

Współpraca konkurentów w grupie polskich małych i średnich przedsiębiorstw

Marianna Strzyżewska

Ostatnie dwie dekady charakteryzuje rozwój kooperacji pomiędzy konkurentami. Współpraca często okazuje się być lepszym mechanizmem rozwoju przedsiębiorstw na rynku globalnym niż konkurencja. Procesy te mogą być uznane za symptom przejścia gospodarki rynkowej do nowej fazy, tzw. kapitalizmu aliansowego. W tym kontekście pojawia się pytanie, czy trend ten dotyczy też polskich przedsiębiorstw i czy korzystają one z nowych możliwości. Zaprezentowana literatura i badania empiryczne wskazują na niewielką współpracę i niską skłonność do współpracy polskich konkurentów, głównie z grupy MSP. W artykule dokonano analizy złożonych przyczyn tego zjawiska i wskazano, że rola poszczególnych czynników jest odmienna w każdej firmie i w każdym czasie. Przyczyny te występują w różnych funkcjach jako stimulatory i hamulce oraz filtry decyzji o współpracy.

1. Wstęp

W gospodarce światowej obserwuje się od kilku dekad intensywny rozwój relacji między konkurentami, które można określić jako konkurencja i współpraca, tzw. *co-opetition*. W teorii wskazuje się, że jest to przejaw przejścia kapitalizmu do kolejnego etapu rozwoju, od kapitalizmu hierarchicznego do aliansowego. Procesy te oraz wskazana teoria skłaniają do postawienia pytań o **zgodność zachowań MSP z teorią kapitalizmu aliansowego oraz specyfikę współpracy polskich konkurentów z grupy MSP**. Aby odpowiedzieć na te pytania, w lecie 2007 roku przeprowadziłam badania empiryczne¹. Polegały one zbieraniu informacji poprzez wywiady osobiste i telefoniczne przeprowadzone z kierownikami lub właścicielami badanych przedmiotów. Przyjęta metoda przybliża jedynie do pełnej informacji o ilościowej stronie zagadnienia, ale zastosowanie metody jakościowej było niezbędne, ponieważ chodziło o zrozumienie mechanizmu dokonujących się procesów.

Dobierając przedsiębiorstwa do badań stosowałam kryteria własności i wielkości. Badania z złożenia zostały ograniczone do polskich przedsiębiorstw, to znaczy należących w 100% do kapitału polskiego, z grupy MSP, prowadzących działania na rynkach zagranicznych, a równocześnie współpracujących ze swoimi konkurentami. W procesie poszukiwania podmiotów

do badań natrafiłam na ogromne trudności. Na ogół właściciele lub menedżerowie przedsiębiorstw nie współpracowali ze swoimi konkurentami. W efekcie badania zostały przeprowadzone zarówno w tych podmiotach, które deklarowały jakieś formy współpracy, jak i w podmiotach spełniających tylko dwa kryteria, to znaczy będących własnością polską i przynależących do grupy MSP. W tych ostatnich przedsiębiorstwach zadanie badawcze zostało zminimalizowane do analizy przyczyn braku współpracy.

W poszukiwaniu podmiotów do badań orientowałam się na ich zróżnicowanie geograficzne i branżowe. W efekcie przebadane zostały przedsiębiorstwa z różnych regionów geograficznych (Białystok, Śląsk, Lubelszczyzna, Warszawa, Radom) i z różnych sektorów oraz branż (przemysł spożywczy, maszynowy, drzewny, sektor IT, handel hurtowy). O ostatecznej liczbie (17 podmiotów) i strukturze badanych przedsiębiorstw zdecydowała ich dostępność, czyli zgoda na udzielenie wywiadu. Wszystkim biznesmenom, którzy wyrazili zgodę na przeprowadzenie rozmów i podzielili się ze mną swoją cenną wiedzą, wyrażam serdeczne podziękowanie.

2. Rozumienie kategorii współpracy między przedsiębiorstwami

Gospodarka współczesna jest siecią przedsiębiorstw powiązanych różnymi relacjami dobrowolnymi i/lub wymuszonymi, przynoszącymi korzyści i/lub przynoszącymi straty. Wśród tych powiązań zasadnicze znaczenie mają relacje **współpracy** przedsiębiorstw.

Współpraca polega na wykonywaniu wspólnie czynności, pracy, produkcji, planowania, realizacji jakichś złożonych lub prostych projektów; może dotyczyć całych przedsiębiorstw lub ich działów, poszczególnych ludzi lub ich grup. Elementami powtarzającymi się w definicjach współpracy są **współdziałanie i korzyść**. Celem współpracy jest osiągnięcie efektu synergii, czyli większych korzyści przez każdego partnera współpracy niż przy działaniu indywidualnym. Choć założeniem współpracy jest osiągnięcie dodatkowych korzyści, nie zawsze jest ono realizowane; pojawia się wtedy zjawisko dysynergii, czyli ujemne efekty prowadzące do osłabiania współdziałających podmiotów

Współpracę i jej formy można dookreślać, wskazując na formy współpracy z punktu widzenia partnerów i „brzemienia współzależności” (Sulejewicz 1997: 31).

Partnerami współpracy są najczęściej dostawcy i odbiorcy. W tym artykule interesuje mnie współpraca konkurentów. **Konkurenci**, a więc producenci takich samych produktów, ewentualnie bliskich substytutów, są specyficznymi partnerami współpracy. Cechą charakterystyczną rozwoju współpracy ostatnich dwóch dekad jest właśnie współpraca między konkurentami, aktualnymi i potencjalnymi, a nie pionowa kooperacja czy integracja, które są formami rozwiniętymi od dawna.

Współpraca jest postrzegana jako interaktywny proces polegający na dążeniu do wspólnego interesu różnych organizacji. Konkurencja zaś traktowana jest jako przeciwstawny proces polegający na utrudnianiu osiągnięcia celu przez inną organizację. Zgodnie z jednym punktem widzenia współpraca konkurentów jako szczególnych podmiotów, które z rynkowej swej natury walczą ze sobą o wpływy, z założenia wyklucza porozumiewanie się dla podejmowania wspólnych działań.

Jednakże jest inny punkt widzenia, według którego współpraca i konkurencja mogą być procesami zachodzącymi równocześnie w powiązanych tymi relacjami organizacjach (Chien, Peng 2005: 150). Sytuacja, w której firmy zarówno konkurują, jak i współpracują, jest określana w literaturze anglojęzycznej jako *co-opetition* (Brandenburger, Nalebuff 1997). Relacje współpracy i konkurencji nie wyczerpują jednak charakterystyki stosunków łączących konkurentów. Należą do nich także konflikty, koegzystencja, pomoc czy zmoły. Te relacje nie są przedmiotem moich badań.

