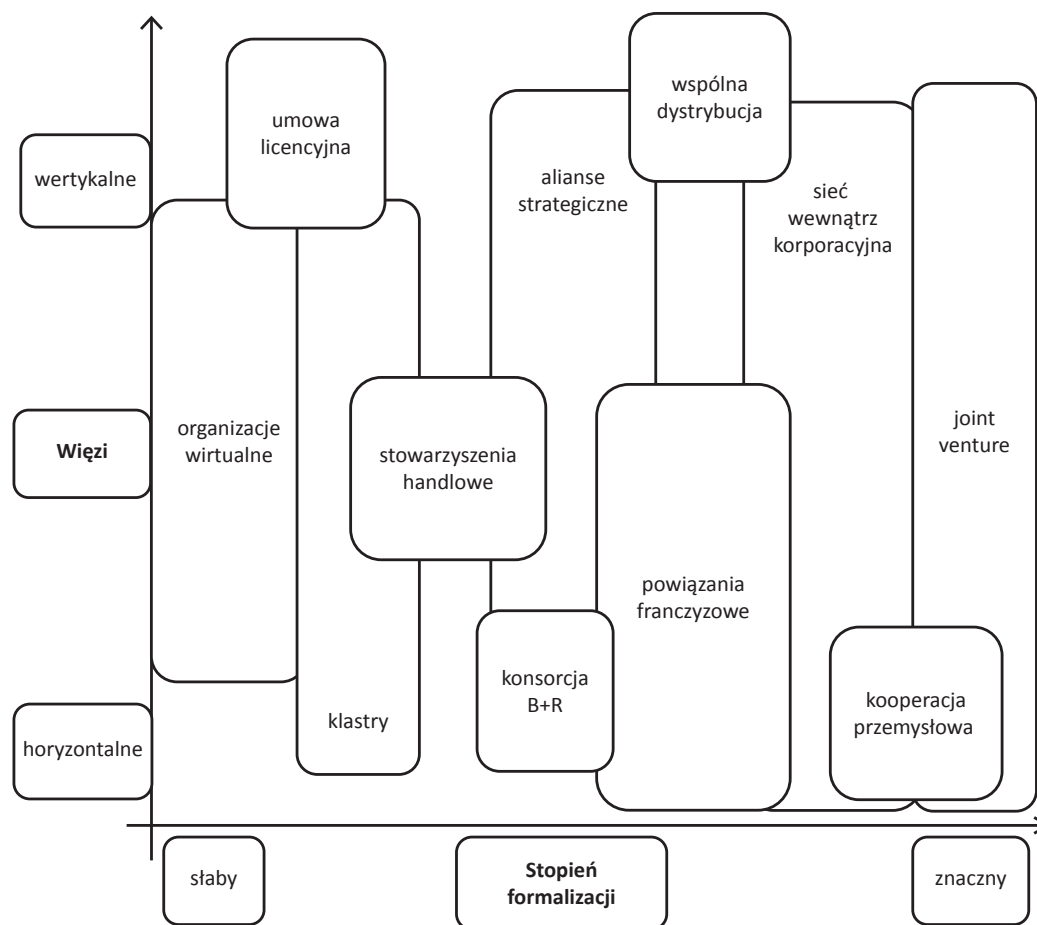
<sup>329</sup> *Transfer technologii z uczelni do biznesu. Tworzenie mechanizmów transferu technologii*, red. K. Santarek, PARP, Warszawa 2008, s. 64.

<sup>330</sup> Szerzej: A. Marcinkowski, B. Ochodek, A. Wawrzyniak, *Wybrane aspekty organizacyjne sieci kooperacyjnych przedsiębiorstw*, Państwowa Wyższa Szkoła w Pile, Piła 2012, s. 56 i nast.; A. Janus, D. Karwacki, B. Ochodek, M. Peno, *Aspekty budowy sieci kooperacyjnych przedsiębiorstw*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Pile, Piła 2013, s. 96.

<sup>331</sup> S. Włodyka, *Strategiczne umowy przedsiębiorców*, C.H. Beck, Warszawa 2000, s. 202.

przedsiębiorstw i może dotyczyć współpracy podmiotów o charakterze horyzontalnym i wertykalnym. Współpraca przedsiębiorstw jest różnorodna z uwagi na poziom formalizacji powiązania i charakter więzi międzyorganizacyjnej – horyzontalny lub wertykalny (rys. 6.1).

Rysunek 6.1. Poziom formalizacji więzi międzyorganizacyjnych według charakteru więzi



Źródło: opracowanie własne na podstawie A.C. Inkpen, E.W. Tsang, *Social Capital Networks and Knowledge Transfer*, „Academy of Management Review” 2005, Vol. 30, No. 1, s. 148.

Współpraca przedsiębiorstw obejmuje zatem:

- współpracę horyzontalną (tzw. współpraca pozioma – jest to współpraca pomiędzy jednostkami gospodarczymi o podobnym profilu działalności, powstająca na przykład poprzez łączenie zasobów produkcyjnych, dystrybucyjnych, tworzenie wspólnych systemów pozyskiwania informacji); obejmuje współpracę

przedsiębiorstw operujących w podobnych segmentach rynkowych (zarówno produktowych, jak i geograficznych);

- współpracę wertykalną (tzw. współpraca pionowa – jest to współpraca w ramach łańcucha produkcji np. na linii dostawcy – producent czy producent – dystrybutor).

W obecnych czasach obserwuje się wręcz otwarcie na wszelkie formy współpracy wśród małych i średnich przedsiębiorstw, które wykorzystują kooperację do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w turbulentnym otoczeniu. Należy jednak zaznaczyć, iż budowanie współpracy w długookresowej perspektywie jest procesem niezwykle złożonym ze względu na różnorakie aspekty organizacyjne, ekonomiczne, prawne czy socjo-kulturowe.

Współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami powstaje na różnych poziomach, co warunkuje różnorodne formy i warunki kooperacji. Współpraca partnerów jest podejmowana dobrowolnie i może mieć różnorodne formy. Do takich form zalicza się aliansy strategiczne czy wspólne przedsięwzięcia (*joint ventures*)<sup>332</sup>.

Obszerną listę takich form opracowali F.T. Xie i W.J. Johnson<sup>333</sup>. Znalazły się na niej kategorie pogrupowane w zależności od rodzaju aliansu strategicznego. Autorzy podzielili opisywaną formę współpracy na cztery grupy osadzone w dwóch płaszczyznach. Jeden wymiar odnosi się do rozróżnienia na podstawie kategorii skali i powiązania, czyli ujęcia horyzontalnego i wertykalnego. Alians skali – horyzontalny (*scale alliance*) – pozwala partnerom wykonywać wspólnie jedno lub więcej działań (np. wspólny marketing). Natomiast alians powiązania – wertykalny (*link alliance*) – pozwala podzielić działania w ramach łańcucha wartości pomiędzy uczestniczące w nim przedsiębiorstwa. Z drugiej strony wprowadzono wymiar odnoszący się do zróżnicowania według dokonywania inwestycji kapitałowych (*equity alliance*) lub nie (*non-equity alliance*). Traktując rozróżnienie kapitałowe jako jedną zmienną, a rodzaj więzi jako drugą, można wyróżnić cztery kategorie aliansów strategicznych.

Strategiczne aliansy przedsiębiorstw odnoszące się do zasięgu i kapitału (*equity-scale alliances*) charakteryzują się zaangażowaniem kapitałowym partnerów i powiązaniem o wymiarze horyzontalnym (Typ I). Z uwagi na naturę takiego powiązania partnerzy je tworzący wzajemnie przekazują zasoby na realizację wspólnego przedsięwzięcia, jednocześnie konkurując ze sobą na innych polach działalności gospodarczej (tab. 6.3).

<sup>332</sup> J. Parung, U.S. Bititci, *A Conceptual Metric for Managing Collaborative Networks*, „Journal of Modeling in Management” 2006, Vol. 1, No. 2, s. 116; R. Gulati, *Alliances and Networks*, „Strategic Management Journal” 1998, Vol. 19, s. 293.

<sup>333</sup> F.T. Xie, W.J. Johnson, *Strategic Alliances: Incorporating the Impact of E-Business Technological Innovations*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 2004, Vol. 19, No. 3, s. 215–216.

