

Waldemar Rzońca

Politechnika Wroclawska

MAŁE I ŚREDNIE PRZEDSIĘBIORSTWA W SOJUSZACH KOOPERACYJNYCH – WYBRANE ASPEKTY

1. Wstęp

Małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) odgrywają w gospodarce światowej ogromną rolę. Na ich duże znaczenie w konkretnych państwach zwraca uwagę wielu autorów¹. Porównywalność danych dotyczących działalności MŚP w różnych krajach, a w szczególności ich wpływu na gospodarkę tych krajów, jest jednak niepełna. Wynika to z tego, że nie wszystkie państwa przyjmują takie same kryteria wyróżniania MŚP spośród wszystkich przedsiębiorstw, a w ramach danego kryterium (np. wielkość zatrudnienia) przyjmują różne wartości progowe². W konsekwencji podobne zróżnicowanie występuje w publikacjach naukowych podejmujących problematykę MŚP. Wśród kryteriów stosowanych w literaturze zajmującej się tzw. small biznesem można wyróżnić dwie główne grupy³: kryteria uwzględniające charakterystyki strukturalne przedsiębiorstw oraz kryteria uwzględniające wyniki przedsiębiorstw. W wielu przypadkach stosowane są obydwie kryteria łącznie. Zdarza się także, iż na definicję pojęcia MŚP ma wpływ branża, w której działa przedsiębiorstwo, a nawet wiek przedsiębiorstwa [Street, Cameron 2007, s. 240]. O powyższych różnicach należy pamiętać przy porównywaniu opinii oraz wyników różnych badań dotyczących MŚP⁴. Jednym z bogatszych – pod względem informacyjnym – opracowań umożliwiających porównanie znaczenia MŚP w różnych państwach świata jest praca [Ayyagari i in. 2003]. Znaczenie tej grupy przedsiębiorstw autorzy mierzą dwoma podstawowymi wskaźnikami: wielkością zatrudnienia w MŚP odniesioną do

¹ Por. np. uwagi o MŚP w USA: [Arend 2006, s. 741], w Nowej Zelandii: [Rothkegel i in. 2006, s. 56], na Tajwanie [Lin, Zhang 2005, s. 146], w Austrii [Hoffmann, Schlosser 2001, s. 358] czy też w państwach Unii Europejskiej [Komisja Wspólnot Europejskich... 2008].

² Do częściej stosowanych kryteriów należą: wielkość zatrudnienia, wielkość sprzedaży oraz zainwestowany kapitał [Ayyagari i in. 2003, s. 3; Rothkegel i in. 2006, s. 52].

³ Por. [Street, Cameron 2007].

⁴ Jest to tym bardziej istotne, że nie każdy autor precyzuje w swojej pracy przyjęte przez siebie kryteria.

zatrudnienia ogółem w danym kraju oraz udziałem MŚP w wytwarzaniu produktu krajowego brutto (PKB). Stosunkowo duża wartość poznawcza tej pracy wynika z następujących faktów: 1) badaniami objęto dużą liczbę państw (prawie 80), w tym wiele rozwijających się, 2) przedstawiono dane uśrednione z 10 lat (1990-1999), pochodzące ze źródeł uznanych na arenie międzynarodowej⁵, 3) wzięto pod uwagę nie tylko oficjalnie działające przedsiębiorstwa, lecz także – tam, gdzie dane na to pozwoliły – „szarą strefę”, 4) w badaniach uwzględniono ujednoczoną definicję MŚP⁶, a także definicje oficjalnie przyjęte w poszczególnych państwach. W tabeli 1 przedstawiono wybrane wyniki badań, ilustrujące udział MŚP w zatrudnieniu oraz w wytwarzaniu PKB na różnych kontynentach oraz w całej badanej próbie (76 państw)⁷. Jak wynika z tabeli (ostatni wiersz) – osoby zatrudnione w MŚP stanowią ponad 50% ogółu oficjalnie zatrudnionych i to niezależnie od przyjętej definicji MŚP⁸, a udział tych przedsiębiorstw w wytwarzaniu PKB przekracza średnio 42%⁹. Z powyższych względów MŚP są przedmiotem coraz większej troski ze strony polityków oraz rządów większości państw i organizacji międzynarodowych, w tym także państw UE¹⁰.