Kolejnym aspektem, dzięki któremu można naświetlić rozumienie współpracy, jest udział we współzarządzaniu. Wymienia się na przykład takie formy jak: handel, pomoc techniczną, montownie, licencje, franchising, aliance, joint venture, fuzje. Znalazły się tu na jednym biegunie zwykle transakcje handlowe, a na drugim całkowita fuzja. Można powiedzieć, że na jednym krańcu, mimo kontaktu firm, jeszcze nie ma współpracy, a na drugim już znika współpraca między przedsiębiorstwami, ponieważ powstaje jeden podmiot.

Licencje i franchising to specyficzne formy współpracy. Z jednej strony są to zwykle transakcje handlowe. Z drugiej strony jednak, różnią się od innych transakcji handlowych tym, że uczestniczą w niej potencjalni lub aktualni konkurenci. Specyficzne formy współpracy konkurentów pojawiają się też w ramach klastrow. Te regionalne zgrupowania przedsiębiorstw obejmują dostawców i odbiorców, ale także konkurentów i inne podmioty. Specyfika współpracy w takich ugrupowaniach, jak i w ramach licencji znalazła się poza obszarem moich badań.

Dla określenia współpracy konkurentów najczęściej wykorzystuje się kategorię aliansów. Jest ona używana w szerokim znaczeniu i wtedy pod tą nazwą kryją się licencje, franchising, montownie, poddostawy, joint venture; mogą one dotyczyć firm z tego samego lub z różnych krajów. Ale nazwa alians bywa stosowana w węższym znaczeniu: tylko jako porozumienie konkurentów i w tym rozumieniu jest ona używana w tym opracowaniu. Charakter ujawnionych w badaniu przypadków współpracy można określić jako aliance.

3. Współpraca konkurentów we współczesnej gospodarce w świetle teorii kapitalizmu aliansowego

Kwestie współpracy przedsiębiorstw znajdują swoje miejsce w wielu teoriach. Należą do nich między innymi teoria kosztów transakcyjnych, teoria gier, teorie zasobowe, teoria kapitalizmu aliansowego czy paradygmat KKK. Teoria kosztów transakcyjnych, wychodząc od zawodności rynku, wskazuje na koszty transakcyjne ponoszone przez partnerów transakcji. Ucieczka od tych kosztów prowadzi do internalizacji transakcji w ramach firmy, ale także do współpracy między firmami. Z rozważań w ramach teorii gier wynika, że podmioty uwikłane w konflikt interesów, głównie konkurenci, w długim okresie osiągają lepsze wyniki współpracując, niż działając pod wpływem strategii konfrontacji. Teoria zasobowa dowodzi, że łączenie unikatowych zasobów pozwala nie tylko na uzyskanie przewagi konkurencyjnej dzięki umiejętnemu ich wykorzystaniu, ale także dzięki ich kombinacji, co jest trudniejsze do naśladowania przez konkurentów. O ile jednak teorie te koncentrują się na podmiotach i ich relacjach, o tyle teoria kapitalizmu aliansowego koncentruje się na mechanizmie rynkowym, w którym dostrzega jakościowe zmiany związane ze współpracą. Z teorii kapitalizmu aliansowego wynika, że logika rozwoju kapitalizmu doprowadziła do jego jakościowych zmian, a zgodnie z paradygmatem KKK współpraca stała się, analogicznym do konkurencji, mechanizmem w systemie rynkowym. Jeśli tak, to wnioski wynikające z tej teorii są o wiele bardziej istotne dla przedsiębiorstw niż wnioski wynikające z pozostałych teorii. Wskazując zmiany w całym systemie gospodarczym i trendy jego rozwoju, pokazuje ona równocześnie, że firmy, które znajdują się w tym nurcie, zyskują, te zaś, które są outsiderami, tracą.

Koncepcja zbudowana wokół kategorii kapitalizmu aliansowego wywieziona została z analizy zachowań korporacji międzynarodowych (KTN) na rynkach zagranicznych i jest dziełem J. H. Dunninga (Dunning 1997). Główną ideą tej koncepcji jest twierdzenie, że zmiany, technologiczne i polityczne łącznie, w latach 80. i 90. ubiegłego wieku, spowodowały przekształcenia w gospodarce światowej uzasadniające twierdzenie, że kapitalizm wkroczył w nową fazę swego rozwoju. Ta faza charakteryzuje się nowymi sposobami organizacji produkcji, transakcji, alokacji i konfiguracji zasobów oraz globalizacją różnych rodzajów działalności ekonomicznych. Główna technologiczna zmiana połączona jest z postępowaniem w telekomunikacji, ważne zmiany polityczne związane są z likwidacją systemu centralnego planowania gospodarek w państwach Europy Środkowo Wschodniej i w Chinach. Skłoniło to badaczy do zajęcia się ponownie koncepcjami gospodarki rynkowej. Poddano w wątpliwość przyjęte tezy, zgodnie z którymi:

- siły konkurencji w warunkach dynamicznego i niepewnego świata zapewniają optymalną drogę rozwoju opartego na innowacjach,
- poszczególne przedsiębiorstwa najlepiej realizują interesy swoje i społeczne w drodze konkurencji, niezależnie jedno od drugiego.

W praktyce bowiem występują zawodności systemu rynkowego wywołane czynnikami egzogenicznymi, które naruszają kształtowanie podaży i popytu, oraz endogenicznymi wynikającymi z faktu, że rynek *per se* nie jest w stanie doprowadzić do optymalnego sposobu zawierania transakcji. Zawodności rynku narastały w XX wieku wraz z postępem technologicznym, złożonością działań ekonomicznych, rozwojem wielkich organizacji wpływających na rynek, globalizacją. Jedną z konsekwencji globalizacji jest intensyfikacja konkurencji, co z kolei wywiera presję na podnoszenie konkurencyjności firm. Przedsiębiorstwa odpowiadają na to w trojaki sposób:

- koncentrując się na kluczowych kompetencjach, dezinternalizują część swoich aktywności, ale nie poprzez dokonywanie aktów kupna sprzedaży na rynku, lecz poprzez podejmowanie współpracy (*critical competency response*),
- tworząc alianse, które dostarczają firmie potrzebne jej zasoby (*asset-seeking alliance response*),
- tworząc alianse w celu rozszerzania rynków na swoje produkty (*market positioning alliance response*) (Dunning 1995: 461).

