

mgr Beata Ujda-Dyńska

Wydział Przedsiębiorczości i Zarządzania

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. prof. S. Tarnowskiego w Tarnobrzegu

Współdziałanie gospodarcze jako element strategii rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw

WPROWADZENIE

Charakterystyczną cechą współczesnej gospodarki jest rosnąca konkurencja, postępująca globalizacja i zwiększające się wymagania klientów. Skuteczne prowadzenie działalności gospodarczej wymaga posiadania wizji i strategii jej rozwoju. Istotną rolę w rozwiniętych gospodarkach rynkowych spełnia sektor małych i średnich przedsiębiorstw, który jest ważnym źródłem dochodów i tworzenia nowych miejsc pracy, a w wielu przypadkach stanowi siłę napędową gospodarki [Grzebyk, 2010, s. 149–151]. Jednym z zasadniczych problemów małych i średnich przedsiębiorstw jest świadome kształtowanie swojej przyszłości w celu zapewnienia korzystnej pozycji konkurencyjnej i możliwości długookresowego rozwoju, pomimo zmiennego otoczenia. W warunkach postępującej globalizacji procesów gospodarczych, posiadanie strategii ukierunkowanej na rozwój przedsiębiorstwa w powiązaniu z umiejętnością współpracy z innymi podmiotami jest podstawowym i niezbędnym elementem długookresowego planowania. Strategia rozwoju przedsiębiorstwa jest próbą kreowania przyszłości i tak jak każda próba jest obciążona ryzykiem. Jednak działanie jest zawsze mniej ryzykowne od powstrzymania się od niego [Drucker, 2000, s. 95]. Dla małych i średnich przedsiębiorstw istotnym zadaniem jest uwzględnienie w budowie i implementacji swojej strategii informacji i sygnałów płynących z otoczenia, powiązań kooperacyjnych oraz umiejętne wykorzystanie atutów organizacji.

Celem artykułu jest próba ukazania współdziałania gospodarczego jako strategii umożliwiającej osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez małe i średnie przedsiębiorstwa. Ponadto w artykule przedstawiono pojęcie i przesłanki współdziałania gospodarczego oraz specyfikę strategii MSP wynikającą z cech jakościowych tych podmiotów.

PRZESŁANKI WSPÓLDZIAŁANIA GOSPODARCZEGO PRZEDSIĘBIORSTW

Współcześnie obserwuje się, iż stale rośnie grupa przedsiębiorstw, które dostrzegają, że realizowane przez nie strategie konkurencji i rozwoju wymagają

zmian [Hout, Porter, Rudden, 2001, s. 359; Obłój, 2006]. Przedsiębiorstwa te zaczęły zauważać szansę szybszego rozwoju w koncepcji współdziałania związanego z budowaniem różnego rodzaju więzi rynkowych, pozwalających im na szybkie i skuteczne kreowanie oraz modyfikowanie ich przewag konkurencyjnych [Kaczmarek, 2000]. M.J. Stankiewicz [2005, s. 328–329] zauważa, że w dobie postępującej globalizacji nawet bardzo duże przedsiębiorstwa muszą budować swój potencjał konkurencyjności w powiązaniu z innymi firmami. Również M. Romanowska stwierdza, że „ideałem jest przedsiębiorstwo kooperatywne – poszukujące współdziałania, a nie konkurencji, zawiązujące liczne umowy z dostawcami i nabywcami oraz alianse z konkurentami w celu budowy bez własnych zasobów pełnej oferty” [2004, s. 304]. 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.

Współdziałanie gospodarcze można rozpatrywać w dwóch aspektach – szerszym i węższym [Tomski, 2008, s. 35–36]. W podejściu szerszym współdziałanie to współistnienie podmiotów gospodarczych bez znaczących celowych wspólnych działań. Jego istotą jest koegzystencja podmiotów na rynku, występowanie obok siebie niczym odrębnych mechanizmów. W aspekcie wąskim współdziałanie związane jest z istnieniem kontaktów, występowaniem więzi między przedsiębiorstwami. Więzi te przejawiać się mogą w działaniach konkurencyjnych lub kooperacyjnych, a ich urzeczywistnieniem są przepływy pracy, ziemi, kapitału, surowców, materiałów półfabrykatów, gotowych produktów, usług, informacji i wiedzy podtrzymywane przez współdziałające przedsiębiorstwa w celu osiągnięcia wspólnych zamierzeń i wyznaczonych celów operacyjnych lub strategicznych.