Tabela 6.3. Typologia aliansów strategicznych

Typ I Alians kapitałowo-horyzontalny ( <i>equity-scale alliance</i> )	Typ II Alians bezkapitałowo-horyzontalny ( <i>non-equity scale alliance</i> )
Wspólna produkcja Konsorcjum badawczo-rozwojowe Wspólne przedsięwzięcie ( <i>equity joint ventures</i> ) Licencjonowanie produkcji Poszukiwanie i pozyskiwanie surowców	Skoordynowany i wzajemny marketing Alians marki (połączone marki) Wspólna marka Połączona dystrybucja Wymiana technologii Wspólne przedsięwzięcie ( <i>non-equity joint ventures</i> ) Koalicja marketingowa Franczyza wiązana Wspólne usługi posprzedażowe
Typ III Alians kapitałowo-wertykalny ( <i>equity-link alliance</i> )	Typ IV Alians bezkapitałowo-wertykalny ( <i>non-equity link alliance</i> )
Integracja łańcucha zaopatrzenia i produkcji Franczyza System <i>just-in-time</i>	Wspólny rozwój produktu Alianse służące uczeniu się Alianse zakupowe w przemyśle Powiązania licencyjne Alianse logistyczne (połączona logistyka) Wielostronne umowy OEM/VAR*

\*VAR – Value-Added Reseller, OEM – Original Equipment Manufacturer.

Źródło: opracowanie własne na podstawie F.T. Xie, W.J. Johnson, *Strategic Alliances: Incorporating the Impact of E-Business Technological Innovations*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 2004, Vol. 19, No. 3, s. 215–216.

Drugi rodzaj aliansu (Typ II) to alians bezkapitałowy odnoszący się do skali i zasięgu działania (*non-equity scale alliance*). Partnerzy tworzący taki rodzaj aliansu są powiązani horyzontalnie, lecz podstawą powiązania nie jest nabywanie udziałów w przedsięwzięciu ani ponoszenie inwestycji kapitałowych. Przedsiębiorstwa zazwyczaj wykorzystują taką formę powiązania jako środek konsolidujący ich pozycję rynkową, promujący wartość marki i zwiększający efektywność dystrybucji.

Kolejnym rodzajem powiązania (Typ III) jest alians charakteryzujący się inwestycją kapitałową we wzajemne przedsięwzięcie podmiotów należących do wspólnego łańcucha dostaw, czyli w powiązaniu wertykalnym (*equity-link alliance*). Z uwagi na bezpośrednie zaangażowanie inwestycyjne partnerów i fakt, iż firmy w tym powiązaniu bezpośrednio ze sobą nie konkurują, a tworzą wzajemne relacje typu kupujący – dostawca, ten rodzaj powiązania jest bardziej przyjazny, a współpraca ma zazwyczaj charakter długoterminowy.

Czwartym typem aliansu (*non-equity link alliance*) jest wertykalna więź podmiotów, lecz niezaangażowanych kapitałowo we wspólne przedsięwzięcie (Typ IV). Relacja partnerów charakteryzuje się tym, iż podmioty te nie konkurują za sobą na rynku. Należy zaznaczyć, iż z uwagi na brak inwestycji kapitałowych te alianse nie są tak trwałe jak wymienione wcześniej powiązania typu III.

Każda z wymienionych form aliansów daje wszystkim stronom określone korzyści. Na przykład, alianse dystrybucyjne są zawiązywane przede wszystkim w celu ekspansji na nowe rynki lub wchodzenia w nowy obszar działalności. Jeden z partnerów zyskuje dostęp do sieci zbytu, natomiast drugi – lepsze wykorzystanie potencjału kanałów dystrybucji. Natomiast alianse marek polegają na połączeniu atrybutów dwu lub większej liczby znaków towarowych w celu zaproponowania ulepszonej oferty, zaspokajającej w wyższym stopniu potrzeby i preferencje konsumentów. Z kolei alianse w zakresie działalności badawczo-rozwojowej odnoszą się do współpracy w celu kreowania innowacji procesowych lub produktowych. Chodzi nie tylko o modyfikacje techniczne produktów i ich unowocześnienie, lecz także o ich uatrakcyjnienie dzięki dodaniu pewnych usług uzupełniających ofertę. Współpraca taka jest nawiązywana w sytuacji, gdy żadne z przedsiębiorstw nie mogłoby zrealizować innowacji, bazując jedynie na własnych aktywach, w tym przede wszystkim zasobach wiedzy. Relacje tego rodzaju nawiązywane są z partnerami usytuowanymi wertykalnie w łańcuchu dostaw na poziomie wyższym lub niższym. Rozwój takich powiązań wynika przede wszystkim z upowszechnienia nowoczesnych technologii informatycznych i komunikacyjnych.

## 6.4. Wybrane modele współpracy małych i średnich przedsiębiorstw

W tym fragmencie rozdziału zostaną zaprezentowane wybrane modele współpracy małych i średnich przedsiębiorstw, szczególnie istotne dla nich w warunkach spowolnienia gospodarczego. Należą do nich franczyza i organizacje wirtualne.

### Franczyza nowoczesną formą współpracy

Do nowoczesnych i szybko rozwijających się modeli współpracy przedsiębiorstw wykorzystywanych we wszystkich sektorach gospodarki w większości krajów na świecie, pozwalających małym i średnim przedsiębiorstwom rozwijać się dynamicznie są powiązania francyzowe. Franczyza polega na przekazaniu prawa do utworzenia i prowadzenia przedsiębiorstwa według zaleceń i procedur francyzodawcy, będącego autorem podręcznika operacyjnego i całej koncepcji systemu francyzowego. Franczyza odnosi się do przekazania przez działającą już na rynku firmę, z reguły z uznaną marką, prawa do korzystania z dobra, które jest jej własnością. Przedmiotem franczyzy może być: procedura działalności usługowej, receptura, organizacja produkcji,

*know-how*, marka firmy i inne składniki. Idea franczyzy opiera się na wyjątkowości pomysłu, dzięki któremu funkcjonuje system franczyzowy. Pomysł ten nie musi być związany z nowoczesną technologią, często jest to proste rozwiązanie organizacyjne czy unikalny produkt lub usługa. Równocześnie przedsiębiorstwo macierzyste nie chce lub nie może angażować własnych środków, dokonując ekspansji rynkowej. W efekcie proponuje sprzedaż swojej kompletnej koncepcji prowadzenia biznesu, opartej na tym pomysle niezależnym podmiotom gospodarczym<sup>334</sup>.

Wchodzące w skład powiązania franczyzowego przedsiębiorstwa są niezależnymi prawnie i finansowo podmiotami gospodarczymi, które ściśle ze sobą współpracują. Występująca w tym powiązaniu kooperacja ma charakter umowny i polega na określeniu wspólnych celów, a dokonuje się poprzez skupienie funkcji zarządczych i działań marketingowych w przedsiębiorstwie integratora więzi, franczyzodawcy, który jednocześnie jest jego twórcą. Integracja polega zatem na wspólnych celach, funkcjach i zadaniach uczestników więzi. Jest to więc rodzaj integracji organizacyjno-technicznej.

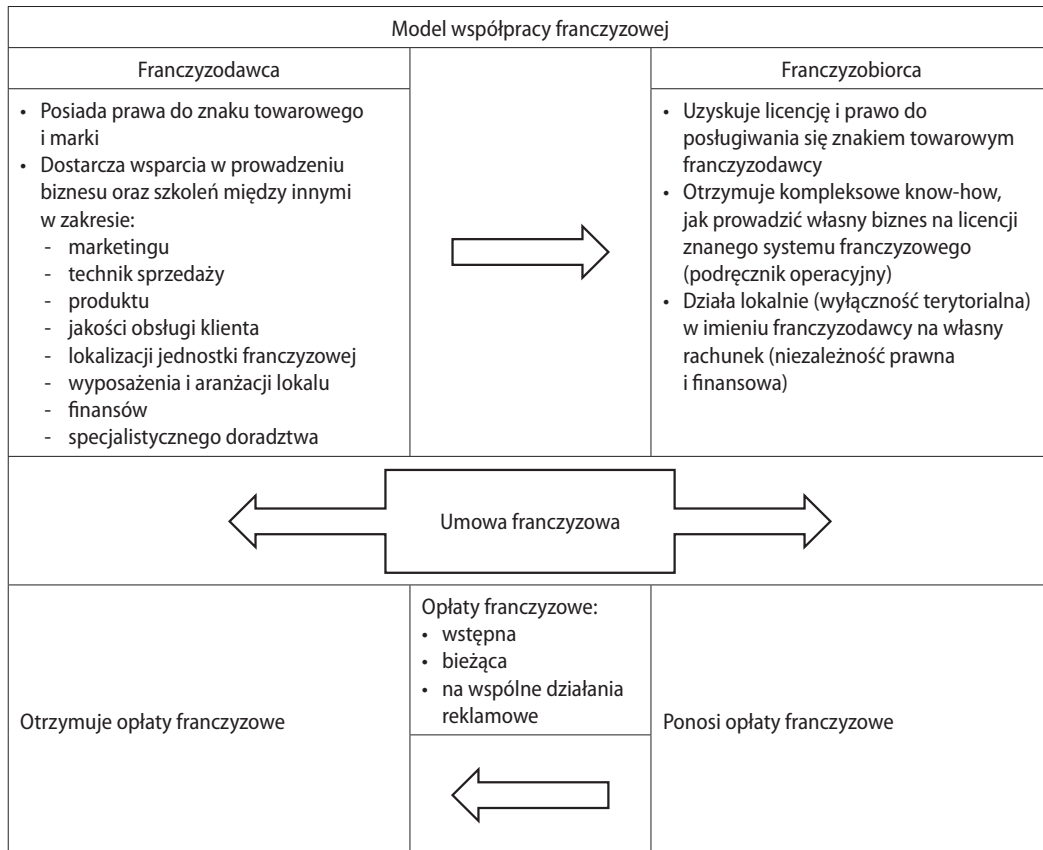
Powiązanie franczyzowe opiera się na tym, iż franczyzodawca przekazuje pełną informację, *know-how* i doświadczenie na temat prowadzenia jednostki franczyzowej oraz realizowania strategii rozwoju systemu franczyzowego po to, aby nawet przedsiębiorca niemający doświadczenia, zarówno w organizacji, jak i w prowadzeniu działalności w danej branży, był w stanie prowadzić jednostkę franczyzową, a tym samym osiągać korzystne wyniki finansowe (schemat 6.1). W takim powiązaniu powstaje swoista kopia (klon) powielająca elementy macierzystego przedsiębiorstwa w innej lokalizacji. Jednocześnie podmioty tego powiązania pozostają względem siebie niezależne prawnie i finansowo.