Wszystkie te reakcje poszerzają obszar wpływu firm uczestniczących w zewnętrznych relacjach, co oznacza wzrost uzależnienia wyników firm od doboru i zachowań ich partnerów.

Do późnych lat 70. badacze dążąc do wyjaśnienia funkcjonowania przedsiębiorstw, przyjmowali założenia kapitalizmu hierarchicznego. Traktowali różne formy współpracy przedsiębiorstw jako substytut dla rozwiązań hierarchicznych lub rynkowych, a nie jako część systemu organizacyjnego firm. Uznawali, że przedsiębiorstwa reagując na zawodności systemu rynkowego stosują strategię „*exit*” jako wyjście, czyli ucieczkę z systemu, a nie „*voice*”, czyli jako podejmowanie prób włączenia się do systemu i pozostania w nim.

W ostatnich dwóch dekadach badacze uznają jednak, że ten drugi sposób działania firm, polegający na podjęciu współpracy z rynkiem: nabywcami, dostawcami, konkurentami, staje się częścią działań rynkowych, a kapitalizm przesuwa się na nową trajektorię rozwoju – kapitalizm aliansowy. Nie chodzi już o stymulowanie konkurencji, lecz raczej jej hamowanie. Zastosowanie rozwiązań systemu hierarchicznego lub aliansowego zależy od wyników porównania kosztów i korzyści tych rozwiązań. Praktyka przedsiębiorstw wskazuje, że współpraca jest często lepszym niż konkurencja rozwiązaniem dla obniżki kosztów transakcyjnych, pozyskania nowych technologii, przyspieszenia innowacji, pozyskania wiedzy i pokonania barier na rynku krajowym lub zagranicznym (Dunning 1995: 467).

Głównymi formami współpracy, które ilustrują kapitalizm aliansowy, są klastry, sieci dostawców i odbiorców oraz alianse między konkurentami. Wpływ kapitalizmu aliansowego na organizację działalności ekonomicznej zależy w dużym stopniu od specyfiki kraju. Szczególnie ważne są wartości kulturalne, system edukacji narodowej, innowacyjność, instytucje. Wpływ

ten uzależniony jest też od dostępności poszukiwanych zasobów. W jednym przypadku mogą być one kupione na rynku, w innym przypadku, na przykład gwałtownego postępu technicznego, „stały uścisk ręki” jest lepszy niż „niewidzialna ręka” (Dunning 1995: 479).

W zgodzie z koncepcją kapitalizmu aliansowego A. Sulejewicz mówi o paradygmacie KKK, czyli regulowaniu mechanizmu rynkowego przez trzy siły: konkurencji, współpracy oraz kontroli. Współpraca między konkurentami nie jest modą, czymś przypadkowym w mechanizmie regulacji rynkowej, lecz jej dynamicznie rozwijającym się elementem. Inaczej mówiąc mechanizmy KKK są równorzędnymi sposobami koordynacji decyzji międzyorganizacyjnych (Sulejewicz 1997: 64–68).

Przyjmując, że teorie te prawidłowo interpretują trendy rozwoju kapitalizmu, rodzi się pytanie, czy zachowania MSP są zgodne z tymi teoriami i trendami rozwoju. Kolejne pytanie dotyczy specyfiki zachowań **polskich przedsiębiorstw** i jej źródeł.

4. Stan współpracy polskich przedsiębiorstw

Liczba przeprowadzonych wywiadów (siedemnaście firm) wskazuje, że nie można na ich podstawie odpowiedzieć na pytanie, jaki jest ilościowy obraz współpracy w grupie polskich MSP. Z dużą dozą pewności można wyrobić sobie jednak obraz tej współpracy w branżach, z których pochodzą respondenci. Mają oni bowiem dobre rozeznanie środowisk, w których działają. Branże te można podzielić na dwie grupy. W jednej nie ma zupełnie współpracy, respondenci nie słyszeli, by konkurenci działający w niej współpracowali, w drugiej grupie respondenci współpracują i/lub wiedzą, że taka współpraca występuje. Liczba przedsiębiorstw współpracujących nie jest zbyt wielka. Niektórzy respondenci usiłovali ją szacować na około 5% wszystkich przedsiębiorstw w branży. Wyższy poziom współpracy jest wśród hurtowni spożywczych, które stworzyły konsorcjum.

Przeprowadzone przeze mnie badania, mimo „wykrycia” kilku przypadków współpracy, potwierdziły, zauważany w literaturze, ogólnie niekorzystny obraz relacji polskich konkurentów w grupie MSP, choć zróżnicowany w zależności od branż. A.K. Koźmiński mówi o „syndromie samotnego wilka”, jaki charakteryzuje polskich przedsiębiorców, czyli „kulturowej niemożności nawiązywania sojuszy i lojalnej współpracy międzyinstytucjonalnej” (Koźmiński 2004:16). Niechęć do współpracy z innymi podmiotami w grupie MSP zauważają też inni autorzy (Janiuk 2004). Dziennikarze obserwujący zachowania polskich przedsiębiorstw piszą o „dziwnej niechęci do współpracy w konsorcjach” na rynkach UE (Krakowiak 2005: B1). Okazuje się, że niechęć do współpracy nie ogranicza się do jednej branży ani do działania na rynkach krajowych. Oznacza to, że jest ona dla przedsiębiorców kłopotliwym przedsięwzięciem, od którego wolą stronić. Ta **luka współpracy** zmniejsza możliwości skorzystania z szans, jakie stwarza globalny rynek i globalne zasoby.

„Polskie przedsiębiorstwa są z reguły małe, słabe i ich konfrontacja z wielkimi koncernami nie rokuje dobrze. Nie został uruchomiony proces konsolidacji i koncentracji, co jest wyrazem nieprzystosowania przedsiębiorstw do konkurencji na rynku globalnym i do skali produkcji warunkującej współcześnie opłacalność wdrażania postępu technicznego (Wyznaczniki 2002: 33). Jednym z mechanizmów prowadzących do zwiększenia konkurencyjności jest współpraca. Jednakże nie jest ona w praktyce tak traktowana, nawet jeśli deklaratywnie są podkreślane korzyści ze współpracy. Badania wskazują, że w Polsce brak jest mechanizmów zawierania sojuszy między przedsiębiorstwami i ewentualnie innymi podmiotami (Szultka 2004: 61).

Różne są stopnie zaangażowania przedsiębiorstw we współpracę.

