

**Beata Ujda-Dyńska**

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

---

## WSPÓLDZIAŁANIE GOSPODARCZE MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW – ZAKRES I FORMY

---

**Streszczenie:** W opracowaniu podjęto próbę rozpoznania zakresu i form współdziałania gospodarczego, a także uwarunkowań podejmowanej współpracy przez małe i średnie przedsiębiorstwa subregionu tarnobrzeskiego. Analiza empiryczna poprzedzona została wyjaśnieniem podstawowych pojęć dotyczących problemu badawczego oraz podkreśleniem roli współdziałania w umacnianiu potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw.

**Słowa kluczowe:** współdziałanie gospodarcze, małe i średnie przedsiębiorstwa, współpraca.

### 1. Wstęp

W obecnych realiach gospodarczych, których wyznacznikiem są postępujące procesy globalizacyjne, rozszerzające zakres i zaostrzające konkurencję na rynku, działania organizacji idą w kierunku poszukiwań efektywnych sposobów osiągnięcia założonych w strategii celów. Widoczne jest wyraźne przewartościowanie podejścia do metod zdobywania przewag konkurencyjnych, utrzymania się na rynku czy zasad współzycia w rynkowym otoczeniu. Strategia ostrego konkurowania w swej grupie strategicznej często nie przynosi zakładanych rezultatów, gdyż wymaga wydzielenia przez organizację znacznych zasobów finansowych, rzeczowych, ludzkich.

W nauce, tak jak i praktyce gospodarczej, dokonywana jest rewizja poglądów dotyczących sposobów podnoszenia efektywności pracy przedsiębiorstw, dróg osiągnięcia sukcesu czy kształtowania swych kompetencji. Coraz więcej organizacji dochodzi do wniosku, że rozwój społeczno-gospodarczy może być wynikiem nie tyle konkurencji, ile przede wszystkim współpracy na różnych płaszczyznach i w różnych formach, od kooperacji do bardziej złożonych działań integrujących podmioty. Włączenie do strategii działania wielu przedsiębiorstw takiego pojęcia, jak koopetycja, obejmującego równoczesne współdziałanie i konkurowanie podmiotów gospodarczych, może zmienić zasadniczo treść ich funkcjonowania, wpłynąć poważnie na wielkość osiąganych efektów oraz podnieść ich konkurencyjność. Ważne jest także dążenie do tworzenia przedsiębiorstwa elastycznego i rozległego, nawiązującego partnerskie stosunki nie tylko z dostawcami, klientami, ale także z konkuren-

tami, instytucjami finansowymi, edukacyjnymi, administracyjnymi i z instytucjami wspierającymi przedsiębiorczość.

W opracowaniu podjęto próbę rozpoznania zakresu i form współdziałania gospodarczego, a także uwarunkowań współpracy nawiązywanej przez małe i średnie przedsiębiorstwa subregionu tarnobrzeskiego. Analiza empiryczna poprzedzona została wyjaśnieniem podstawowych pojęć dotyczących problemu badawczego oraz podkreśleniem roli współdziałania w umacnianiu potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw.

Badania empiryczne zrealizowano techniką wywiadu z kwestionariuszem ankiety wśród 137 losowo wybranych małych i średnich przedsiębiorstw w subregionie tarnobrzeskim (woj. podkarpackie). Badania miały charakter pilotażowy; zostały przeprowadzone w lutym i marcu 2010 r. Udział mikroprzedsiębiorstw w badanej próbie stanowi 81%, małych – 13%, średnich – 6%. Ze względu na formę prawnooorganizacyjną są to głównie przedsiębiorstwa osób fizycznych (78%). Przeważa handlowy oraz wielobranżowy profil działalności (po 32%). Działalność usługową prowadzi 28% podmiotów, a produkcyjną 8%.

## **2. Znaczenie współdziałania gospodarczego w kształtowaniu potencjału konkurencyjnego małych i średnich przedsiębiorstw**

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 odrębne mechanizmy. 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].

Zewnętrzne uwarunkowania ekonomiczno-gospodarcze wymuszają na firmach z sektora MSP konieczność nowego spojrzenia na zagadnienie konkurencji i współpracy przedsiębiorstw.

W literaturze przedmiotu występują liczne opracowania uznające zasobowe uzasadnienie kreowania relacji współpracy między przedsiębiorstwami. Zgodnie z tym podejściem, przedsiębiorstwo podejmuje współpracę z innymi podmiotami, 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].