Ważnym elementem powiązań franczyzowych jest indywidualizacja umów, co umożliwia znaczny poziom adaptacyjności systemów franczyzowych do określonych warunków miejsca i czasu, w jakich funkcjonują. Wynika z tego, iż franczyza w zasadzie może być stosowana we wszystkich sektorach gospodarki, także w odmiennych systemach społeczno-ekonomicznych. Warto nadmienić, iż franczyza charakteryzuje się znaczną łatwością adaptacji do warunków otoczenia, łącząc w sobie elementy działalności na dużą skalę z funkcjonowaniem w skali mikro, a więc niejako funkcjonuje w myśl stwierdzenia: „myśl globalnie, działaj lokalnie”. To wskazuje na znaczną koncentrację zarządzania całym systemem i uzyskiwanie lepszej pozycji konkurencyjnej przy prowadzeniu działalności, odpowiadającej konkretnym potrzebom konsumentów na lokalnym rynku.

<sup>334</sup> Szerzej: A. Rundo, M. Ziółkowska, *Nowoczesne modele współpracy przedsiębiorstw*, CeDeWu, Warszawa 2013; M. Ziółkowska, *Franczyza – nowoczesny model rozwoju biznesu*, CeDeWu, Warszawa 2010.



Schemat 6.1. Model współpracy franczyzowej



Źródło: opracowanie własne.

Małe i średnie przedsiębiorstwa odgrywają istotną rolę we franczyzie. Podmioty tej kategorii należą zarówno do grupy franczyzodawców, jak i stanowią liczne środowisko franczyzobiorców. Opisywany model współpracy jest często mylnie utożsamiany jako więź dużego przedsiębiorstwa odgrywającego rolę organizatora (franczyzodawcy) z małymi podmiotami pełniącymi rolę franczyzobiorców. Jest to nieuprawnione twierdzenie, ponieważ skomplikowana i zróżnicowana struktura powiązań franczyzowych pozwala zauważyć przykłady zaprzeczające tej tezie, w obliczu której dynamicznie rozwijającym się franczyzodawcą jest nawet mikroprzedsiębiorstwo, a franczyzobiorcą jest przedsiębiorstwo (duże lub średnie) skupiające w swoim portfolio kilkanaście marek rozwijanych w oparciu o franczyzę.

Od kilku lat w Polsce stabilizuje się liczba zarejestrowanych przedsiębiorstw, a nie dotyczy to przedsiębiorstw franczyzowych – zarówno twórców sieci (franczyzodawców), jak i franczyzobiorców. Wynika z tego, że w dobie spowolnienia

gospodarczego przedsiębiorcy wolą wdrażać sprawdzone pomysły niż ryzykować fiaskiem realizacji własnych, nieprzetestowanych w praktyce. Od początku funkcjonowania współczesnych systemów franczyzowych w Polsce wzrasta liczba powiązań franczyzowych (rys. 6.2). W okresie spowolnienia gospodarczego wyraźnie widać wzrost tempa tworzenia nowych jednostek franczyzowych. Ich rozwój jest związany z kilkoma istotnymi czynnikami, a mianowicie dla potencjalnych franczyzobiorców inwestowanie we franczyzę było sposobem na rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej pod parasolem znanej marki, które było mniej ryzykowne niż rozpoczęcie całkowicie niezależnej działalności gospodarczej. Dla przedsiębiorców franczyza była bardziej bezpieczna niż prowadzenie biznesu bez franczyzodawcy. Mieli oni możliwość wejścia w rozpoznawalny łańcuch, zwiększając tym samym swoją pozycję konkurencyjną na rynku.

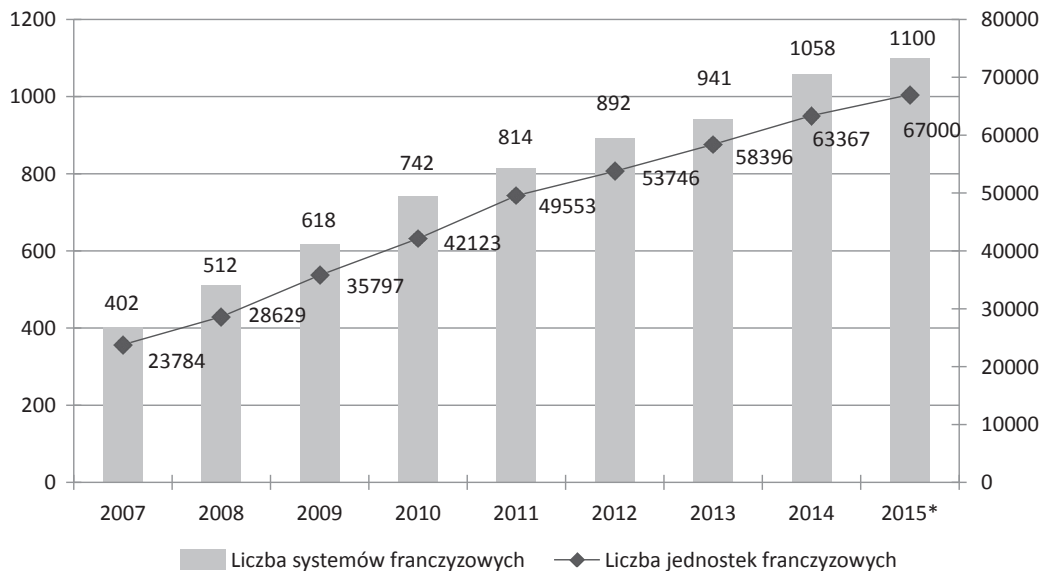
Z drugiej strony franczyza stała się także bardziej pożądanym modelem biznesowym dla przedsiębiorstw będących potencjalnymi dawcami systemu. Dla nich franczyza stała się mniej ryzykowna niż rozwijanie sieci placówek własnych, chcieli przenieść ryzyko inwestycji na franczyzobiorców, jednocześnie rozwijając swoją sieć dystrybucji, zwiększając penetrację rynku. Taka sytuacja dotyczyła głównie przedsiębiorstw, które wcześniej nie realizowały sprzedaży poprzez franczyzowy kanał dystrybucji. Franczyzodawcy realizowali strategię rozwoju franczyzowego, bardziej dynamicznie i efektywnie korzystając ze zwiększonego zainteresowania potencjalnych biorców. Natomiast wiele systemów, które posiadały więcej jednostek własnych niż franczyzowych zdecydowało się w owym czasie na nawiązanie współpracy z biorcami.

Od 2007 roku, a więc od pierwszych symptomów spowolnienia gospodarczego, można zaobserwować rosnącą dynamikę rozwoju systemów franczyzowych w Polsce. Ich liczba zwiększała się rok do roku (rys. 6.2).

W latach 2007–2010 zaobserwowano ponad 20% wzrost liczby systemów franczyzowych rok do roku. Natomiast odnosząc się do dynamiki wzrostu liczby jednostek franczyzowych, należy zaznaczyć, iż w latach 2008–2011 dynamika wzrostu wahała się w przedziale 17–25% rok do roku. W kolejnych latach wzrosty te były niższe i oscylowały w granicach do 10% zarówno w przypadku sieci, jak i jednostek. Pod koniec 2013 roku na polskim rynku funkcjonowało około 960 systemów franczyzowych, a liczba placówek franczyzowych oscylowała w okolicach 59 tys. jednostek.

W okresie spowolnienia gospodarczego przedsiębiorstwa i przedsiębiorcy wykorzystali nadrzędny walor opisywanego modelu dla firmy, jakim jest bezkapitałowa ekspansja rynkowa, wskazując jednocześnie na warunki, jakie musi spełnić franczyzodawca, aby rozwój przedsiębiorstwa przy wykorzystaniu franczyzy był skuteczny albo w ogóle możliwy.