- a) Są obszary w przemyśle, w których przedsiębiorstwa w sposób nieformalny wymieniają się informacjami, np. kuźnie. Ten zakres współpracy jakkolwiek nie jest związany z żadnym zaangażowaniem kapitałowym czy produkcyjnym, jest doceniany przez respondentów, którzy stwierdzili, że dziś informacja jest bardzo cenna.
- b) Inna forma współpracy polega na udostępnianiu sobie kanałów dystrybucji w przypadku produktów z tej samej branży, ale nieco odmiennych. Poszerza to asortyment oferowany w kanałach partnerów. Taki przypadek wystąpił w trakcie badań w przemyśle drzewnym oraz informatycznym.
- c) Wyższy poziom zaangażowania polega na wzajemnym przekazywaniu sobie zamówień. Pojawił się on w trzech sytuacjach. (1) Zamówienia są przekazywane wtedy, kiedy występuje taka okazja, gdy jakieś przedsiębiorstwo pozyskuje zamówienie, którego nie jest w stanie zrealizować. W badanych podmiotach było to np. przedsiębiorstwo z obszaru elektroniki. Nie są to więc systematyczne, ciągle powtarzające się akty współpracy z konkurentem, ale wspierają konkurujące przedsiębiorstwa na zasadzie wzajemności. (2) Przekazywanie zamówień występuje przy organizowaniu udziału w przetargach i ich realizacji. W zidentyfikowanym przypadku duża grupa przedsiębiorstw opiera swoje funkcjonowanie na odpowiedzi na ogłoszenia o przetargach. Jest to więc stała praktyka działania wynikająca ze specyfiki zapotrzebowania rynku i możliwości odpowiedzi na nie przez firmy. Taka sytuacja występuje w obszarze przemysłu opartego głównie na realizacji kompleksowych zamówień, np. w odniesieniu do pewnych produktów IT oraz wśród producentów pojemników i kontenerów do zbierania śmieci. Współpraca pojawia się tu z powodu, z jednej strony, koncentracji firm na wyspecjalizowanych produktach, a z drugiej strony, kompleksowego charakteru produktu, jakiego oczekuje odbiorca. Przepisy o organizacji przetargów wymuszają łącznie się przedsiębiorstw, aby mogły przystąpić do jednego przetargu. Oczywiście podmiotom ogłaszającym przetargi nie chodzi o skłonienie przedsiębiorstw do współpracy. Jest ona produktem ubocznym określonego sposobu organizacji zakupów. (3) Ostatnia zidentyfikowana sytuacja pojawiła się w związku z dużym wzrostem popytu, który nie został

uznany przez przedsiębiorcę za trwałą. W związku z tym nie podjął on decyzji o zwiększeniu mocy produkcyjnych, lecz zdecydował się na współpracę z konkurentem. Firma, która przystała na ową propozycję, wytwarza wyroby pod marką zamawiającego z przeznaczeniem na eksport.

- d) Najbardziej sformalizowana współpraca i wymagająca największego zaangażowania, jaka została zidentyfikowana w trakcie badania, to stale funkcjonujące konsorcjum przedsiębiorstw handlowych. Konsorcjum kształtuje warunki działania stowarzyszonych przedsiębiorstw, te zaś uczestniczą w przedsięwzięciu organizacyjnie i kapitałowo.

Współpraca, która okazała się skuteczna, opiera się na interesach ekonomicznych włączonych w nią firm oraz na wzajemnym zaufaniu partnerów. Zidentyfikowane korzyści ekonomiczne to: pozyskanie dodatkowej wiedzy potrzebnej przedsiębiorstwu, lepsze wykorzystanie mocy produkcyjnych, wzbogacenie oferty dla klientów, a więc większa zdolność przyciągania klientów, wzrost siły przetargowej firmy w stosunku do klientów, zwiększenie produkcji, większa pewność pozyskania zamówienia, poszerzenie możliwości zbytu swoich produktów dzięki dodatkowym kanałom dystrybucji, a więc lepsze dotarcie do klientów. Najsilniejszym motywem nawiązania współpracy jest zagrożenie istnienia firmy, to znaczy sytuacja, kiedy samodzielnie firma nie może rozwijać się, a nawet funkcjonować na rynku. Przykładu dostarczają tu producenci kontenerów na śmieci oraz hurtownie, które weszły w skład konsorcjum.

Oparciem dla współpracy jest wzajemne zaufanie partnerów. Może ono być pochodną znajomości kierowników firm z danej dziedziny produkcji, np. kuźnie, ale może też być ugruntowane dzięki stałej współpracy w zakresie wymiany zamówień i wspólnej realizacji przetargów. W tym drugim systemie, w którym przedsiębiorstwa są poważnie zaangażowane, istnieje **społeczny**, skuteczny mechanizm eliminacji podmiotów, które nie odpowiadają kryteriom etycznym.

W trakcie badania okazało się, że w zależności od branży występują dwie sytuacje. Pierwsza polega na istnieniu bardzo ostrej, nieuczciwej konkurencji i „podkupywaniu” klientów, mimo funkcjonowania sformalizowanego systemu kar za takie zachowanie. Nie ma tu oznak współpracy ani skłonności do niej. W drugiej sytuacji takich zjawisk nie ma, mimo braku dodatkowych formalnych regulacji. Współpraca długofalowa okazuje się cenniejsza niż jednorazowe odebranie klienta partnerowi. Można mówić o powstawaniu w ten sposób „swoistych wysp zaufania”, które wykształciły się w polskim biznesie (Rychard 2007: www.dziennik.pl). Takie wyspy, i wyrosłe na ich gruncie relacje, stanowią bardzo dobrą podstawę dla naturalnego kształtowania współpracy.

Część z badanych firm, które współpracują ze swoimi konkurentami, prowadzi sprzedaż na rynki zagraniczne. W wywiadach nie udało się jednak zidentyfikować specjalnego wpływu, jaki ta współpraca wywiera na wchodzenie przedsiębiorstw na rynki zagraniczne lub na pogłębienie ich inter-

nacjonalizacji. Współpraca, zdaniem respondentów, wpływa ogólnie pozytywnie na internacjonalizację poprzez rozwój przedsiębiorstwa. Współpraca nie była postrzegana jako narzędzie przydatne do intensyfikacji operacji za granicą. W badaniach stwierdziłam jeden wyjątek, kiedy popyt na rynku zagranicznym skłonił przedsiębiorstwo do ułożenia sobie współpracy z konkurentem jako dostawcą produktów z marką zamawiającego.