W literaturze przedmiotu współdziałanie rozumiane jest najczęściej jako:

- „współpraca na rzecz wspólnego celu oparta na identyfikacji z tym celem, zaufaniu, lojalności i działaniu w interesie wszystkich uczestników przy zachowaniu zaakceptowanych reguł komunikowania się i rozwiązywania konfliktów” [Lipka, 2004, s. 17];
- „podejmowanie działań wzajemnie zgodnych i uzupełniających się oraz mających pozytywne znaczenie z punktu widzenia ich wpływu na realizację celów przedsiębiorstwa” [Kaczmarek, 2000, s. 22];
- różne typy i rodzaje związków zachodzące między jednostkami (podmiotami indywidualnymi) lub grupami (podmiotami instytucjonalnymi) dążącymi w tym samym czasie do realizacji wspólnego celu lub do wzajemnego uniemożliwienia sobie osiągnięcia celów rozbieżnych [*Encyklopedia*, 1981, s. 590];
- forma powiązań występujących między przedsiębiorstwami, służących do koordynacji ich działalności gospodarczej [Borkowska, Klimczak, 1998, s. 17].

Współdziałanie w przyjętym tu rozumieniu można określić jako tworzenie powtarzalnych związków, relacji z innymi podmiotami gospodarczymi, które nie mają charakteru zwykłych transakcji rynkowych. Ma ono m.in. swój wymiar gospodarczy określony przede wszystkim przez cel i treść współdziałania oraz prawno-organizacyjny wyznaczający jego formy, określane najczęściej jako formy współdziałania, prawno-organizacyjne formy integracji, względnie formy integracji przedsiębiorstw [Jagoda, 2006, s. 199].

Zewnętrzne uwarunkowania ekonomiczno-gospodarcze wymuszają na firmach z sektora MSP konieczność nowego spojrzenia na zagadnienie konkurencji i współpracy przedsiębiorstw [Filip, 2012, s. 48–53].

W literaturze przedmiotu znaleźć można wiele rozważań na temat potrzeb współdziałania gospodarczego. Zwracać jednak należy uwagę na różnorodność form współdziałania i związane z tym różnorodne powody, odmienne przede wszystkim dla form kooperacyjnych i koncentracyjnych. Za podstawową przyczynę wszystkich procesów współdziałania, niezależnie od form, zakresów i sfer, uznaje się istnienie efektu synergii. Efekt ten zdefiniować można jako występujące w określonych przypadkach takie wzajemne zestawienie dwóch lub więcej elementów w inny od nich przedmiot, że jego oddziaływanie daje skutek pod jakimś względem większy niż suma skutków wywołanych przez każdy element z osobna. Z tego powodu układy złożone ze współdziałających przedsiębiorstw mogą wykazywać zupełnie nowe właściwości, niewystępujące w elementach, z których są złożone.

Istnieją również liczne opracowania uznające zasobowe uzasadnienie kreowania relacji współpracy między przedsiębiorstwami. Zgodnie z tym podejściem, przedsiębiorstwo podejmuje współpracę z innymi podmiotami po to, aby pozyskać zasoby potrzebne do skutecznego konkurowania na rynku. Chodzi tu zwłaszcza o zasoby o charakterze strategicznym, które są poza zasięgiem tegoż indywidualnego przedsiębiorstwa, a mogą być cennym źródłem przewag konkurencyjnych. Zasobowe przewagi konkurencyjne przedsiębiorstwa, stanowiące rezultat współpracy z inną firmą, w konsekwencji pozwalają na kreowanie skutecznych instrumentów konkurowania, które implikują rynkowe przewagi konkurencyjne współdziałających podmiotów. Współpraca z innymi firmami może przynieść przedsiębiorstwom wymierne korzyści, których w pojedynkę nie byłyby w stanie osiągnąć. Do najważniejszych spośród nich zalicza się: poprawę efektywności przedsiębiorstwa poprzez uzyskanie ekonomii skali, transfer rozwiązań technologicznych, podniesienie poziomu innowacyjności, a tym samym konkurencyjności współpracujących przedsiębiorstw, jak również możliwość realizacji przedsięwzięć inwestycyjnych dzięki skumulowanym środkom finansowym [Wiatrak, 2006, s. 53].