Troska ta jest uzasadniona, tym bardziej że MŚP są nie tylko miejscem pracy dla większości zatrudnionych oraz istotnym „generatorem” PKB, lecz także źródłem wielu problemów gospodarczych. W USA np. ponad 99% przypadków upadłości firm przypada na MŚP, co przekłada się na utratę ponad 90% wszystkich miejsc pracy utraconych w wyniku bankructwa przedsiębiorstw [Arend 2006, s. 741]. Jedną z istotnych bezpośrednich lub pośrednich przyczyn upadłości MŚP są niewystarczające, szeroko pojęte własne zasoby tych przedsiębiorstw. W wielu przypadkach niedostatek zasobów, szczególnie w początkowych okresach rozwoju przedsiębiorstwa, może być zrekompenzowany przez jego udział w strategicznym sojuszu kooperacyjnym z innym przedsiębiorstwem¹¹. Sojusze jednak nie tylko są źródłem korzyści,

⁵ Do głównych źródeł informacji należały następujące organizacje międzynarodowe: Inter-American Development Bank, United Nations European Economic Commission, OECD, The Asia Pacific Economic Council oraz World Bank. Ponadto w badaniach wykorzystano dane pochodzące bezpośrednio z odpowiednich agend poszczególnych państw.

⁶ Do grupy MŚP zaliczono te przedsiębiorstwa, w których średnia liczba zatrudnionych w badanym okresie nie przekraczała 250 osób. Nie wszystkie państwa prowadzą statystyki z uwzględnieniem takiej właśnie definicji, więc w przypadku niektórych (nielicznych) państw brak było odpowiednich danych.

⁷ Podane wartości są średnią, odnoszącą się do jednego państwa.

⁸ Największy udział w badanym okresie przypada na Grecję, Tajlandię i Chile (ok. 86%) [Ayyagari i in. 2003, tab. 1].

⁹ Największe wartości pod tym względem osiągnęły: Luksemburg (76%), Portugalia (67%) oraz Hiszpania (65%) [Ayyagari i in. 2003, tab. 1].

¹⁰ Szefowie państw i rządów Unii Europejskiej postanowili „uczynić z UE światowej klasy otoczenie dla małych i średnich przedsiębiorstw” [Komisja Wspólnot Europejskich 2008, s. 2]. Temu celowi ma m.in. sprzyjać przyjęcie przez Komisję Wspólnot Europejskich aktu zwanego *Najpierw myśl na małą skalę. Program „Small Business Act” dla Europy* [Komisja Wspólnot Europejskich 2008].

¹¹ Por. np. [Baum i in. 2000, s. 268-270].

Tabela 1. Udział MŚP w zatrudnieniu oraz wytwarzaniu PKB w latach 1990-1999

Lp.	Kontynent	Liczba państw	ZatrMŚP250 [%]	ZatrMŚP_Kr [%]	PKB_MŚP_Kr [%]
1	Afryka	10	28	33	brak danych
2	Ameryka Łacińska	12	62	65	45
3	Ameryka Północna	2	brak danych	56	63
4	Australia i Nowa Zelandia	2	brak danych	55	29
5	Azja	16	58	55	39
6	Europa	34	57	53	42
Wartości średnie (wszystkie państwa)			54	51	42

Oznaczenia:

Liczba państw – liczba tych państw, które uwzględniono w badaniach,

ZatrMŚP250 – średnia krajowa procentowego udziału zatrudnionych w MŚP w ogólnej liczbie oficjalnie zatrudnionych, przy czym jako MŚP przyjęto te przedsiębiorstwa, które zatrudniają nie więcej niż 250 osób (ujednoliconą definicją przyjętą na potrzeby badań),

ZatrMŚP_Kr – średnia krajowa procentowego udziału zatrudnionych w MŚP w ogólnej liczbie oficjalnie zatrudnionych, przy czym jako MŚP przyjęto te przedsiębiorstwa, które spełniają warunki definicji oficjalnie obowiązującej w danym kraju,

PKB_MŚP_Kr – średnia krajowa procentowego udziału PKB wytworzonego przez MŚP w całkowitym PKB.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Ayyagari i in. 2003, tab. 1].

lecz także mogą stać się źródłem zagrożenia, szczególnie wtedy, gdy partnerem małego przedsiębiorstwa jest duża firma. W dalszej części pracy uwagę skupiono na wybranych aspektach sojuszy z udziałem MŚP, a w szczególności na tych problemach, których rozwiązanie mogłoby się przyczynić do poprawy wyników osiągniętych przez te przedsiębiorstwa.