Ogólnie zachowania polskich MSP zaobserwowane w trakcie badań nie wpisują się w teorię kapitalizmu aliansowego. Rodzi się więc wątpliwość co do tego, czy kapitalizm aliansowy dotyczy zmian w funkcjonowaniu wszystkich podmiotów mechanizmu rynkowego, czy też tylko wielkich firm, podczas gdy MSP zmianom tym nie poddają się. Aby odpowiedzieć na to pytanie należy zastanowić się, czy **istnieje specyfika MSP, która stanowi barierę włączania się do procesów współpracy**. Drugie pytanie dotyczy **przyczyn, dla których polskie przedsiębiorstwa nie rozwijają współpracy**, a więc specyfiki przedsiębiorstw polskich.

Odpowiadając na pierwsze pytanie, opieram się na badaniach firm polskich. Przyjęłam jednak założenie, że dotyczą one ogólnie MSP. Formułuję hipotezę, że wyjaśnienie ograniczoności zjawisk współpracy w grupie MSP wynika między innymi z następujących przyczyn:

- a) luka czasowa w przejmowaniu zachowań dużych przedsiębiorstw do działalności MSP lub inaczej mówiąc specyfika adaptacji nowych koncepcji. Badacze wskazują, że najpierw nowe koncepcje trafiają do wielkich firm w wyniku ich współpracy z firmami konsultingowymi i ze znanymi guru zarządzania (Perechuda, Stosik 2003: 362). Następnie zaś, po ich spopularyzowaniu, przenoszone są do firm mniejszych. Jest zatem pewna czasowa luka między pojawieniem się tych koncepcji, a ich zastosowaniem w małych i średnich przedsiębiorstwach. Z jednej strony, można to potraktować jako niekorzystne dla tych podmiotów odstawanie od czołówki, ale z drugiej strony, jako zjawisko pozytywne, gdyż modne swego czasu idee nie sprawdziły się w zarządzaniu jako najlepsze recepty na sukces i obok pozytywnych skutków przynoszą też negatywne rezultaty dla wdrażających je przedsiębiorstw (Zimniewicz 2002, Micklethwait, Wooldridge 2000). Opóźnienie pomaga więc ocenić rezultaty koncepcji po zastosowaniu ich w praktyce.
- b) **ograniczonosc zasobów MSP**, która paradoksalnie ogranicza im poszukiwanie zasobów dzięki współpracy. Starając się zrozumieć relacje przyczynowości zachodzących w firmie, można sformułować tezę o występowaniu **kręgu niedoboru**, czyli od braku środków do braku środków przez brak radykalnie innowacyjnych pomysłów z zakresie sposobów funkcjonowania firmy. Znacząca ograniczoność środków nakazuje ostrożność, ta z kolei nie zachęca do podejmowania radykalnie nowych, niesprawdzonych pomysłów, lecz skłania do kroczenia znaną drogą. Współpraca jest zaś ryzykowana i trudna. Jest to nowy model biznesu, którego przedsiębiorstwa nie zmieniają tak długo, jak długo mogą pozostawać w ramach

starego modelu. W efekcie nie następuje zasadnicze ograniczenie niedoboru środków.

c) **emocjonalny stosunek przedsiębiorców do własnego przedsiębiorstwa w grupie MSP, który zmniejsza znaczenie prowadzonego przez nich rachunku ekonomicznego.** W trakcie badań stwierdziłam, że emocje te tkwią między innymi w:

- rodzinnym charakterze przedsiębiorstw,
- nadmiernych ambicjach przedsiębiorców.

Rodzinny charakter przedsiębiorstwa oznacza, że często jest ono własnością nie jednej osoby, lecz kilku członków rodziny lub że pracują w nim członkowie rodziny. Kierujący przedsiębiorstwem mają świadomość, że materialny byt i losy rodziny zależą od losów przedsiębiorstwa. Preferowany jest mniej ryzykowny i wolniejszy rozwój niż szybszy, ale za to bardziej ryzykowny. Stąd też współpraca nie jest łatwo akceptowana jako źródło sukcesu, nawet jeśli wskazuje na to rachunek ekonomiczny.

Z kolei ambicje przedsiębiorców to ich dążenie do wykazania, że potrafią samodzielnie sprostać wyzwaniom, że mają pomysł na sukces. Ambicje te mogą być też wynikiem tradycji rodzinnych, historii firmy, której właściciele nie chcą się sprzeniewierzyć.

Żaden z tych przypadków specyficznej postawy wobec współpracy nie występuje w wielkich korporacjach, gdzie decyduje rachunek ekonomiczny i oczekiwania akcjonariuszy. Wynika z tego wnioski, że koncepcja kapitalizmu aliansowego nie wyjaśnia zachowań całej gospodarki, a tylko jej części dotyczącej współpracujących konkurentów będących wielkimi przedsiębiorstwami.

5. Specyficzne przyczyny niskiego poziomu współpracy polskich przedsiębiorców

Przechodząc do pytania o specyfikę działania nie małych firm ogólnie, lecz polskich MSP, zacznę od przedstawienia opinii dotyczących zidentyfikowanych w badaniu przyczyn niechęci do współpracy lub jej niewielkiej skali. Sklasyfikowałam je w następujące grupy:

- a) sytuacja ekonomiczna na rynku,
- b) działania podmiotów zewnętrznych,
- c) klimat współpracy,
- d) brak dostępu przedsiębiorstw do środków finansowych, w tym środków unijnych,
- e) brak innych zasobów,
- f) postawy przedsiębiorców.

5.1. Sytuacja ekonomiczna na rynku

Wielokrotnie powtarzanym przez respondentów powodem, dla którego nie podejmuje się współpracy, jest dobra sytuacja na rynku. Chodzi tu

o takie warunki dla przedsiębiorstw, kiedy mogą one stosunkowo łatwo znaleźć nabywcę, czyli nie ma ekonomicznego zagrożenia ich istnienia i samodzielnie mogą odpowiedzieć na zgłaszany popyt. **Współpraca podejmowana jest nie w celu dynamizacji rozwoju, lecz dla obrony tego, co firma osiągnęła.**

5.2. Działania podmiotów zewnętrznych

Brak jest w Polsce skutecznych podmiotów, które zajmowałyby się profesjonalnie pomocą dla przedsiębiorstw w zakresie grupowania ich w celu prowadzenia wspólnych działań. Chodzi tu o specjalne firmy czy agencje, które mogłyby spełniać rolę integrującą środowisko nie przeciwko komuś, lecz w imię czegoś; chodzi nie o umiejętność niszczenia, lecz budowania. Rolę taką mogłyby spełniać stowarzyszenia biznesowe, lecz tego na ogół nie czynią.