Rysunek 6.2. Liczba sieci i jednostek franczyzowych w Polsce w latach 2007–2015



\*prognoza

Źródło: Dane firmy Profit System Sp. z o.o., marzec 2015.

Można jednak wskazać obszary, w których franczyza wydaje się być pomocna w przetrwaniu kryzysu. Przykładem jest branża spożywczo-przemysłowa, w której narastająca presja konkurencji sprawiła, iż przedsiębiorcy prowadzący niezależne sklepy stanęli przed wyborem zamknięcia placówki lub przystąpienia do jednej z istniejących sieci franczyzowych. W obliczu kryzysu bardzo często decydują się oni na drugi wariant. W zamian za utraconą niezależność przedsiębiorcy otrzymują narzędzia umożliwiające poprawę rentowności przedsiębiorstwa, a tym samym możliwość przetrwania na rynku. Działając pod wspólnym logo, przedsiębiorstwa te tworzą wspólną grupę zakupową, która przede wszystkim ma większe możliwości negocjacyjne z dostawcami w zakresie cen i asortymentu. W analizowanych latach najwyższa dynamika przyrostu liczby jednostek franczyzowych wystąpiła w branży spożywczo-przemysłowej i wyniosła w latach 2007–2013 prawie 200%.

Ponadto także branża usług dla klientów indywidualnych przyciągnęła w badanym okresie najwięcej nowych partnerów, a dynamika wzrostu wyniosła prawie 2,5 tys. % w zakresie liczby jednostek franczyzowych w latach 2007–2011. Było to spowodowane wysoką dostępnością systemów tej branży. Charakteryzują się one zróżnicowaną ofertą i przystępnością finansową dla potencjalnych franczyzobiorców.

Tak samo jak w innych przedsięwzięciach i modelach biznesowych franczyza jest zależna od sektora, w którym funkcjonuje. Z tego powodu poszczególne branże

franczyzowe mogły bardziej dotkliwie odczuć wpływ spowolnienia gospodarczego na rozwój istniejących w nich systemów. Dotyczy to przede wszystkim branż związanych z sektorem finansowo-bankowym czy rynkiem nieruchomości. Trudności przejawiały się w ograniczaniu ekspansji rynkowej i zaniechaniu współpracy z nierentownymi jednostkami franczyzowymi. Okres spowolnienia gospodarczego przyczynił się także do wzrostu zainteresowania systemami franczyzowymi, w których koszty rozpoczęcia działalności nie przekraczały poziomu 30–40 tys. zł, a także tych, w których osiągnięcie progu rentowności nie przekracza okresu 1 roku.

Powiązania franczyzowe, chcąc sprostać narastającej konkurencji zarówno pozafranczyzowej, jak i ze strony innych systemów franczyzowych, wdrażają innowacje w swoich sieciach. Pozwala to im na zredukowanie ryzyka niekorzystnych zmian zachodzących w gospodarce i budowanie trwałych więzi wewnątrzorganizacyjnych<sup>335</sup>.

## Organizacje wirtualne jako przykład modelu współpracy przedsiębiorstw

Innym interesującym poznawczo rodzajem współpracy przedsiębiorstw jest tworzenie sieci powiązań międzyorganizacyjnych z wieloma partnerami równocześnie, a więc powiązania sieciowe<sup>336</sup>. J.T. Gomez Arias definiuje sieć organizacji jako zgrupowanie przedsiębiorstw, które są koordynowane przez mechanizmy rynkowe, a nie łańcuch poleceń<sup>337</sup>. Sieci mogą dzielić się na sieci zdominowane, kiedy przedsiębiorstwo ma bilateralne związki z wieloma partnerami, zwykle mniejszymi. Drugim rodzajem tego powiązania są sieci równorzędnych partnerów, kiedy partnerzy rozwijają silne powiązania i współpracują ze sobą w różnych konfiguracjach. Ogólnie za organizację sieciową przyjmuje się strukturę opartą na wzajemnych relacjach przedsiębiorstw niepowiązanych kapitałowo o charakterze kooperacyjnym<sup>338</sup>. Organizacja sieciowa jest postrzegana jako organizacja, która szybko i elastycznie adaptuje się do zmian zachodzących w otoczeniu. W literaturze przedmiotu organizacja sieciowa określana

<sup>335</sup> Szerzej empiryczne badania innowacyjności powiązań franczyzowych przeanalizowano w: M. Ziółkowska *Innovativeness determinants of franchise organisations*, w: *Innovativeness Determinants of Network Organizations in the Knowledge Economy*, ed. B. Bojewska, Warsaw School of Economics Press, Warsaw 2014, s. 189–213.

<sup>336</sup> Szerzej tematykę porusza A. Rundo w: A. Rundo, M. Ziółkowska, *Nowoczesne...*, op.cit., CeDeWu, Warszawa 2013.

<sup>337</sup> J.T. Gomez Arias, *Do Networks Really Foster Innovation?*, „Management Decision” 1995, Vol. 10; No. 33(9), s. 52–56.

<sup>338</sup> M. Górzyński, W. Pander, P. Koć, *Tworzenie związków kooperacyjnych między MSP oraz MSP i instytucjami otoczenia biznesu*, PARP, Warszawa 2006, s. 16.

jest, jako „względnie stałe zgrupowanie autonomicznych wyspecjalizowanych jednostek lub przedsiębiorstw, uczestniczących w systemie wzajemnych kooperacji według zasad rynkowych. Opiera się ona na wierzchołkach (węzłach) oraz połączeniach między nimi”<sup>339</sup>.

Pojęcie organizacji wirtualnej można różnie definiować. Przede wszystkim jako sposób organizowania wiedzy, czyli jako pojęcie odnoszące się do przetwarzania danych w ramach sieci połączonych komputerów, co pozwala na dostęp do zasobów informacyjnych wszystkim użytkownikom jednocześnie<sup>340</sup>. Następnie jako organizację działającą na pograniczu rzeczywistości i świata wyobrazonego, odnosząc się do pojęcia wirtualności, czyli czegoś, co wydaje się, że istnieje, a w rzeczywistości tego nie ma. Opisywana struktura jest ujmowana także sieciowo, rozumiana jako tymczasowa współpraca współzależnych, lecz odrębnych organizacji<sup>341</sup>. Także jako organizacja funkcjonująca wyłącznie w cyberprzestrzeni, w przestrzeni wymiany informacji i komunikacji, elektronicznie symulowanej.

Opisywany rodzaj struktury charakteryzuje sieć niezależnych podmiotów połączonych czasowo przy zastosowaniu nowoczesnych technologii teleinformatycznych, jednocześnie pozostawiając szeroki zakres indywidualnych kompetencji bazowych w procesach wytwarzania i dystrybucji produktów (schemat 6.2). Uczestnicy tej struktury są względem siebie niezależni prawnie i gospodarczo, a dzięki połączeniu komplementarnych umiejętności, kompetencji i zasobów zostaje osiągnięty efekt synergii. W strukturze następuje przetwarzanie informacji i wartości, a zarządza się głównie wiedzą i kapitałem intelektualnym. Uczestnicy organizacji wirtualnej zwiększają swoją efektywność ekonomiczną, każdy partner specjalizuje się w swoich kluczowych kompetencjach, a funkcjami pomocniczymi zajmują się firmy outsourcingowe. Główną przewagą organizacji wirtualnych nad tradycyjnymi formami współpracy i prowadzenia działalności gospodarczej jest wysoka elastyczność.

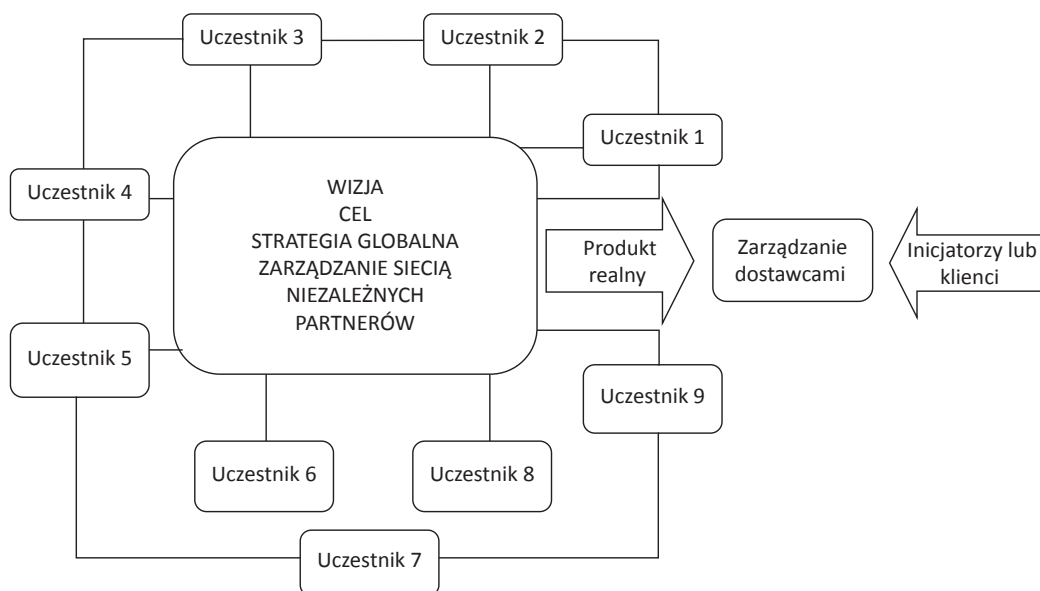
Z uwagi na sieciowy charakter opisywanej struktury można ją zobrazować jako zbiór uczestników charakteryzujący się często niesymetrycznym układem łączącym wyspecjalizowane jednostki będące liderami w poszczególnych dziedzinach tworzących jeden silny organizm. Obrazowo opisywaną strukturę można przedstawić następująco (schemat 6.2).