Spojrzenie na procesy współdziałania gospodarczego przez pryzmat teorii strategii pozwala stwierdzić, że strategie rozwojowe mogą przybierać charakter wewnętrzny lub zewnętrzny. Rozwój wewnętrzny polega na rozbudowie dotychczasowego potencjału firmy. Odbywa się to w następstwie nowych inwesty-

cji rzeczowych, w ramach istniejącej struktury organizacyjno-prawnej lub w nowo utworzonych jednostkach (filiach). Natomiast rozwój zewnętrzny polega na integracji zasobów i/albo działań z innymi przedsiębiorstwami, względnie na przyłączaniu innych dotąd samodzielnych przedsiębiorstw lub ich części. Wzrost zewnętrzny może być osiągnięty poprzez wchodzenie przedsiębiorstwa w związki kooperacyjne z innymi przedsiębiorstwami przy zachowaniu ekonomicznej i prawnej samodzielności partnerów i ograniczeniu współdziałania tylko do określonych zakresów, ale może też być osiągnięty w drodze trwałego łączenia się z innymi przedsiębiorstwami dla wspólnego prowadzenia całej działalności gospodarczej pod jednolitym kierownictwem [Kortan, 1997, s. 154].

Wybór strategii rozwoju przez wzrost zewnętrzny związany jest ze współdziałaniem. O charakterze tego współdziałania decyduje wybór określonej formy współdziałania. Współdziałanie ma miejsce także w wyborze określonej strategii konkurencji, względnie wskazaniu typu relacji, jakie będą łączyć przedsiębiorstwo z innymi podmiotami rynku w ramach branży. O tym, jakie zachowania w stosunku do konkurentów dominują bądź są preferowane w branży, świadczy typ relacji pomiędzy przedsiębiorstwami w danej branży [Bartosik-Purgat i in., 2005, s. 95–96]. W. Czakon [2007, s. 22–23] wyodrębnia ze względu na cel cztery możliwe relacje pomiędzy uczestnikami rynku. Są to:

- współistnienie;
- współdziałanie;
- konkurencja;
- kooperacja.

Postawa, która ukazuje bierność przedsiębiorstw, to współistnienie (koegzystencja). Może być rozumiana jako słabe lub sporadyczne relacje między konkurentami. Relacje te nie mają charakteru ekonomicznego, a jedynie społeczny i informacyjny. Nie występują żadne widoczne więzi, konkurenci wiedzą o sobie, ale nie utrzymują bezpośrednich kontaktów [Cygler, 2007, s. 66]. Dwie kolejne, przeciwstawne sobie postawy, to konkurencja i współdziałanie. Zarówno konkurencja, jak i współdziałanie są swego rodzaju naturalnym stanem rzeczy właściwym gospodarce rynkowej. Konkurencja w najprostszym przypadku jest naturalnym następstwem działania na rynku większej niż jeden liczby podmiotów o takim samym lub podobnym, szeroko pojętym zakresie działania. Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw z kolei jest prostym następstwem obiektywnych procesów rozwoju gospodarczego, przede wszystkim szeroko traktowanego podziału pracy i specjalizacji. Warto przy tym zauważyć, że wspólną cechą obu kategorii jest to, że ich zaistnienie w konkretnym przypadku wymaga czegoś wspólnego: produktu, procesu, rynku, ludzi, wiedzy, kapitału itd. [Jagoda, 2003, s. 91–92]. Pośrodku tych dwóch postaw znajduje się opcja jednoczesnej konkurencji i współdziałania – kooperacja/kooperencja. Oznacza ona taką postawę względem siebie przedsiębiorstw, która w jednym aspekcie prowadzonej działalności umożliwia współpracę na rzecz wzajemnej realizacji wspólnych