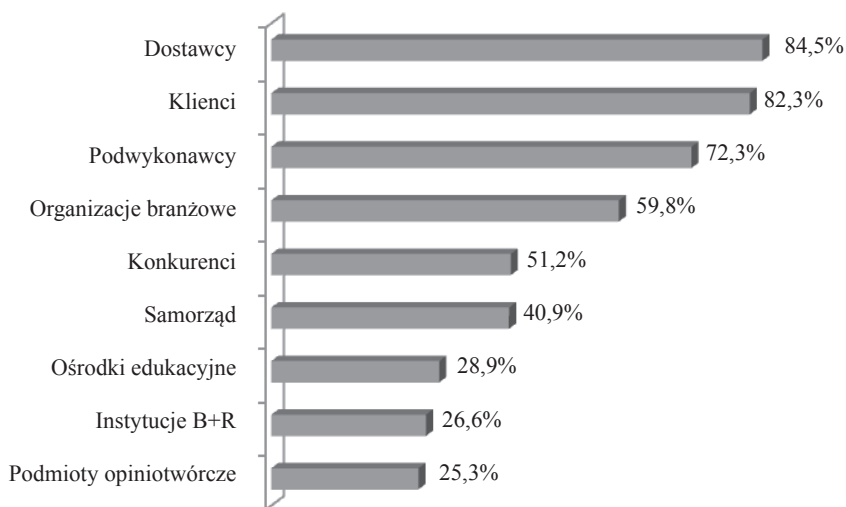
Głównym wyznacznikiem nowoczesności i konkurencyjności podmiotów gospodarczych staje się ich innowacyjność. Rozwój innowacyjności przedsiębiorstwa jest z kolei możliwy dzięki kreowaniu i pozyskiwaniu wiedzy niezbędnej do tworzenia rozwiązań innowacyjnych. Rozwijanie zasobów wiedzy będących w dyspozycji przedsiębiorstwa może odbywać się w rozmaity sposób. Jednym z nich jest właśnie budowanie więzi z innymi podmiotami, ukierunkowanych na pozyskiwanie od nich określonych zasobów wiedzy, lub ich wspólne kreowanie. Zdolność przedsiębiorstwa – budującego trwałe i długookresowe więzi rynkowe z innymi firmami – do skutecznego konkurowania wynika m.in. z faktu, iż współdziałanie prowadzi do wzajemnego uczenia się, co przyczynia się do doskonalenia umiejętności tworzenia innowacji.

Z punktu widzenia umacniania zdolności do konkurowania wykorzystywanie wiedzy pozyskanej od innej firmy lub wspólnie z nią wygenerowanej przyczynia się do kreowania nowych kompetencji przedsiębiorstwa. Kompetencje te przejawiają się w takim alokowaniu zasobów przedsiębiorstwa, które pozwala na skuteczne konkurowanie i uzyskiwanie rezultatów zapewniających sukces rynkowy [Rybak 2003, s. 15]. Często na skutek realizacji strategii współpracy część z nich, dzięki pozyskiwaniu od partnerów rynkowych określonej wiedzy, staje się kluczowymi kompetencjami przedsiębiorstwa stanowiącymi o jego przewadze konkurencyjnej.

Potrzeba współdziałania podmiotów w celu efektywnego wykorzystania zasobów wewnętrznych (pomysły, wiedza, kapitał rzeczowy i finansowy itp.) oraz zewnętrznych (walory i zasoby otoczenie, okazje itp.) i uzyskania efektu synergii nie budzi wątpliwości. Powstaje pytanie, czy przedsiębiorcy – właściciele MSP dostrzegają takie możliwości.

### 3. Zakres i formy współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw subregionu tarnobrzeskiego

Analizując zakres współpracy małych i średnich przedsiębiorstw w badanym subregionie, można zauważyć, że dominuje współpraca pionowa w ramach kolejnych ogniw łańcucha dostaw (dostawcy, podwykonawcy, klienci). Stwarza to możliwości, zwłaszcza dla małych przedsiębiorstw, osiągnięcia korzyści (pozyskiwania potrzebnej wiedzy i informacji, większej elastyczności działania i specjalizacji, a także korzyści skali), które zwiększają w ten sposób zasoby przewagi konkurencyjnej o charakterze strategicznym. Należy jednak podkreślić, że duży odsetek badanych firm identyfikuje również relacje z pozostałymi typami podmiotów w ramach powiązań poziomych (konkurenci, organizacje branżowe, samorządy itp.). W gronie podmiotów, z którymi współpracuje najmniejszy odsetek przedsiębiorstw, znalazły się ośrodki edukacyjne i instytucje badawczo-rozwojowe (czyli ośrodki kreacji wiedzy), pomimo że taka współpraca może się w znaczącym stopniu przyczynić do wzrostu ich potencjału rozwojowego. Szczegółowo opracowane wyniki przedstawia rys. 1.