<sup>339</sup> W. Sroka, *Sieci aliansów. Pozyskiwanie przewagi konkurencyjnej poprzez współpracę*, PWE, Warszawa 2012, s. 32.

<sup>340</sup> J.E. Fountain, *Building The Virtual State. Information Technology and Institutional Change*, Brookings Institution Press, Washington 2001, s. 24.

<sup>341</sup> W.J.M. Kickert, E.H. Klijn, J.F.M. Kopenjan, *Introduction a Management Perspective on Policy Network*, w: *Managing Complex Networks: Strategies for the Public Sector*, red. W.J.M. Kickert, E.H. Klijn, J.F.M. Kopenjan, Sage, London 1997, s. 6.

Schemat 6.2. Struktura organizacji wirtualnej



Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Bednarczyk, *Organizacja i zarządzanie przedsiębiorstwem wirtualnym*, w: *Przedsiębiorstwo przyszłości*, red. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, Difiń, Warszawa 2000, s. 185.

Organizacja wirtualna jest formą – odmianą organizacji sieciowej (często o charakterze niesymetrycznym). Jest złożona ze stanowisk, komórek lub jednostek organizacyjnych różnych podmiotów gospodarczych, a czasem nawet całych przedsiębiorstw, których celem jest zrealizowanie przedsięwzięcia lub grupy przedsięwzięć. Spoiwem, które uzasadnia wspólne działanie tych przedsiębiorstw w ramach jednej organizacji, jest posiadanie wspólnych, jednoczących celów, choć każda z jednostek ma też zbiór innych celów i może działać również poza tą siecią. Czas jej istnienia jest zróżnicowany w zależności od czasu trwania realizacji danego przedsięwzięcia lub przedsięwzięć. O ile członkowie uznają sens jej dalszego istnienia po zakończeniu wspólnych przedsięwzięć, organizacja ta działa dalej, niejednokrotnie ewolucyjnie przybierając nowe układy w zależności od ustalonych celów<sup>342</sup>. Ze względu na brak fizycznej osnowy do najważniejszych cech organizacji wirtualnej należą:

- rozproszenie geograficzne,
- przekraczanie granic organizacyjnych,
- dynamiczni i zmieniający się uczestnicy,
- partnerska współpraca, a zatem równorzędność uczestników,

<sup>342</sup> B. Mikuła, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 82.

- poziom zaufania między partnerami,
- komplementarne kluczowe kompetencje uczestników organizacji,
- brak wspólnego centrum administracyjnego,
- brak wyraźnej i stałej hierarchii (ze względu na partnerski układ uczestników sieci),
- niski stopień formalizacji,
- użycie nowoczesnych środków komunikacji.

W sposób syntetyczny cechy i funkcje organizacji wirtualnych zaprezentowano także w tabeli 6.4.

**Tabela 6.4. Cechy charakterystyczne i funkcje organizacji wirtualnych**

Cecha	Funkcja
Orientacja na klienta	Wszystkie zadania i procesy skierowane są na zaspokojenie potrzeb klienta, interaktywny kontakt z klientami.
Jednoznaczne cele	Uczestnicy akceptują wspólne, jednoznaczne cele.
Wykorzystywanie okazji rynkowych	Szybkie reagowanie (przegrupowanie, formowanie, powstawanie) przy pojawianiu się okazji rynkowych. Elastyczność i szybkość realizacji przedsięwzięć.
Szybkość decyzji	Podejmowanie decyzji w szybkim tempie, wyprzedzając konkurentów rynkowych.
Dysponowanie kluczowymi umiejętnościami	Wykorzystywanie komplementarnych kluczowych kompetencji uczestników organizacji, koncentracja na kluczowych czynnikach sukcesu.
Zaufanie	Powiązania opierają się na zaufaniu partnerów i uczestników oraz działaniach charakteryzujących się wysokim poziomem etycznym.
Komunikacja	Efektywna komunikacja pomiędzy uczestnikami oparta na rzetelnej wymianie informacji i częstych komunikatach. Tworzenie efektywnych instrumentów pozyskiwania, analizy i przetwarzania informacji w procesach decyzyjnych przedsiębiorstwa.
Zasoby	Organizacja i wymiana zasobów, tak aby w najbardziej efektywny sposób realizować cele organizacji. Efektywne wykorzystanie zasobów informacyjnych.
Zaawansowane technologie	Używanie zaawansowanych technologii teleinformatycznych.
Kapitał intelektualny i wiedza	Najwartościowszy zasób organizacji – wiedza i doświadczenie.
Zarządzanie w przestrzeni wirtualnej	Kompromis pomiędzy kulturą organizacyjną, zasobami wiedzy oraz zakresem kontroli i nadzoru. Redukcja kosztów działalności. Polega na decentralizacji zarządzania, spłaszczenia struktury organizacyjnej, brak sztywnej i sformalizowanej hierarchii organizacyjnej, orientacja na procesy.
Działalność ponadnarodowa o charakterze globalnym	Przekraczanie granic przestrzeni i czasu w tworzeniu sieci dostawców usług ponad barierami politycznymi, socjokulturowymi i technologicznymi państw.
Otoczenie komunikacyjne	Przenoszenie całości lub części działań biznesowych z otoczenia rzeczywistego w przestrzeń otoczenia komunikacyjnego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie źródeł rozproszonych.

Uczestnictwo w tego typu formie organizacyjnej nie wymaga jednak zawierania formalnych umów cywilnoprawnych i może przybrać nawet postać krótkich kontaktów handlowych. Konsekwencją jest to, że organizacja wirtualna może stale

zmieniać swoją postać przez odejście i przyłączenie nowych podmiotów uczestniczących w realizacji przedsięwzięć. Brak konieczności zawierania umów formalnych i możliwość doboru uczestników sieci w zależności od sytuacji to pierwsza z podstaw elastyczności organizacji wirtualnej.

W praktyce gospodarczej występuje kilka rodzajów organizacji wirtualnych mających na przykład charakter permanentny, które od początku są tworzone jako organizacje o charakterze wirtualnym, w których wszystkie aspekty działalności przedsiębiorstwa są wirtualne. Ponadto są tworzone wirtualne zespoły kreowane przez grupy specjalistów i ekspertów, najczęściej pełniące różne funkcje w obrębie organizacji tradycyjnej, powołane, aby wykonać określone zlecenie. Zdarzają się także aliance wytwórcze, aliance projektantów i wynalazców różnych firm realizujących wirtualne przedsięwzięcia. Organizacją wirtualną może być również wirtualny łańcuch dostaw, który wykazuje ponadprzeciętny poziom elastyczności i dopasowuje się na bieżąco do zmiennych sytuacji rynkowych<sup>343</sup>.

Do głównych korzyści z uczestnictwa w organizacji wirtualnej zalicza się przede wszystkim wzrost potencjału technologicznego oraz skrócenie czasu dostaw i zmniejszenie zapasów. Ponadto istotny jest spadek cen oferowanych towarów i usług oraz szybszy rozwój organizacji przy wysoce efektywnym wykorzystaniu zasobów, szczególnie wiedzy i informacji. Organizację wirtualną charakteryzują szczególnie niskie koszty funkcjonowania, nie posiada ona bowiem kosztownych biurokratycznych komórek, nie dochodzi także do dublowania czynności, co ma niejednokrotnie miejsce w tradycyjnych organizacjach. Organizacja wirtualna ma jedynie koordynatora (integratora), który steruje tworzeniem sieci partnerów, koordynując ich działania, a wszystkie inne zadania przyjmują zdecentralizowane jednostki. Do wzięcia udziału w pracy organizacji wirtualnej wystarczy dostęp do internetu i wiedza, której nie ma konkurencja.