2. Determinanty zawierania sojuszy kooperacyjnych przez MŚP

Analizując cechy MŚP z punktu widzenia potencjalnych możliwości zawierania przez nie sojuszy kooperacyjnych, można wśród nich wyróżnić dwie następujące grupy [Arend 2006, s. 743]:

1. Grupę cech przesądzających o tym, czy w oczach potencjalnych partnerów firma jest zdolna do zawierania takich sojuszy. Chodzi tu przede wszystkim o posiadanie przez przedsiębiorstwo szeroko pojętych wolnych (luźnych) zasobów, które – w ramach sojuszu – mogłyby być wykorzystane wspólnie z partnerem¹². Ponadto do tej grupy zalicza się m.in.: elastyczność, specjalistyczną wiedzę menedżerską oraz

¹² W literaturze anglojęzycznej zasoby te określane są jako *slack resources*.

sieci, w ramach których działa przedsiębiorstwo. W niniejszej pracy ta grupa cech będzie nazywana **potencjałem zasobowym** danego przedsiębiorstwa.

2. Grupę cech zwiększających zamiar danego przedsiębiorstwa do zawierania sojuszy kooperacyjnych z innymi przedsiębiorstwami¹³, zwaną dalej **potencjałem motywacyjnym**. Główną cechą jest przekonanie (wiara) przedsiębiorstwa o możliwości osiągnięcia wzajemnych korzyści w wyniku zawierania sojuszy z innymi firmami. Do innych cech można zaliczyć: duże możliwości adaptacyjne przedsiębiorstwa do szybkich i częstych zmian (elastyczność), zorientowanie przedsiębiorstwa na wzrost, duży potencjał zaufania do przyszłych partnerów w sojuszu, a także brak obaw lub niewielkie obawy o utratę kontroli nad przedsiębiorstwem w wyniku zawarcia sojuszu.

Potencjał zasobowy oraz motywacyjny tworzą łącznie grupę cech zwaną w dalszej części tej pracy **potencjałem kooperacyjnym danego przedsiębiorstwa (PK)**. Aby MŚP zawarło sojusz z konkretnym partnerem, muszą być spełnione dwa następujące warunki: 1) poziom potencjału PK tego przedsiębiorstwa musi być odpowiednio wysoki, 2) przedsiębiorstwo musi dostrzegać odpowiednio duże korzyści (w porównaniu z kosztami) z przyszłego sojuszu z tymże partnerem¹⁴. Decyzję o wejściu danego przedsiębiorstwa w sojusz kooperacyjny podejmują jego menedżerowie na podstawie porównania *postrzeganych* przez nich korzyści wynikających z przyszłego sojuszu z *postrzeganymi* kosztami obsługi tego sojuszu¹⁵ (rys. 1).

Jednym z czynników, który może wpłynąć na podjęcie przez przedsiębiorstwo niewłaściwej decyzji, jest zatem relacja: postrzegane a rzeczywiste wyniki oraz koszty¹⁶. Interesujące wyniki badań nad związkiem pomiędzy potencjałem MŚP do zawierania sojuszy, angażowaniem się w sojusze oraz rzeczywistymi wynikami osiąganymi przez MŚP przedstawiono w pracy [Arend 2006]. Badania przeprowadzono wśród 421 menedżerów najwyższego szczebla, zatrudnionych w 200 MŚP w USA, Meksyku i Europie. Oto główne wnioski z tych badań:

- MŚP, które angażują się w sojusze kooperacyjne, osiągają lepsze wyniki¹⁷ od tych przedsiębiorstw, które nie zawarły sojuszy,

¹³ Por. [Arend 2006, s. 743]: „... and those [characteristics – przyp. autora] that increase the SME’s desire to engage in UVAs (e.g., greater belief in mutual benefits)”. UVAs jest skrótem od *Upstream Vertical Alliances*.