Badani respondenci nie słyszeli też, aby rząd i jego agencje lub samorządy podejmowały trud organizowania MSP, zachęcały czy udzielały im jakiegoś wsparcia dla wspólnego działania, w celu podniesienia ich konkurencyjności czy internacjonalizacji.

5.3. Klimat współpracy

Współpraca wymaga pewnego klimatu społecznego, aby mogła się rozwijać. W trakcie wywiadów zidentyfikowane zostały cechy tego klimatu, które zdecydowanie zniechęcają do podejmowania współpracy lub eliminują ją z grupy narzędzi, jakie przedsiębiorstwa mogłyby wykorzystać dla swego rozwoju. Są to liberalizm, materializm, traktowanie innych podmiotów jako rywali, z którymi nie można współpracować, powszechny brak zaufania w społeczeństwie, brak klimatu życzliwości dla MSP ze strony rządu i agencji rządowych, wady edukacji. Formułowano zarzuty, że edukacja wypacza charakter młodych ludzi, kształcąc ich tak, że nie potrafią współpracować.

5.4. Brak środków finansowych

Polskie MSP właściwie od początku gospodarki rynkowej Polsce borykają się z problemem dostępu do środków finansowych. Uzyskanie kredytu w banku na działalność przedsiębiorstwa jest dla małych podmiotów bardzo trudne. Banki odmawiają nawet factoringu. Tworzą bardzo silne zapory administracyjne, odstrasżające od zabiegów o kredyt. Jeśli zaś chodzi o środki unijne, to wielu respondentów nie wie nic na ten temat. Ci zaś, którzy słyszeli o takich możliwościach, mają wyrobioną negatywną opinię o sposobie traktowania przedsiębiorców przez urzędników. Tymczasem podjęcie współpracy w opinii respondentów często związane jest z koniecznością dokonania inwestycji.

5.5. Brak innych zasobów przedsiębiorstwa

Tymi zasobami, których brakuje małym i średnim przedsiębiorstwom, są **czas i wiedza**. Czas jest wyjątkowo rzadkim zasobem menedżerów małych i średnich firm. W związku z niewielką liczbą zatrudnionych zarządzanie zarówno bieżącymi sprawami, jak i myślenie strategiczne spoczywa na właścicielu firmy. Jednakże sprawy bieżące zajmują tyle czasu, że brakuje go na obmyślanie nowych sposobów prowadzenia biznesu.

Istotną sprawą przy organizowaniu współpracy jest wiedza. Ma ona dwa aspekty: pierwszym jest kwestia, jak organizować współpracę, drugim, co powinno być jej przedmiotem. Takiej wiedzy jednak nie pozyskuje się na studiach, także biznesowych. Nie wiadomo więc, jak radzić sobie z różnymi sprawami ekonomicznymi, prawnymi, psychologicznymi, które są związane ze współpracą, nawet gdyby potencjalni partnerzy chcieli łączyć swoje działania.

Ważnym zasobem są umiejętności menedżerów. W tym przypadku wskazywano na brak umiejętności długofalowego działania i planowania. Konsekwencją tego braku jest zachowanie, które jeden z respondentów określił jako „wyszarpać pieniądze i uciec”, co odpowiada strategii określanej w literaturze jako *catch and run*.

Badani respondenci wskazywali, że przedsiębiorcy nie umieją dbać o dobre i trwałe relacje z partnerami. Nie ma kultury biznesowej, w której dochodziłoby do stałych kontaktów, rozmów na różne tematy i do wyłaniania się pomysłów wspólnych przedsięwzięć. U części badanych respondentów wcale nie pojawiła się myśl, że mogliby współpracować z konkurentami, ponieważ nigdy z nimi nie współpracowali i nie wyobrażają sobie tego. Brakuje też umiejętności słuchania rozmówców, którzy mogliby stać się partnerami współpracy.

5.6. Postawy przedsiębiorców wobec współpracy

Postawę człowieka można określić jako jego odniesienie się do określonych zjawisk, procesów, ludzi lub innych obiektów. W postawach zawarty jest pierwiastek emocjonalny, jak i racjonalny, ze wskazaniem na intencje działania.

Jedną z przyczyn niechęci do podejmowania współpracy, co wskazano wyżej, jest „**kompleks małego przedsiębiorcy**”. Respondent, który sformułował taką opinię, rozumiał przez to, z jednej strony, niechęć do podejmowania nieznanymi działań, obawę przed brakiem kontroli nad sprawami związanymi z biznesem, niechęć do ujawniania tajemnic swojego przedsiębiorstwa, przy czym nie chodzi nawet o informacje, które nie powinny wydostać się z przedsiębiorstwa, gdyż dotyczą istotnych kompetencji firm. Chodzi o to, że przedsiębiorcy wcale nie chcą ujawniać niczego, co dzieje się w firmie. Jest to ogólny brak zaufania do wszystkiego, co znajduje się w otoczeniu firmy, okopywanie się na swoich pozycjach, przywiązanie do dawnych sposobów działania. Współpraca jest dla takiego przedsiębiorcy

eksperymentem niosącym ryzyko, którego unika. Zdaniem respondenta, z powodu owego kompleksu **skłonność do współpracy może rosnać wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa.**

Drugą stroną tego kompleksu jest przekonanie każdego przedsiębiorcy, że jego firma jest lepsza od firmy konkurenta pod jakimś względem, na przykład ma dłuższą historię w biznesie, była prowadzona przez dziadka i ojca, a teraz jest przekazywana wnukowi. Dotyczy to przemysłu drzewnego, w ramach którego produkowane są podłogi. Firmy funkcjonujące w tej branży podkreślają swoje starszeństwo w stosunku do firmy, która nie ma tradycji.

Drugą przyczynę braku współpracy respondent określił jako „**inteligencja techniczna**”. Polega ona na tym, że w wielu branżach menedżerami są osoby z wykształceniem technicznym. Dotyczy to np. przemysłu maszynowego. Są to inżynierowie skoncentrowani na maszynach i produktach, i są znakomici pod tym względem. Nie interesują ich jednak inne sposoby prowadzenia biznesu niż dotychczasowe, w tym współpraca. Jeden z respondentów – inżynier – na kilka tygodni przed wywiadem ukończył roczne studia podyplomowe z informatyki na Politechnice Warszawskiej. Gdyby jednak miał uczestniczyć w jakichś szkoleniach na temat współpracy, to byłby skłonny poświęcić nie więcej niż dwa weekendy.