Podstawą tworzenia organizacji wirtualnej jest struktura składająca się z nieograniczonej liczby partnerów, którzy akceptują i dzielą podstawowe cele i zasady tego podmiotu. Organizacje wirtualne są przykładem struktury sieciowej. Organizacja wirtualna w ostatnich latach stała się symbolem nowoczesności w rozwoju ekonomiczno-społecznym, ale wbrew temu jest nadal jedną z bardziej niezdefiniowanych i niezrozumiałych form współpracy przedsiębiorstw zarówno na skalę kraju, jak i globalnie. Wirtualna korporacja jest organizacją, która stosuje kombinację wysokiej technologii i adaptacyjne zasoby, aby zgodnie z potrzebami modyfikować swoją formę w czasie rzeczywistym<sup>344</sup>.

<sup>343</sup> D. Kisperska-Moroń, *Kompetencje logistyczne firm polskich jako czynnik rozwoju wirtualnych łańcuchów dostaw*, „LogForum” 2010, Vol. 6, No. 1.

<sup>344</sup> L. Edvinsson, *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 72.



Ważnym elementem w definicji organizacji wirtualnej jest to, że jest to twór bazujący na dorobku nowoczesności i nowoczesnych rozwiązaniach. Wskazuje na to wykorzystanie nowoczesnych technologii, zasięg globalny, bazowanie na narzędziach szerokiej komunikacji i wymiany danych. Organizacja wirtualna ma na celu wykorzystanie tych przewag, jakie rodzą korzyści płynące z udoskonalanych rozwiązań, możliwości korzystania z wiedzy i doświadczeń przedsiębiorstw w różnych lokalizacjach, dlatego jest celowo stworzoną za pomocą internetu tymczasową siecią niezależnych przedsiębiorstw, których założeniem jest zrealizowanie określonego zadania, projektu lub przedsięwzięcia przez wspólne wykorzystanie typowych dla każdej z tych firm umiejętności, ich kluczowych kompetencji. Jest ona rozłożona geograficznie i do współpracy wykorzystuje nowoczesną technologię informacyjną<sup>345</sup>. Ponieważ organizacje wirtualne to twory, które z założenia powstają na określony czas, do ważnych cech organizacji wirtualnej należy zaliczyć jej okres trwania, ograniczony do fazy osiągnięcia postawionego celu, jak również zewnętrzną jednorodność strukturalną, ponieważ mimo iż składają się z wielu uczestników, tworzą jedną spójną organizację pod wspólnym szyldem.

W przypadku wielu przedsiębiorstw wirtualnych o wiele łatwiejsze od tworzenia kultury organizacyjnej jest jej utrzymanie, gdyż większość przedsiębiorstw tego rodzaju powstało z przekształcenia przedsiębiorstw tradycyjnych, najczęściej na drodze outsourcingu czy poprzez zmianę struktury organizacyjnej. Przykłady stanowią przedsiębiorstwa posiadające globalne marki, takie jak: Puma, Nike, Adidas, Dell czy ABB, które w obliczu kryzysu (Puma, Nike), kierowane chęcią poprawy swojej efektywności (Adidas) czy pomysłem na nową formę prowadzenia działalności bliższą klientowi (Dell), rozpoczęły funkcjonowanie w formie sieci opartej na przestrzeni wirtualnej. Należy jednak podkreślić, że są to przedsiębiorstwa z doświadczeniem, pewnymi wartościami i własną historią, która buduje tożsamość tych przedsiębiorstw nie tylko jako odrębnych jednostek, lecz także oddziałując na zachowanie całej sieci.

Abstrahując od rozważań dotyczących wybranych modeli współpracy przedsiębiorstw, istotnym aspektem badań była również analiza poziomu współpracy polskich przedsiębiorstw w ujęciu międzynarodowym. Dla realizacji celów badania przeprowadzono weryfikację danych empirycznych w ujęciu intencji i motywacji przedsiębiorców do podejmowania współpracy i uwarunkowań jej rozwoju. Rozważania przytoczono w kolejnym podrozdziale.

<sup>345</sup> A. Grandys, *Marketing i technologia informacyjna. O związkach strategii marketingowych*, LODART, Łódź 2000, s. 157.

## 6.5. Analiza poziomu współpracy przedsiębiorstw w Polsce – ujęcie międzynarodowe

Współpraca gospodarcza określająca relacje biznesowe przedsiębiorstw była elementem badania Global Entrepreneurship Monitor<sup>346</sup>. Jednym z wielu aspektów badań była analiza współpracy dojrzałych przedsiębiorstw w zakresie bieżącej działalności w ujęciu międzynarodowym (tab. 6.5).

**Tabela 6.5. Współpraca dojrzałych przedsiębiorstw w zakresie bieżącej działalności – ujęcie międzynarodowe (w %)**

Kraj	Współpraca w zakresie produkcji	Współpraca w zakresie zakupów	Współpraca w zakresie sprzedaży obecnym klientom
Kraje zorientowane na czynniki produkcji	20,8	29	21,8
Kraje zorientowane na efektywność	38,4	44,1	32,7
Kraje zorientowane na innowacje	50,4	41,2	39,1
Polska	63,7	65,7	52,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Raport Global Entrepreneurship Monitor – Polska 2012*, A. Tarnawa et al., PARP, Warszawa 2013, s. 39.

Rozwój gospodarczy sprzyja w dużej mierze wzrostowi poziomu współpracy, co warunkuje większą dostępność potencjalnych partnerów, a także wyższy poziom kapitału społecznego. Warto zauważyć, iż w zakresie współpracy w bieżącej działalności polscy przedsiębiorcy charakteryzują się wysokim wynikiem wśród badanych krajów. Wyniki badań wskazują, iż prawie 64% dojrzałych przedsiębiorstw podjęło współpracę w zakresie produkcji. Wyższe odsetki odnotowano w Estonii (75%), na Łotwie (72%), w Słowacji (70%) i w Chorwacji (65%). Zaś najniższe wyniki odnotowano między innymi w Wielkiej Brytanii (29%)<sup>347</sup>. Należy zauważyć, iż w przypadku współpracy w zakresie zakupów wyniki Polski wypadają jeszcze korzystniej i osiągnęły poziom prawie 66%. Lepsze wyniki osiągnęły takie kraje jak: Grecja (75%), Rumunia (68%), Hiszpania (68%) i Słowacja (67%). Ponad to warto wspomnieć, iż współpraca w zakresie sprzedaży obecnym klientom jest mniej popularna (52,7%), co daje naszemu krajowi drugą pozycję pośród analizowanych krajów – za Chorwacją z 63% wynikiem.

<sup>346</sup> *Raport z badania Global Entrepreneurship Monitor – Polska 2012*, A. Tarnawa et al., PARP, Warszawa 2013, s. 39.

<sup>347</sup> *Ibidem*, s. 41.

Kolejnym obszarem badawczym była analiza współpracy proinnowacyjnej. Warto zauważyć, iż współpraca w zakresie działań innowacyjnych wśród dojrzałych przedsiębiorstw jest ogólnie niższa niż w przypadku współpracy w działalności bieżącej. W obszarze tym występuje silna zależność pomiędzy poziomem współpracy a stopniem rozwoju gospodarczego (tab. 6.6).

**Tabela 6.6. Współpraca dojrzałych przedsiębiorstw w zakresie działalności innowacyjnej – ujęcie międzynarodowe (w %)**

Kraj	Współpraca w zakresie pozyskania nowych klientów	Współpraca w zakresie tworzenia nowych produktów/usług dla obecnych klientów	Współpraca w zakresie tworzenia nowych produktów/usług dla nowych klientów	Współpraca w zakresie podnoszenia efektywności
Kraje zorientowane na czynniki produkcji	18,9	16,3	14,6	27,3
Kraje zorientowane na efektywność	30,7	25,6	23,9	34,4
Kraje zorientowane na innowacje	37,5	29,5	27,7	37,1
Polska	42,6	27,6	27,3	61,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Raport Global Entrepreneurship Monitor – Polska 2012*, A. Tarnawa et al., PARP, Warszawa 2013, s. 39.

Należy zauważyć, iż w przypadku współpracy w zakresie działalności innowacyjnej Polska na tle innych krajów nie wypada już tak pozytywnie, jak w przypadku bieżącej działalności. W zakresie pozyskania nowych klientów Polska znajduje się na 8. miejscu wśród badanych krajów europejskich z wynikiem niespełna 43%. Jest to jednak wynik wyższy niż dla krajów zorientowanych na innowacje o 5 punktów procentowych. Liderami w tym zakresie są państwa: Estonia (60%), Włochy (53%) i Chorwacja (51%)<sup>348</sup>.