celów, zaś na innym polu działania konkurują ze sobą [Bengtsson, 1999, s. 178–193]. Wspólne formułowanie celów podczas współdziałania i niezależne podczas konkurowania stanowią o dynamice interakcji w procesie budowania kooperacji [Czakon, 2007, s. 23]. Będąca głównym elementem kooperacji współpraca pozwala na wzmocnienie siły przetargowej partnerów, lepsze wykorzystanie zasobów oraz organizacyjne uczenie się. Kooperacja jest strategią ukierunkowaną na wykorzystanie synergii będącej efektem działania przedsiębiorstw w sieci oraz ich odpowiedniej konfiguracji względem siebie i innych uczestników sektorów lub rynków [Stańczyk-Hugiet, 2011, s. 8–11]. Taka wielowymiarowość zachowań przedsiębiorstw na rynku jest nieodłącznym atrybutem współczesnych organizacji. Osiąganie wysokiej efektywności za pomocą dwóch lub większej liczby organizacyjnych konfiguracji ujawnia znaczenie ekwifinalności w podejściu do osiągania wysokiej efektywności przedsiębiorstw [Bratnicki, 2000, s. 7]. Współdziałanie występuje wówczas, gdy pomiędzy konkurentami istnieje wymiana materialna, informacyjna oraz społeczna. Opiera się na zobowiązaniach formalnych w postaci umów, a także na zobowiązaniach nieformalnych, np. w postaci umów społecznych. Współdziałający konkurenci mają wspólne cele, a zakres sprzeczności pomiędzy celami indywidualnymi każdego z nich jest ograniczony.

Drugą płaszczyzną wyboru w strategii konkurencji dotyczy typu dominujących przewag, jakie zamierza się wykorzystać w grze konkurencyjnej. Według M.E. Portera [1999, s. 50] najbardziej znaczącym podziałem są w tym miejscu strategie:

- strategia przywództwa kosztowego – wiodącej pozycji pod względem kosztów całkowitych,
- strategia wyróżniania się – zróżnicowania wyrobu lub usługi (dyferencjacji),
- strategia koncentracji na określonej grupie odbiorców, asortymencie lub obszarze geograficznym. Dla każdej z tych strategii wskazać można współdziałanie gospodarcze jako narzędzie wspomagające ich realizację. W przypadku wiodącej pozycji pod względem kosztów istotnym zagadnieniem jest niski koszt wytwarzania w porównaniu z konkurentami. Obniżenie kosztów wynikać może z dokonywania wspólnych przedsięwzięć i związanego z tym wykorzystania efektu skali i osiągania masy krytycznej w szczególności przez małe i średnie przedsiębiorstwa. Także w wyniku współdziałania przedsiębiorstwa mogą doprowadzić do zróżnicowania swych wyrobów i usług, zwiększając swój potencjał w sferze badawczo-rozwojowej poprzez współdziałanie z partnerami (np. współfinansowanie prac B+R, bliskie współdziałanie w układzie pionowym z jednostkami B+R). Dzięki uczestniczeniu w procesach współdziałania i specjalizacji poszczególne przedsiębiorstwa dążyć mogą do koncentracji na szczególnych grupach odbiorców, asortymencie lub obszarze geograficznym. Stwierdzić zatem można, że przesłankami współdziałania gospodarczego mogą być dążenia przedsiębiorstw do realizacji poszczególnych strategii konkurencji.

Możliwości wyboru strategii współpracy pomiędzy organizacjami są dzisiaj bardzo zróżnicowane. Przedsiębiorstwa korzystają z różnych form aliansów współpracując w zakresie rozwoju technologicznego, wspólnej dystrybucji, zaopatrzenia czy działań marketingowych. Współpraca może przybierać różną postać, od przedsięwzięć niesformalizowanych czy okazjonalnych poprzez długofalowe relacje, niejednokrotnie prowadzące do fuzji [Kaleta, 2009, s. 31].

M. Strzyżewska [2011, s. 85–87] uważa, że nawiązanie współpracy może być oparte na tradycyjnym myśleniu o konkurentach lub na nowym paradygmacie – współpracy. W paradygmacie współpracy firma nastawia się na to, by być lepszą niż była, w paradygmacie konkurencji chodzi o to, by konkurent był gorszy, co osiąga się przez pogarszanie parametrów konkurenta. W paradygmacie konkurencji konkurent jest podmiotem, który należy pokonać przez eliminację z rynku, zmniejszenie jego roli, narażanie go na straty itp. W paradygmacie współpracy relacje między konkurentami prowadzą do rozwoju zaangażowanych podmiotów, w paradygmacie konkurencji do pogorszenia warunków rozwoju jednego z nich, a nawet kilku lub wszystkich walczących ze sobą podmiotów. Działania podejmowane w obu paradygmatach często mogą być takie same, np. dążenie do obniżki kosztów, wprowadzanie nowych produktów. Natomiast sposób myślenia, ukierunkowanie działań, cel ostateczny są w obu paradygmatach odmienne. W jednym przypadku można je określić jako postawy wrogie, w drugim poszukujące zgody i wspólnych interesów.