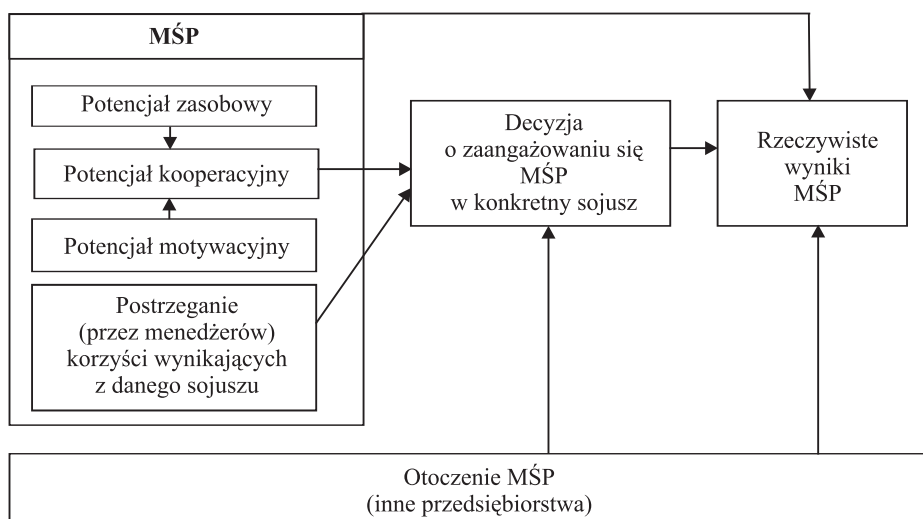
¹⁴ Por. [Lohrke i in. 2006, s. 19; Arend 2006, rys. 1].

¹⁵ Na decyzję tę ma wpływ wiele czynników, a w tym m.in. poziom zadowolenia menedżerów z aktualnych wyników przedsiębiorstwa. Wyniki badań w tym zakresie (657 przedsiębiorstw) zaprezentowano w pracy [Lohrke i in. 2006].

¹⁶ Jako *niewłaściwą* rozumie się tutaj zarówno decyzję o wejściu w sojusz tego przedsiębiorstwa, które z sojuszu powinno zrezygnować (koszty będą większe niż korzyści), jak i rezygnację z wejścia w sojusz tego MŚP, które powinno w sojusz wejść (korzyści większe niż koszty).

¹⁷ Do pomiaru wyników przedsiębiorstwa wykorzystano 5 wskaźników cząstkowych (m.in. wskaźnik ROA, udział w rynku oraz jakość produktów) i jeden globalny – średnią ze wskaźników cząstkowych.

- MŚP, które posiadają większy potencjał kooperacyjny PK, osiągają lepsze wyniki aniżeli przedsiębiorstwa o mniejszym potencjale (pomijając skutki działania w ramach sojuszy),
- potencjał kooperacyjny danego MŚP oraz działanie tego przedsiębiorstwa w ramach sojuszu są komplementarne. Oznacza to, że w przypadku gdy przedsiębiorstwo posiada wysoki potencjał PK i działa w sojuszach, to osiąga lepsze wyniki aniżeli wtedy, gdy wykazuje tylko jedną z powyższych cech; dodanie drugiej cechy powoduje mniejszy przyrost wyników przedsiębiorstwa niż posiadanie tylko jednej, dowolnej z nich,
- MŚP, które wykazują większy potencjał kooperacyjny, osiągają skutek zawarcia sojuszu mniejsze korzyści, niż mogłyby osiągnąć przedsiębiorstwa z mniejszym potencjałem.



Rys. 1. Determinanty zawierania sojuszy kooperacyjnych przez MŚP

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Arend 2006, rys. 1].

Ostatni z wyżej sformułowanych wniosków wskazuje na to, że z punktu widzenia poprawy wyników działania ogółu MŚP należałoby podjąć takie kroki, które zmotywowałyby do zawierania sojuszy przede wszystkim te przedsiębiorstwa, które mają mniejszy potencjał PK. Jedną z możliwych przyczyn niezawierania (rzadszego zawierania) przez nie sojuszy jest błędne postrzeganie (niedocenianie) przyszłych korzyści, które dają sojusze¹⁸. Wynika ono m.in. z większego pesymizmu menedże-

¹⁸ Na problem błędów w postrzeganiu przez menedżerów (także najwyższego szczebla) sytuacji swojej organizacji oraz jej otoczenia wskazują między innymi autorzy prac [Maule, Hodgkinson 2003] oraz [Mezias, Starbuck 2003]. Wyniki badań wykazały, że w niektórych przypadkach ponad 50% menedżerów błędnie ocenia wyniki osiągnięte przez firmę, w której pracują.