Istotne jest wskazanie, iż niecałe 28% polskich dojrzałych przedsiębiorstw podejmuje współpracę w zakresie tworzenia nowych produktów bądź usług dla obecnych klientów, co daje Polsce dopiero 18. pozycję pośród badanych krajów, a ponadto jest to wynik o 2 punkty procentowe niższy niż średnia dla krajów zorientowanych na innowacje. Po raz kolejny liderami w tym obszarze są Estonia i Słowenia – osiągając po 42%. Lepiej nasz kraj wypada w zakresie współpracy w zakresie tworzenia nowego produktu bądź usługi dla nowych klientów. W tym zestawieniu Polska znajduje się na 13. pozycji z wynikiem ponad 27%. Także w tym obszarze liderami są: Estonia i Słowenia wraz ze Szwecją – po 41%. Należy zauważyć, iż odmiennie wygląda sytuacja

<sup>348</sup> Ibidem, s. 42.

w obszarze podejmowania współpracy w zakresie podnoszenia efektywności. Prawie 62% polskich przedsiębiorstw znajdujących się w stadium dojrzałości podejmuje współpracę w tym obszarze, co daje Polsce pozycję lidera w tej klasyfikacji. Warto wspomnieć, iż we wszystkich wyżej wymienionych obszarach współpracy w zakresie działalności innowacyjnej najsłabiej wypadła Belgia. Podsumowując powyższe wyniki badań można zaznaczyć, iż w Polsce zaledwie 28% przedsiębiorstw ogółem prowadzi działalność innowacyjną, co stanowi słaby wynik, a mimo to znaczne jest podejmowanie współpracy w zakresie działalności innowacyjnej wśród małych i średnich przedsiębiorstw<sup>349</sup>. Natomiast odnośnie do współpracy w tym zakresie nasz kraj wypada dobrze na tle innych krajów europejskich. Wynika z tego fakt, iż nie ma istotnej zależności pomiędzy liczbą innowacyjnych przedsiębiorstw, a poziomem współpracy w zakresie podejmowania wspólnych działań innowacyjnych.

Współpraca start-upów jest na zbliżonym poziomie do dojrzałych przedsiębiorstw w Polsce (tab. 6.7). W zakresie produkcji współpracuje ponad 57% badanych młodych firm. Polska w tym zakresie znalazła się na 13. miejscu, lecz osiągnęła lepszy wynik od średniej dla krajów zorientowanych na innowacje (o 6,2 punktów procentowych). Do liderów w tym obszarze należą: Chorwacja (77%), Estonia (65%) oraz Bośnia i Hercegowina (65%)<sup>350</sup>.

**Tabela 6.7. Współpraca start-upów w zakresie relacji biznesowych – ujęcie międzynarodowe (w %)**

Kraj	Współpraca w zakresie produkcji	Współpraca w zakresie zakupów	Współpraca w zakresie podnoszenia efektywności	Współpraca w zakresie pozyskania klientów
Kraje zorientowane na czynniki produkcji	60,5	62,5	67,8	29,1
Kraje zorientowane na efektywność	61,5	61,8	67,3	32,5
Kraje zorientowane na innowacje	51	51,2	54,4	46,8
Polska	57,2	62,5	64	45,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Raport Global Entrepreneurship Monitor – Polska 2012*, A. Tarnawa et al., PARP, Warszawa 2013, s. 43.

Natomiast w obszarze zakupów współpracuje prawie 63% polskich start-upów, co daje Polsce 7. miejsce wśród badanych krajów oraz stanowi wynik wyższy o 11,3 punktów procentowych od średniej dla krajów zorientowanych na innowacje.

<sup>349</sup> M. Nieć, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce na tle krajów Europy*, w: *Świt innowacyjnego społeczeństwa. Trendy na najbliższe lata*, red. P. Zadura-Lichota, PARP, Warszawa 2013, s. 117.

<sup>350</sup> *Raport z badania Global Entrepreneurship...*, op.cit., s. 44.

Liderami w tym zakresie są: Chorwacja (80%), Rumunia (70%) i Wielka Brytania (70,6%). Analizując poziom kooperacji w zakresie podnoszenia efektywności współpracuje w Polsce 64% start-upów, co stanowi 11. pozycję pośród badanych krajów. Jest to wynik wyższy o 10,4 punktów procentowych od średniej dla krajów zorientowanych na innowacje. Najwyższe wskaźniki osiągnęły: Chorwacja (82%), Bośnia i Hercegowina (75%) oraz Estonia (71%). Charakteryzując współpracę w zakresie pozyskiwania nowych klientów: polskie start-upy osiągnęły 12. wynik pośród analizowanych krajów i o 1,3 punktu procentowego niższy niż średnia dla krajów zorientowanych na innowacje (46%). Kategorie zdominowały kraje: Finlandia (78%), Estonia (72%) i Chorwacja (71%).

Reasumując przytoczone wyniki badań, należy zaznaczyć, iż na tle krajów europejskich biorących udział w badaniu Polska ogólnie wypadła pozytywnie. Szczególnie dobre wyniki zaobserwowano w przypadku współpracy dojrzałych przedsiębiorstw w zakresie bieżącej działalności, słabiej w obszarze działalności innowacyjnej. Wyniki wskazują, iż rodzime start-upy współpracują na poziomie zbliżonym do przedsiębiorstw dojrzałych, czyli dość często, jednak start-upy w badanych krajach europejskich średnio robią to częściej niż przedsiębiorstwa dojrzałe. Można zatem stwierdzić, iż polskie przedsiębiorstwa współpracują niezależnie od fazy ich rozwoju.

Mimo wskazanych różnic zastanawiający jest tak wysoki poziom współpracy przy tak niskim poziomie zaufania w kraju. Z jednej strony zaufanie w Polsce jest na jednym z najniższych poziomów wśród krajów biorących udział w European Social Survey<sup>351</sup>. A z drugiej strony nasz poziom współpracy jest na poziomie krajów zorientowanych na innowacje (a zwykle powyżej średniej dla tej grupy), a nie na poziomie grupy, do której zostaliśmy zakwalifikowani – zorientowanych na efektywność.

Ponadto istotne jest również to, jaki jest zakres i natężenie podejmowanej współpracy. Ten temat poruszono w badaniu GEM poprzez wprowadzenie przy każdym zakresie współpracy uszczegółowienia dotyczącego jej intensywności: intensywna czy mało intensywna. Z danych dla Polski wynika, iż zarówno w przypadku dojrzałych firm, jaki i start-upów w większości obszarów ponad połowa firm podjęła intensywną współpracę (50–60%). W pozostałych przypadkach współpraca była mniej intensywna. Wydaje się, iż takie wyniki są dość korzystne, ale w pełni można by było je ocenić dopiero na tle innych krajów, co nie zostało uwzględnione w badaniu.

Z analizy wyników badań wynika także, iż z grupy start-upów i przedsiębiorstw dojrzałych chętniej współpracują te, które zajmują się eksportem. Zależność ta jednak nie obejmuje wszystkich rodzajów współpracy. Relacja taka wskazuje na poszukiwanie partnerów w procesie eksportu i internacjonalizacji, a współpraca ta może dotyczyć

<sup>351</sup> Ibidem, s. 54.

wspólnej produkcji, *know-how* w biznesie międzynarodowym, pozyskiwania klientów na rynkach zagranicznych czy optymalizacji procesów eksportu.

## Podsumowanie

Ciągła zmienność warunków funkcjonowania przedsiębiorstw powoduje także zmiany w zakresie kreowania i uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. Małe i średnie przedsiębiorstwa dostrzegają rolę kształtowania i wykorzystywania powiązań kooperacyjnych w swoim rozwoju, budowaniu przewag rynkowych. Dążą do współpracy, aby rozwijać się i kreować wartość dla interesariuszy. Wymiernym efektem tych dążeń jest budowanie więzi międzyorganizacyjnych, pozwalających współpracować podmiotom w celu realizowania strategii sieci wartości. Przedsiębiorstwa korzystają ze współpracy z innymi podmiotami i organizacjami, w sposób znaczący zwiększając swoją pozycję konkurencyjną, ograniczając ryzyko prowadzenia indywidualnej działalności gospodarczej i zwiększając swoją efektywność kosztową. W tym miejscu należy również wspomnieć o tezie niniejszego opracowania, a mianowicie o stwierdzeniu, iż małe i średnie przedsiębiorstwa wykazują większą elastyczność w działaniu i szybkim dostosowywaniu się do nowych warunków na rynku, co przekłada się na ich szczególną rolę w kształtowaniu powiązań kooperacyjnych w warunkach spowolnienia gospodarczego. W wyniku przeprowadzonych rozważań udało się pozytywnie zweryfikować przedstawioną tezę.

Przedsiębiorstwa cechują się znacznym stopniem specjalizacji – szczególnie dotyczy to małych i średnich podmiotów. Warunkuje to ich zdolność do tworzenia powiązań kooperacyjnych, tak aby możliwie jak najpełniej zaspokoić potrzeby swoich interesariuszy. Sposób współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw w powiązaniach kooperacyjnych oraz jakość tych powiązań wpływa znacząco na wyniki przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa są zainteresowane wartościowymi powiązaniem pozwalającymi na budowanie zaufania i lojalności w modelu współpracy.