Strategie kształtowania relacji z konkurentami mogą przybierać bardzo różny charakter. Poniżej scharakteryzowane zostały trzy ich typy [Strzyżewska, 2011, s. 86]:

- Strategia konkurencji polegająca na dbałości podmiotu o swoje warunki, bez działań skierowanych rozmyślnie na niekorzyść innych podmiotów, przy uznawaniu równości wszystkich podmiotów na rynku. W strategii tej firmie chodzi o znalezienie miejsca na rynku dzięki poprawie swego działania. Współpraca z konkurentami może być długotrwała i uczciwa.
- Strategia konkurencji polegająca na traktowaniu innych podmiotów – konkurentów jako przeciwników, których należy osłabić, by osiągnąć pozycję lidera. Współpraca zgodna z paradygmatem konkurencji.
- Strategia konkurencji polegająca na dążeniu do pozycji monopolisty, a więc do wyeliminowania konkurentów. Postawa określana w stosunku do konkurenta jako do wroga. Ewentualna współpraca podejmowana po to, by przejąć konkurenta lub zniszczyć.

Te różne sposoby myślenia prowadzą też do różnych rodzajów współpracy i różnych skutków dla konkurencji. Wszystkie strategie występują obok siebie, tworząc mozaikę zmieniającą się w czasie o zmiennych układach relacji, jednak tym, co staje się coraz bardziej widoczne, jest fakt, że strategia oparta na współpracy z konkurentem przynosi lepsze efekty niż walka z konkurentem.

SPECYFIKA STRATEGII MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW W ŚWIETLE BADAŃ

Zarządzanie strategiczne w małych i średnich przedsiębiorstwach jest zróżnicowane. Dotyczy to zarówno zakresu formułowania strategii, formy, horyzontu czasowego, kontroli realizacji, jak również możliwości zmian. Strategiczny rozwój małej jednostki jest w większym stopniu niż w średnim przedsiębiorstwie zdominowany osobą właściciela, który jest inicjatorem działalności. Rozwój organizacji zależy od jego motywacji oraz gotowości do podejmowania ryzyka. Ważna jest też wiedza i umiejętność wyszukiwania korzystnych przemian w otoczeniu oraz możliwość szybkiej reakcji [Janiuk, 2004, s. 86]. Poziom świadomości właściciela-menedżera, jego wiedza, cechy charakteru, doświadczenie, sposób postępowania oraz przyjmowany, deklarowany oraz przestrzegany określony zestaw wartości rzutują na prowadzenie firmy, kontakty z pracownikami i relacje z otoczeniem.

Przebieg procesów pracy jest w MSP zdeterminowany przez osobiste stosunki i powiązania. Rozmiar przedsiębiorstwa, nieskomplikowana struktura organizacyjna oraz stała bliskość w relacjach przełożony – podwładny wyznacza specyfikę stosunków międzyludzkich. Są one niesformalizowane i bezpośrednie, oparte głównie na zaufaniu i współpracy. Typowe są również kontakty nieformalne oraz paternalistyczny sposób zarządzania. Małe przedsiębiorstwo zazwyczaj szybko reaguje na wewnętrzne problemy, tzn. przedsiębiorczy właściciele muszą reagować na otwierające się możliwości także przez bliski kontakt z pracownikami, wsłuchując się w ich potrzeby, ale i w potrzeby innych grup interesu, takich jak: klienci, dostawcy czy społeczność lokalna [Filip, Grzebyk, Kaliszczak, 2007, s. 125–136].

Kontakty małego przedsiębiorstwa z otoczeniem (klientami, dostawcami) są otwarte i osobiste. Bliskość rynku, na jakim działa, oznacza chęć, możliwość, a często konieczność bardzo bliskich kontaktów z uczestnikami jego otoczenia. Są to siły, które najmocniej oddziałują na działalność małej firmy, determinując niejednokrotnie jej sukces ekonomiczny.