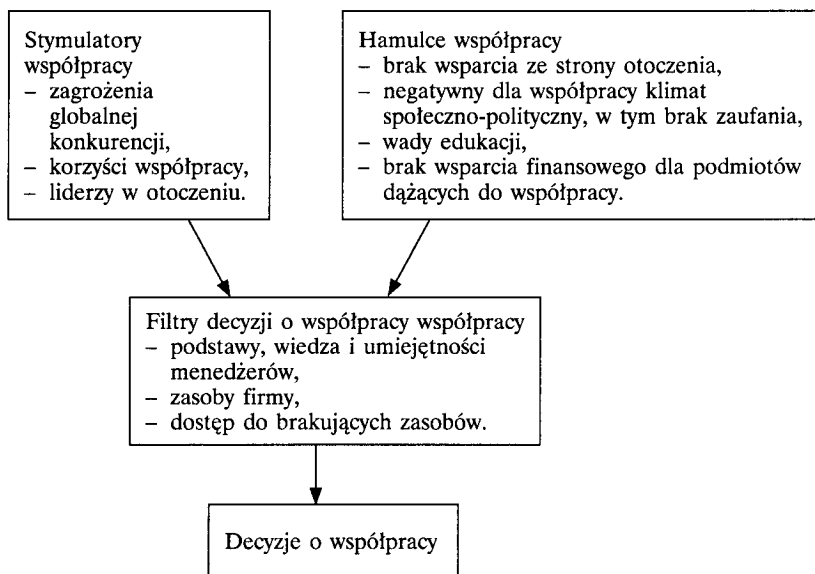
Jako trzecią przyczynę wymieniono leżącą w charakterze Polaków skłonność do doszukiwania się w innych osobach przede wszystkim negatywnych stron. Takie odchylenie w kierunku dostrzegania negatywnych stron innych osób nie zachęca do współpracy, przeciwnie, izoluje ludzi od siebie.

6. Komentarz do przyczyn niskiego poziomu współpracy polskich przedsiębiorstw

W powyższym przedstawieniu przyczyn niskiego poziomu współpracy widać dwie ich grupy: wewnętrzne i zewnętrzne. Pierwsza grupa obejmuje brak określonych zasobów przedsiębiorstwa (wiedza, umiejętności, środki finansowe) oraz postawy przedsiębiorców. Druga grupa obejmuje brak pewnych instytucji w otoczeniu krajowym, brak właściwych postaw ze strony agencji państwowych i samorządowych, a także ogólny negatywny dla współpracy klimat społeczno-polityczny, wady edukacji, brak wsparcia finansowego dla podmiotów dążących do współpracy lub już to czyniących (poza pewnymi środkami unijnymi). Wśród przyczyn braku współpracy należałoby umieścić zarówno nieobecność czynników zachęcających do współpracy, jak np. pomoc podmiotów zewnętrznych, przygotowanie przez system edukacji specjalistów ds. współpracy itp., jak i występowanie czynników zniechęcających do współpracy, jak klimat nieufności w społeczeństwie.

Jeśli przyrzeć się przyczynom niskiego poziomu współpracy przedsiębiorstw konkurujących z grupy MSP i próbom ich wyjaśnienia, to widać, że odgrywają one różną rolę w procesie nawiązywania lub nienawiązywania

współpracy. Pewne czynniki stanowiące warunki współpracy odgrywają rolę stymulującą bądź hamującą. Część czynników spełnia rolę filtrów decyzyjnych, czyli czynników, przez pryzmat których podejmowane są określone decyzje. To rozróżnienie jest ważne, ponieważ decyduje ono o stopniu trudności i sposobach zmian owych czynników w kierunku sprzyjania nawiązaniu i trwaniu współpracy.



Rys. 1. Struktura i związek czynników współpracy. Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z rysunku, ukształtowanie relacji współpracy jest skomplikowanym procesem, bowiem wpływają nań rozliczne czynniki. Kształtowanie współpracy jest zatem trudne, tym bardziej, że w każdym przypadku **liczba konkretnych czynników jest inna, różne są też ich kombinacje oraz ich siła oddziaływania**. Poza tym trudność wpływania na podejmowanie współpracy zwiększa **zmiennność czynników i ich kombinacji w czasie**. Czynniki współpracy można wskazać. Skuteczne kombinacje ilościowe i jakościowe są niemożliwe do ustalenia. Każdy przypadek jest bowiem odmienny i dla każdego musi wystąpić jakaś konkretna kombinacja w określonym czasie.

Ogólnie trudne warunki do podejmowania współpracy powodują, że następuje pewna homogenizacja niekooperacyjnych postaw i zachowań przedsiębiorców. Można to wyjaśnić, odwołując się do teorii decyzji, zgodnie z którą menedżerowie zachowują się racjonalnie i minimalizują wysiłek poznawczy poprzez tworzenie stosunkowo prostych reguł podejmowania

decyzji. Reguły te są wynikiem procesu uczenia się na własnych doświadczeniach i obserwacji innych firm (Obłój 2003: 172). Również ekonomia ewolucyjna i neoinstytucjonalna podkreślają znaczenie tworzenia rutyn w funkcjonowaniu menedżerów i całych firm. W ramach ekonomii neoinstytucjonalnej powstały koncepcje trzech mechanizmów regulujących sposoby funkcjonowania firm:

- izomorfizm wymuszony,
- izomorfizm mimetyczny,
- izomorfizm normatywny.

Efektom pierwszego mechanizmu jest upodobnianie się funkcjonowania firm pod wpływem działania w tym samym otoczeniu presji formalnych i nieformalnych. Efektom drugiego mechanizmu jest upodobnianie się funkcjonowania firm na podstawie naśladownictwa innych firm, szczególnie w warunkach wysokiej niepewności. Trzeci mechanizm działa poprzez akceptację hierarchii, instytucji, przepływów informacji. Wszystkie te mechanizmy wytwarzają presje homogenizacji organizacji, ale też pewną inercję ich reguł działania (Obłój 2003: 172).

Na gruncie zarządzania strategicznego stworzono kategorię dominującej logiki będącej filtrem informacji wykorzystywanych do podejmowania decyzji (Obłój 2003: 173). Dominująca logika określa tworzenie zasobów wiedzy w organizacji i ich alokację, reguluje zachowania organizacji i kierunek jej rozwoju.