Należy zauważyć, iż szansą na poprawę sytuacji małych i średnich przedsiębiorstw można upatrywać w ich współpracy, która umożliwia przezwyciężenie barier pojawiających się w ich turbulentnym otoczeniu. Siła tych relacji może warunkować kondycję całego sektora. Natomiast przesłankami wzrastającej roli MSP, a jednocześnie pozytywnym ich wkładem w gospodarkę jest kooperacja, także z dużymi przedsiębiorstwami. Podmioty te są cennym partnerem dużych przedsiębiorstw jako podwykonawcy i kooperanci, którzy zapewniają elastyczną, w sensie ilości, jakości i techniki, realizację potrzeb klientów, zajmując się wytwarzaniem krótkich serii produktów.

Obserwacja praktyki gospodarczej pozwala stwierdzić, że konkurencyjność współczesnego przedsiębiorstwa w znacznym stopniu zależy od umiejętności wykraczania poza dotychczasowe granice organizacyjne i nawiązywania na rynku więzi międzyorganizacyjnych, pozwalających na uzyskiwanie korzyści synergicznych. Podkreśla się słabe horyzontalne interakcje pomiędzy MSP, co wynika z obawy przed współpracą podporządkowanej krótkookresowym zyskom, postrzegania konkurencji w kategoriach walki o charakterze zero-jedynkowym (konkurencji, w ramach której tylko jedna strona może odnieść sukces kosztem drugiej).

Współczesna współpraca polega na poszukiwaniu przez przedsiębiorstwa rozwiązań umożliwiających rozwój poza granicami własnej organizacji. Sposobem na osiągnięcie tego celu może być znajdowanie i łączenie pomysłów, które są komplementarne do istniejących już projektów oraz nawiązywanie współpracy z innymi organizacjami z sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Obecnie skuteczna działalność gospodarcza, w szczególności działalność innowacyjna, nie zależy już tylko od wewnętrznych zasobów organizacji, ale przede wszystkim od umiejętnego połączenia wiedzy, umiejętności i działań różnych podmiotów. Kooperacja może stać się więc efektywną metodą uzyskania dostępu do ograniczonych w czasie spowolnienia gospodarczego zasobów<sup>352</sup>.

Rozwój relacji międzyorganizacyjnych opartych na współpracy małych i średnich przedsiębiorstw w istotny sposób wpływa na wzrost zasobów wiedzy organizacji, co sprzyja intensyfikacji procesów innowacyjnych. Przedsiębiorstwa poprzez wdrażanie do praktyki gospodarczej nowych modeli współpracy małych i średnich przedsiębiorstw i zwiększaniu liczby takich powiązań przyczyniają się do zmiany sieci tworzenia wartości i reguł rządzących rynkiem. W przypadku opisywanych przedsiębiorstw ważne znaczenie mają zdolności innowacyjne w kontekście otwartych innowacji, tak aby uzyskać przewagę konkurencyjną na rynku.

Coraz więcej przedsiębiorstw dostrzega możliwości budowania przewagi konkurencyjnej w różnych formach współdziałania, co wiąże się z korzyściami funkcjonowania w powiązaniach sieciowych. Można do nich zaliczyć przede wszystkim: redukcję niepewności funkcjonowania na rynku, zwiększenie zdolności adaptacji przedsiębiorstw do zmieniających się warunków otoczenia, racjonalne wykorzystanie zdolności produkcyjnych, ułatwiony dostęp do ograniczonych zasobów i umiejętności oraz informacji, a także zwiększoną szybkość działania i reagowania na zmiany.

<sup>352</sup> L.M. Svedin, *Organizational Cooperation in Crises*, Farnham, Ashgate 2009, s. 4.

## Bibliografia

### Pozycje zwarte

- Bore C., Child J., *Business Communication Today*, McGraw-Hill, New York 1992.
- Biznes odpowiedzialny wobec interesariuszy (Business Responsible to Stakeholders)*, red. A. Chodźński, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne – Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2013.
- Burzynski W., Kłosiewicz-Górecka U., Kuczevska L., Słominska B., *Współpraca podmiotów jako czynnik podnoszenia innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, IBR-KiK, Warszawa 2008.
- Child J., Faulkner D., Tallman S., *Cooperative Strategy. Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*, Oxford University Press, Oxford 2005.
- Vit de B., Meyer R., *Strategy. Process. Content. Context, An International Perspective*, International Thompson Business Press, London 1998.
- Edvinsson L., *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Gomez Arias J.T., *Do Networks Really Foster Innovation?*, „Management Decision” 1995, Vol. 10; No. 33(9).
- Grandys A., *Marketing i technologia informacyjna. O związkach strategii marketingowych*, LODART, Łódź 2000.
- Gregorczyk S., *Model biznesu a tworzenie wartości*, w: *Strategiczny wymiar funkcjonowania współczesnych organizacji*, Wyższa Szkoła w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2011.
- Gulati R., *Alliances and Networks*, „Strategic Management Journal” 1998, Vol. 19.
- Inkpen A.C., Tsang E.W., *Social Capital Networks and Knowledge Transfer*, „Academy of Management Review” 2005, Vol. 30, No. 1.
- Innovations in Resources Management of Enterprises*, red. A. Skowronek-Mielczarek, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013.
- Innovativeness Determinants of Network Organizations in the Knowledge Economy*, ed. B. Bojewska, Warsaw School of Economics Press, Warsaw 2014.
- Jabłoński A., *Modele zrównoważonego biznesu. W budowie długoterminowej wartości przedsiębiorstw z uwzględnieniem ich społecznej odpowiedzialności*, Difin, Warszawa 2013.
- Janus A., Karwacki D., Ochodek B., Peno M., *Aspekty budowy sieci kooperacyjnych przedsiębiorstw*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Pile, Piła 2013.
- Kiełtyka L., *Komunikacja w zarządzaniu. Techniki, narzędzia i formy przekazu informacji*, Placet, Warszawa 2002.
- Kisperska-Moroń D., *Kompetencje logistyczne firm polskich jako czynnik rozwoju wirtualnych łańcuchów dostaw*, „LogForum” 2010, Vol. 6, No. 1.
- Lipka A., *Współdziałanie. Zmierzch rywalizacji pracowników*, Difin, Warszawa 2004.



- Ma Hao, *Toward Global Competitive Advantage. Creation, Competition, Cooperation, and Co-option*, „Management Decision” 2004, Vol. 42, No. 7.
- Marcinkowski A., Ochodek B., Wawrzyniak A., *Wybrane aspekty organizacyjne sieci kooperacyjnych przedsiębiorstw*, Państwowa Wyższa Szkoła w Pile, Piła 2012.
- Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
- Mohr J., Sengupta S., Slater S., *Marketing of High Technology Products and Innovations*, Prentice Hall, 2010.
- Nowak D., *Małe i średnie przedsiębiorstwa w procesie kooperacji – wyniki badań empirycznych*, Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica 267, 2012.
- Parung J., Bititci U. S., *A Conceptual Metric for Managing Collaborative Networks*, „Journal of Modeling in Management” 2006, Vol. 1, No. 2.
- Przedsiębiorstwo przyszłości*, red. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, Difin, Warszawa 2000.
- Rok B., *Podstawy odpowiedzialności społecznej w zarządzaniu*, Poltext, Warszawa 2013.
- Rundo A., Ziółkowska M., *Nowoczesne modele współpracy przedsiębiorstw*, CeDeWu, Warszawa 2013.
- Seshadri S., Mishra R., *Relationship Marketing and Contract Theory*, „Industrial Marketing Management” 2004, Vol. 33.
- Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1972.
- Sroka W., *Sieci aliansów. Pozyskiwanie przewagi konkurencyjnej poprzez współpracę*, PWE, Warszawa 2012.
- Svedin L.M., *Organizational Cooperation in Crises*, Farnham, Ashgate 2009.
- Tuusjarvi E., Moeller K., *Multiplicity of Norms in Inter-Company Cooperation*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 2009, Vol. 24, No. 7.
- Włodyka S., *Strategiczne umowy przedsiębiorców*, C.H. Beck, Warszawa 2000.
- Wójcik-Karpacz A., *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.
- Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie. Budowanie konkurencyjności firm i regionu*, red. A. Adamik, Difin, Warszawa 2012.
- Współpraca międzyorganizacyjna w działalności przedsiębiorstw*, red. R. Borowiecki, T. Rojek, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2012.
- Wyzwania rozwojowe małych i średnich przedsiębiorstw. Innowacje, Technologie, Kryzys*, red. A. Zakrzewska-Bielawska, Difin, Warszawa 2011.
- Xie F.T., Johnson W.J., *Strategic Alliances: Incorporating the Impact of E-Business Technological Innovations*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 2004, Vol. 19, No. 3.
- Zasobowe uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw w Polsce*, red. A. Skowronek-Mielczarek, CeDeWu, Warszawa 2013.
- Ziółkowska M., *Franchyza – nowoczesny model rozwoju biznesu*, CeDeWu, Warszawa 2010.