rów tych przedsiębiorstw oraz dużej niepewności warunków ich działania w szybko zmieniającym się otoczeniu. To z kolei skłania menedżerów do częstszego stosowania heurystyk, niejednokrotnie sprzyjających błędom w ocenie sytuacji. Zdaniem Meziasa oraz Starbucka przedsiębiorstwa powinny w istotny sposób poprawić dokładność postrzegania przez swoich menedżerów firmy i jej otoczenia [Mezias, Starbuck 2003, s. 11]¹⁹, co powinno się przyczynić do podejmowania lepszych decyzji strategicznych. Mogą tego dokonać przez odpowiednie szkolenia oraz dostarczanie menedżerom właściwych informacji.

3. Sojusze małych przedsiębiorstw z dużymi firmami – potrzeba zmian

Szczególnie duża liczba sojuszy kooperacyjnych pomiędzy małymi przedsiębiorstwami (MP) a dużymi firmami zawierana jest w branży nowych technologii. W tym bowiem obszarze obydwie strony mają sobie wiele do zaoferowania²⁰. Małe przedsiębiorstwa są w stanie zatrudnić i bardzo często zatrudniają najbardziej kompetentnych naukowców oraz inżynierów i techników z danej branży. Wynika to stąd, że mogą im zaoferować znaczne udziały własnościowe w firmie. Współwłasność motywuje pracowników do obniżki kosztów, co sprawia, że efektywność opracowania nowej technologii w MP jest często zdecydowanie większa niż w dużej firmie. Dodatkowym atutem MP jest łatwość komunikacji między pracownikami, wynikająca z małej liczby zatrudnionych. Komunikacja jest na ogół „elastyczna” i często ma charakter nieformalny, co sprzyja działaniom o charakterze wynalazczym (twórczym). Ogólnie twierdzi się, że MP posiadają większe zdolności wynalazcze aniżeli duże firmy [Alvarez, Barney 2001, s. 140-141]. Z kolei duże firmy mogą zaoferować MP zasoby, które są niezbędne do komercjalizacji nowych technologii opracowanych przez te ostatnie. Należą do nich m.in.: duże możliwości wytwórcze, marketingowe i finansowe, odpowiednie kanały dystrybucji (sprzedaży) oraz inne niezbędne zasoby organizacyjne. W wyniku badań 128 sojuszy zawartych między MP i dużymi firmami okazało się, że w ok. 80% przypadkach menedżerowie z MP ocenili, że ich przedsiębiorstwa są nieuczciwie wykorzystywane przez partnerów [Alvarez, Barney 2001, s. 139-140]²¹. Główną przyczyną tego stanu rzeczy jest to, że na ogół duża firma może stosunkowo łatwo i w niedługim czasie osiąść wiedzę dotyczącą nowej technologii oferowanej przez MP i często, ponosząc niewielkie koszty, wycofać się z sojuszu lub na tyle utrudnić jego funkcjonowanie, że MP samo się z niego wyco-

¹⁹ Cytowana publikacja nie zajmuje się problematyką sojuszy kooperacyjnych, lecz ogólnym problemem niewłaściwego postrzegania przez menedżerów swojej firmy i jej otoczenia oraz skutków tego faktu dla przedsiębiorstwa.

²⁰ Por. [Alvarez, Barney 2001; Miles i in. 1999].

²¹ Za małe przedsiębiorstwo w badaniach uznano to, w którym zatrudnionych było mniej niż 150 osób i które istniało krócej niż 5 lat. Średnia wartość sprzedaży badanych MP wynosiła 25 mln \$, natomiast dużych firm – 1 miliard \$.

fa²². Natomiast małe przedsiębiorstwo potrzebuje znacznie więcej czasu na osiągnięcie korzyści z sojuszu, nawet jeżeli ograniczyć je wyłącznie do przyswojenia sobie nowej wiedzy organizacyjnej od swojego partnera i wykształcenia odpowiednich zdolności organizacyjnych. Z tego powodu na ogół nie jest ono zainteresowane inicjowaniem wycofania się z sojuszu jako pierwsze.