Współpraca między małym przedsiębiorstwem a jego klientami i dostawcami oparta jest na osobistych relacjach, wyznaczających ich znajomość, często daleko wykraczającą poza formalne kontakty. S. Gudkova uważa, że odpowiednio skonstruowana sieć osobistych powiązań przedsiębiorcy wspomaga proces identyfikacji szans w otoczeniu oraz umożliwia dostęp do zasobów niezbędnych do stworzenia i dynamicznego rozwoju przedsiębiorstwa. Zapewnia ona również elastyczność, ogranicza ryzyko oraz obniża koszty, co w warunkach zmienności otoczenia daje mikroprzedsiębiorstwom znaczącą przewagę na rynku [Gudkova, 2008, s. 43]. Dbałość o klienta, spełnianie jego życzeń, wychodzenie naprzeciw jego oczekiwaniom, stały i niezakłócony kontakt z dostawcami, dbanie o terminowość ich dostaw (oznaczającą niejednokrotnie być albo nie być dla firmy) to sposoby działania dominujące w sektorze małych przedsiębiorstw. Ponadto przedsię-

biorstwa te są niejako zmuszone do zindywidualizowania swojej produkcji i świadczonych usług. Jest to jeden ze sposobów na przetrwanie na rynku. Spełnianie życzeń klientów jest również reakcją na brak albo niewielki zakres możliwości wywierania większego wpływu na otoczenie.

Wyniki badań podejmujących problematykę zarządzania strategicznego w MSP wskazują, że podejmowanie decyzji z reguły jest związane z działalnością operacyjną, a w mniejszym stopniu opiera się na budowaniu strategii [Maik i in., 2010]. Około połowy małych i średnich przedsiębiorstw deklaruje, że posiada strategię, ale jest ona w formie ustnej. Poziom sformalizowania strategii wyraźnie wzrasta wraz ze zwiększaniem się wielkości przedsiębiorstwa. Fakt koncentrowania się na działalności operacyjnej, brak strategii lub posiadanie jej w formie ustnej może mieć związek z zakresem i sposobami poszukiwania i spożytkowania informacji pochodzących z zewnątrz przedsiębiorstwa.

Większość małych i średnich przedsiębiorstw nie posiada komórek powołanych wyłącznie do zajmowania się strategią, rozwoju podmiotu. Tylko 7% MSP w Polsce posiada oddzielną komórkę oraz ma spisana strategię. Można wnioskować, że są to podmioty posiadające ponadprzeciętną kulturę zarządzania strategicznego [Janiuk, 2004, s. 178]. Brak sformalizowanej strategii w małych i średnich przedsiębiorstwach jest stanem powszechnym, który identyfikuje wiele wcześniejszych badań wielu autorów. Można sądzić, że ten stan jest związany z niskim poziomem świadomości strategicznej oraz brakiem wiedzy o nowoczesnych metodach zarządzania.

W literaturze wskazuje się, iż najskuteczniejszą strategią budowania potencjału konkurencyjnego jest kształtowanie i szerokie wykorzystanie różnorodnych powiązań na poziomie regionu, branży lub sektora. Współpraca z dostawcami, odbiorcami, jednostkami badawczo-rozwojowymi, firmami doradczymi i szkoleniowymi, a także konkurentami, może dać szansę MSP na stworzenie konkurencyjnych przewag. Z badań małych i średnich przedsiębiorstw wynika, że poziom i zakres realizowanej w tej grupie podmiotów współpracy nie należy do najlepszych. O ile więzi współpracy z partnerami kontraktowymi (dostawcy, klienci, konkurenci itp.) realizowane są w codziennej praktyce gospodarczej coraz częściej, o tyle więzi z partnerami kontekstowymi (organizacje samorządowe, branżowe, społeczne, badawczo-rozwojowe i inne z szeroko pojętego otoczenia biznesu), stanowią wciąż problem [Adamik, 2012, s. 307]. Małe i średnie przedsiębiorstwa, a zwłaszcza te o zasięgu regionalnym, wciąż zbyt rzadko odczuwają potrzebę i przydatność nawiązywania więzi współpracy z organizacjami okołobiznesowymi, których celem przecież jest wsparcie ich w konkurowaniu [Ujda-Dyńska, 2010, s. 259].