Badania empiryczne potwierdzają homogenizację postaw polskich menedżerów (Mazur, Rószkiewicz, Strzyżewska 2008: 116–119) i homogenizację ich zachowań, np. konkurowanie cenami i elastycznością na rynkach zagranicznych, indywidualne działanie, brak zaufania do partnerów biznesowych (Strzyżewska 2006: 439, 441–445), obawa o kradzież pomysłów, dominacja kultury konkurencji, odrzucanie współpracy jako działania mogącego poprawić pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa (Szultka 2004: 61).

Upodobnienie zachowań i postaw nie jest jednak wszechogarniające. Można wyróżnić grupy lub segmenty przedsiębiorstw różniących się dominującą logiką. W badaniach poszukujących zachowań zwycięskich i zachowań prowadzących do klęski zespół pod kierunkiem K. Obłója wyróżnił dwie dominujące logiki działania oraz postawy menedżerów firm liderów i firm peryferyjnych (Obłój 2003: 174). „W odróżnieniu od firm peryferyjnych – doszukujących się zagrożeń nawet tam, gdzie ich nie ma, i przez to odnoszących się, z co najmniej, ograniczonym zaufaniem do partnerów biznesowych, firmy – liderzy poszukują partnerów, z którymi mogą nawiązać długookresowe relacje” (Obłój 2003: 177). Z punktu widzenia konkurencyjności polskich przedsiębiorstw istotne jest, która z postaw (dominująca logika) będzie nabierała znaczenia. Obecnie przeważa negatywne postrzeganie współpracy.

7. Wnioski

- a) Brak współpracy między polskimi przedsiębiorstwami w pewnych branżach i słabo rozwinięte relacje współpracy w innych są wynikiem cech swoistych dla całej grupy MSP oraz specyfiki sytuacji polskich MSP.
- b) Te dwa typy specyfiki powodują, że koncepcja kapitalizmu aliansowego nie wyjaśnia zachowania polskich MSP, ale też pokazuje, że przedsiębiorstwa polskie nie znajdują się w nurcie współczesnych przemian mechanizmu rynkowego.
- c) Przyczyny niskiego poziomu współpracy są kompleksowe, a rola poszczególnych czynników jest odmienna w każdej firmie i w każdym czasie. Przyczyny te występują w różnych funkcjach jako stymulatory i hamulce oraz filtry decyzji o współpracy
- d) Stan współpracy w grupie polskich MSP wiązać należy z zakorzenieniem zachowań ekonomicznych w stosunkach społecznych. Ważnym ogólnym czynnikiem ograniczającym współpracę jest brak społecznego klimatu współpracy, w tym zaufania do partnerów.
- e) Nie wszystkie polskie firmy ulegają tej samej logice działania. Wśród liderów biznesu istnieje zasada nawiązywania kontaktów współpracy z podmiotami ważnymi dla firmy, w tym także z konkurentami.
- f) Pod adresem menedżerów formułuję sugestię o potrzebie poszukiwania przewag konkurencyjnych nie tylko w strategiach konkurencji, ale również w strategiach współpracy.
- g) Jeśli chodzi o badania naukowe, to warto zwrócić uwagę na potrzebę rozważań zachowań przedsiębiorstw nie tylko w ramach paradygmatu konkurencji, ale także paradygmatu współpracy. W opracowaniach z zakresu strategicznego zarządzania wiedza na temat współpracy nie jest zintegrowana z koncepcjami budowy strategii firmy.

Informacje o autorce

Dr hab. Marianna Strzyżewska, profesor SGH – Katedra Biznesu Międzynarodowego, Szkoła Główna Handlowa. E-mail: mstryz@wp.pl.

Przypisy

- ¹ Badania przeprowadzone zostały w ramach badań statutowych Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH.

Bibliografia

- Brandenburger, A.M. i B.J. Nalebuff. 1997. *Co-opetition: a revolutionary mindset that combines competition and cooperation: the game theory strategy that's changing the game of business*, London: Harper Collins Business.
- Chien, T. i T. Peng. 2005. Competition and cooperation intensity in a Network – a case study in Taiwan simulator industry. *Journal of American Academy of Business*, vol. 7, nr 2.
- Dunning, J.H. 1995. Reappraising of the Eclectic Paradigm in the Age of Alliance Capitalism. *Journal of International Business Studies*, vol. 26, nr 3.
- Dunning, J.H. 1999. Governments and the Macro-organization of Economic Activity: A Historical and Spatial Perspective. w: Dunning J. H. (red.) *Governments, Globalization and International Business*. Oxford: Oxford University Press.
- Janiuk, I. 2004. *Strategiczne dostosowanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej*, Warszawa: Diffin.
- Koźmiński, A.K. 2004. Czy polscy menedżerowie są przygotowani do konkurencji na rynkach Unii Europejskiej. *Master of Business Administration*, nr 1.
- Mazur, J., Rószkiewicz, M. i M. Strzyżewska. 2008. *Wpływ orientacji przedsiębiorstw na wiedzę na ich wyniki ekonomiczne*, Warszawa: SGH.
- Micklethwait, J. i A. Wooldridge. 2000. *Szamani zarządzania*, Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ska.
- Obłój, K. 2003. Strategia i dominująca logika firmy. w: Obłój K. (red.) *Dominująca logika firmy*. Warszawa: Wydawnictwo WSPiZ.
- Perechuda, K. i A. Stosik. 2003. Zarządzanie w małej firmie. w: Nycz M. i M.L. Owoc (red.) *Pozyskiwanie wiedzy i zarządzanie wiedzą*. Wrocław: Wydawnictwo AE.
- Rychard, A. 2007. Nie musimy gonić Szwecji. *Dziennik*, 10.05.2007, www.dziennik.pl.
- Strzyżewska, M. 2006. The influence of the competitive environment on the situation of Polish enterprises. w: Klecha K. i T. Michałowski (red.) *The Influence of the Globalization Processes on Central and Eastern European Region*. Sopot: Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego.
- Sulejewicz, A. 1997. *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, Warszawa: Wydawnictwo SGH.
- Szultka, S. 2004. Wnioski i rekomendacje. w: Szultka S. (red.) *Klasy – innowacyjne wyzwanie dla Polski*. Gdańsk: IbnGR.
- Szymański, W. 2002. Wyznaczniki przygotowania polskich przedsiębiorstw do wyzwań konkurencyjnych. w: Szymański W. (red.) *Przedsiębiorstwo wobec globalizacji i integracji*. Warszawa: Wydawnictwo SGH.
- Zimmewicz, K. 2002. Mit uniwersalnej recepty na zarządzanie. *Współczesne Zarządzanie*, nr 1.