Aby zmienić wyżej opisaną, niekorzystną dla MP sytuację, wynikającą z ich pozycji w sojuszach kooperacyjnych z dużymi firmami, niezbędne jest podjęcie określonych działań. Alvarez oraz Barney wskazują na następujące kroki [Alvarez, Barney 2001]²³:

- wykształcenie (w sobie) przez małe przedsiębiorstwa potencjału wynalazczego oraz dywersyfikację prac nad nowymi technologiami, pozwalające MP być atrakcyjnym partnerem dla dużej firmy przez długi czas;
- ograniczenie dużemu partnerowi dostępu do istotnych szczegółów nowych technologii tak, aby utrudnić mu identyfikację najważniejszych elementów tych technologii;
- podpisanie z partnerem kontraktu, określającego zasady funkcjonowania sojuszu, dobrze zabezpieczającego interesy MP (w tym np. udzielenie licencji na wykorzystanie nowej technologii);
- zbudowanie z partnerem relacji opartych na zaufaniu;
- wdrożenie wyżej wymienionych działań nie jest łatwe, lecz nawet częściowe ich urzeczywistnienie może się przyczynić do poprawy niekorzystnej sytuacji małych przedsiębiorstw działających w sojuszach z dużymi firmami.

Literatura

- Alvarez S., Barney J., *How entrepreneurial firms can benefit from alliances with large partners*, „Academy of Management Executive” 2001, Vol. 15 No. 1, s. 139-148.
- Arend R., *SME-supplier alliance activity in manufacturing: Contingent benefits and perceptions*, „Strategic Management Journal” 2006 Vol. 27, s. 741-763.
- Ayyagari M., Beck T., Demircuc-Kunt A., *Small and medium enterprises across the globe: A new database*, „Work Bank Policy Research Working Paper” 33127, August 2003.
- Baum J., Calabrese T., Silverman B., *Don't go it alone: Alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology*, „Strategic Management Journal” 2000 Vol. 21, s. 267-294.
- Hoffman W., Schlosser R., *Success factors of strategic alliances in small and medium-sized enterprises – An empirical survey*, „Long Range Planning” 2001 Vol. 34, s. 357-381.
- Komisja Wspólnot Europejskich, *Najpierw myśl na małą skalę. Program „Small Business Act” dla Europy*, Komunikat Komisji do Rady, Parlamentu Europejskiego, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Bruksela 2008.

²² Przykłady takich działań podano w pracy [Alvarez, Barney 2001].

²³ O czynnikach sukcesu sojuszy małych przedsiębiorstw z dużymi na przykładzie firm z różnych branż działających w Nowej Zelandii traktuje praca [Rothkegel i in. 2006].

- Lohrke F., Kreiser P., Weaver K., *The influence of current firm performance on future SME alliance formation intentions: A six-country study*, „Journal of Business Research” 2006 Vol. 59, s. 19-27.
- Lin C., Zhang J., *Changing structures of SME networks: Lessons from the publishing industry in Taiwan*, „Long Range Planning” 2005 Vol. 38, s. 145-162.
- Maule A., Hodgkinson G., *Re-appraising managers' perceptual errors: A behavioural decision-making perspective*, „British Journal of Management” 2003 Vol. 14, s. 33-37.
- Mezias J., Starbuck W., *Studying the accuracy of managers' perceptions: A research Odyssey*, „British Journal of Management” 2003 Vol. 14, s. 3-17.
- Miles G., Stephen B., Baetz M., *Dangers of dependence: The impact of strategic alliance use by small technology-based firms*, „Journal of Small Business Management” April 1991, s. 20-29.
- Rothkegel S., Erakovic L., Shepherd D., *Strategic alliances between SMEs and large firms: An exploration of the dynamic process*, „Management Revue” 2006 Vol. 17 No. 1, s. 50-71.
- Street Ch., Cameron A., *External relationships and the small business: A review of small business alliance and network research*, „Journal of Small Business Management” 2007 Vol. 45 No. 2, s. 239-266.

SMALL- AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN CO-OPERATIVE ALLIANCES – CHOSEN ASPECTS

Summary

In the paper, attention was paid to the great importance of small- and medium-sized enterprises (SMEs) in the present day economy, the need for developing co-operative strategic alliances by SMEs was indicated and the determinants of such alliances were described. Moreover, measures aiming at achieving greater benefits from alliances by SMEs, particularly those with large partners, were pointed out.