Pomimo szerokiego spektrum regionalnych instrumentów wsparcia stosowanych przez coraz bardziej kompetentne do tego organizacje, „wciąż MSP ze względu na swą klasyczną kulturę organizacyjną (zbyt często: o negatywnym nastawieniu do innowacji – gdyż generują koszty, introwertyczną – skupioną

jedynie na samej firmie, zachowawczą – dla jak najdłuższego utrzymania status quo na obsługiwanym rynku, a poza tym z dużym dystansem władzy, indywidualizmem, małą tolerancją niepewności, słabymi kanałami komunikacyjnymi, brakiem gotowości do podejmowania ryzyka i powściągliwością) zbyt rzadko opierają swój rozwój na strategiach opartych o kooperację i różnego typu więzi współpracy” [Adamik, 2012, s. 308]. Zachowując się mało aktywnie i twórczo w podejmowanych, najczęściej najprostszych formach zorganizowania tego typu relacji, tracą wiele szans rynkowych. Wciąż zbyt wiele z nich skupia się głównie na uzyskiwaniu twardych ekonomiczno-finansowych i strategiczno-rynkowych korzyści (podejście klasyczne), marginalizując rolę zmian społeczno-kulturowych i techniczno-technologicznych (nowoczesne podejście do rozwoju) [Nowak, 2012, s. 15].

PODSUMOWANIE

Reasumując, w MSP należy aktywizować nowoczesne podejście do zarządzania i wynikających z niego więzi współpracy. Firmy te powinny częściej i w szerszym wachlarzu wariantów współpracy (wchodząc aktywniej w relacje z interesariuszami kontekstowymi) starać się eksploatować nadarżające się szanse rynkowe. Organizacje okołobiznesowe zaś winny zwrócić baczniejszą uwagę na skuteczność realizowanych dotąd wobec MSP działań. Jedynie obopólne zrozumienie, zaangażowanie i zaufanie dają szansę na wzrost konkurencyjności i innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw.

Właściwie kształtowane relacje z uczestnikami otoczenia pozwolą przełamać bariery związane z małą skalą działalności. W tym kontekście należy widzieć tworzenie sieci MSP, porozumienia o zakupach oraz współdziałanie z konkurentami. Podział złożonego procesu wytwórczego na wiele faz, których realizacją zajmują się małe, ale ściśle ze sobą współpracujące podmioty, pozwoli im łącznie na osiągnięcie wyraźnych efektów skali.

Dzięki współdziałaniu koncentracja poszczególnych małych czy średnich jednostek na niewielkim zakresie operacji wytwórczych pozwoli na zgromadzenie rzadkich i trudnych do imitacji zasobów związanych z daną specjalizacją. Strategia koncentracji na kluczowych kompetencjach, przy jednoczesnym ukształtowaniu relacji z otoczeniem, może stanowić podstawę konkurencyjności MSP. Praktyczne wdrożenie koncepcji uelastyczniania systemów produkcyjnych, a także dążenie do obniżania kosztów transakcyjnych przez stosowanie hybrydowych form organizacji, wywołuje bezpośrednią potrzebę współdziałania małych, średnich i dużych podmiotów. Współpraca jest jednym z niezbędnych elementów optymalizacji łańcucha tworzenia wartości. W ramach kooperacji analizowane jednostki mogą być zaangażowane w działania związane ze wszystkimi ogniwami łańcucha wartości. Natomiast duże firmy będą pozostawia-

ły pod swoją bezpośrednią kontrolą te działania, które stanowią ich kluczowe kompetencje. Skłonność do koncentrowania się na podstawowych umiejętnościach sprzyjać będzie tendencji do pozyskiwania coraz większej części zasobów na drodze powiązań z istniejącymi podmiotami w otoczeniu.

LITERATURA

- Adamik A. (red.), 2012, *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie. Budowanie konkurencyjności firm i regionu*, Difin, Warszawa.
- Bartosik-Purgat M., Gorynia M., Jankowska B., Owczarzak R., 2005, *Teoretyczne aspekty ekspansji zagranicznej firm i strategii firm lokalnych [w:] Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych*, red. M. Gorynia, PWE, Warszawa.
- Bengtsson M., 1999, *Cooperation and Competition in Relationships between Competitors in Business Network*, "Journal of Business and Industrial Marketing" vol. 14, no. 3.
- Bratnicki M., 2000, *Zaproszenie do medytacji o granicach przedsiębiorstwa [w:] Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana*, red. B. Haus, H. Jagoda, J. Lichtarski, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Cyglar J., 2007, *Kooperencja – nowy typ relacji między konkurentami*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2.
- Czakon W., 2007, *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe, Wydawnictwo Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice.
- Drucker P.F., 2000, *Zarządzanie w XXI wieku*, MUZA, Warszawa.
- Filip P., 2012, *Innovativeness as the change for increasing competitiveness of small and medium enterprises*, Hradec Economic Days 2012, Economic Development and Management of Regions, University of Hradec Kralove.
- Filip P., Grzebyk M., Kaliszczak L., 2007, *Meaning of SME sector in Poland during transformation process*, Revista de Gestión Pública y Privada, no. 12, Huesca – Spain.
- Grzebyk M., 2010, *Mikro i male przedsiębiorstwa w gminie Lubaczów – uwarunkowania rozwoju*, Uniwersytet Szczeciński, Zeszyty Naukowe nr 585, Szczecin.
- Gudkova S., 2008, *Rozwój małych przedsiębiorstw. Wiedza, sieci osobistych powiązań, proces uczenia się*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Hout T., Porter M.E., Rudden E., 2001, *Jak wygrywają firmy globalne [w:] M.E. Porter, Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa.
- Jagoda H., 2003, *Współdziałanie i konkurencja przedsiębiorstw – relacje, formy, skutki [w:] W poszukiwaniu strategicznych przewag konkurencyjnych*, red. J.L. Czarnota, M. Moszkowicz, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Jagoda H., 2006, *Formy współdziałania małych przedsiębiorstw [w:] Uwarunkowania przedsiębiorczości – aspekty ekonomiczne i antropologiczno-społeczne*, red. K. Jarremczuk, PWSZ im. prof. S. Tarnowskiego w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg.

- Janiuk I., 2004, *Strategiczne dostosowanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej*, Difin, Warszawa.
- Kaczmarek B., 2000, *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kaleta A., 2009, *Strategie konkurencji współczesnych przedsiębiorstw* [w:] *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, red. S. Lachiewicz, M. Matejun, „Monografie Politechniki Łódzkiej”, Łódź.
- Kortan J., 1997, *Wzrost i rozwój przedsiębiorstwa* [w:] *Podstawy ekonomiki i zarządzania przedsiębiorstwem*, red. J. Kortan, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Maik R., Gołoś A., Szczerbacz K., Walkiewicz P., 2010, *Strategiczne źródła informacji w działalności przedsiębiorstw*. Raport z badania, PARP, Warszawa.
- Nowak D., 2012, *Ocena i pomiar relacji w międzyorganizacyjnej kooperacji*, referat na V konferencję naukową „Efektywność źródłem bogactwa narodów”, Politechnika Wrocławska, http://efektywnosc.konferencja.org/ufiles/File/Nowak_Dariusz.pdf, (dostęp 30.09.2012).
- Obłój K., 2006, *Strategia organizacji: w poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Porter M.E., 1999, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa.
- Romanowska M., 2002, *Przedsiębiorstwo doskonałe w świetle współczesnych koncepcji zarządzania* [w:] *Przedsiębiorstwo na przełomie wieków*, red. B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz, UMK, Toruń.
- Stankiewicz M.J., 2005, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
- Stańczyk-Hugiet E., 2011, *Kooperacja, czyli dokąd zmierza konkurencja*, „Przegląd Organizacji”, nr 5.
- Strzyżewska M., 2011, *Współpraca między przedsiębiorstwami – odniesienie do polskiej praktyki*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa.
- Ujda-Dyńka B., 2010, *Współdziałanie gospodarcze małych i średnich przedsiębiorstw w subregionie tarnobrzeskim* [w:] *Uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i jedność*, t. II, red. K. Jaremczuk, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. prof. S. Tarnowskiego w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg.
- Wiatrak A.P., 2006, *Partnerstwo przedsiębiorstw jako narzędzie zarządzania przedsiębiorstwem i regionem* [w:] *Przedsiębiorstwo i region*, red. R. Fedan, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.

Streszczenie

Wyznacznikiem efektywnego funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw jest umiejętność budowania i utrzymywania odpowiednich więzi z otoczeniem, których wyrazem są różnego rodzaju relacje łączące zainteresowane podmioty. W artykule przedstawiono współdziałanie gospodarcze jako strategię umożliwiającą osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez małe i średnie przedsiębiorstwa.

Economic Cooperation as a Strategy for the Growth of Small and Medium Enterprises

Summary

Ability to establish and maintain given bonds with environments, which can be realized by various relationships between concerned parties can determine the level of effective activities of enterprises. The article presents the economic cooperation as a strategy for achieving competitive advantage for small and medium-sized enterprises.