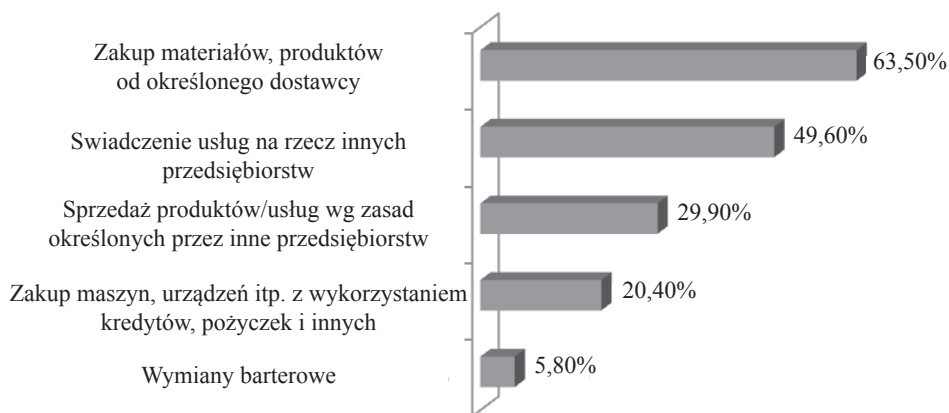


**Rys. 1.** Odsetek badanych przedsiębiorstw sektora MSP współpracujących z poszczególnymi typami podmiotów

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Według J. Lichtarskiego relacje, związki powstające pomiędzy przedsiębiorstwami tworzone są przez dwa typy więzi współpracy. Więzy typu A występują wtedy, gdy jedno przedsiębiorstwo wykazuje zdolność i gotowość do wykonania (dostarczania) określonego rodzaju świadczeń (rzeczy, ludzi, pieniędzy czy informacji), inne zaś wykazują zapotrzebowanie na te świadczenia. Dochodzi wówczas najczęściej do dwukierunkowej i ekwiwalentnej wymiany świadczeń. Więzy typu B polegają na jednoczeniu zasobów i działań (wysiłków) w celu wspólnej realizacji analogicznych funkcji wewnętrznych i zewnętrznych przedsiębiorstw (w kontaktach z otoczeniem) [Lichtarski 1992, s. 342-343]. Więzy typu A tworzą obszary współdziałania na wejściu i wyjściu przedsiębiorstwa. Więzy typu B tworzą obszary współdziałania związane z realizacją funkcji wewnętrznych przedsiębiorstwa oraz obszary współdziałania związane z realizacją funkcji zewnętrznych przedsiębiorstwa.

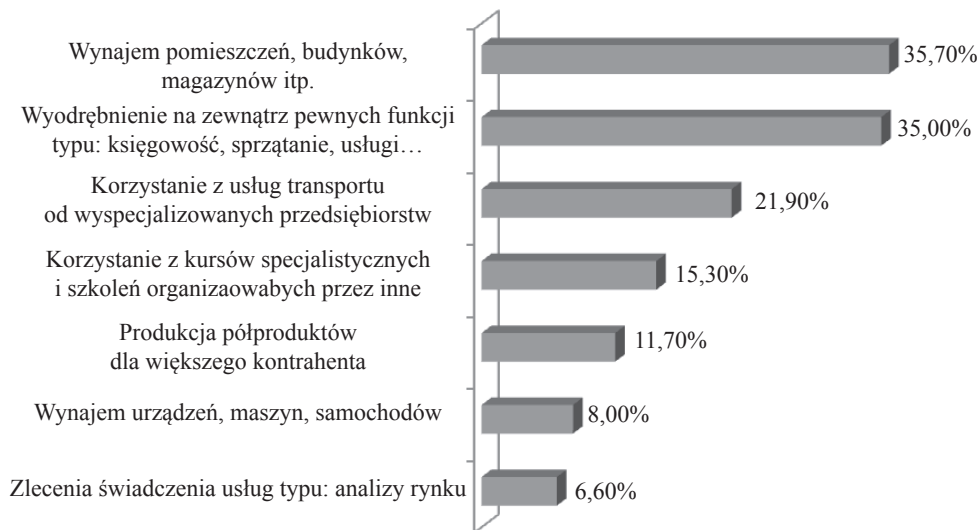
Z badań wynika, że ponad 47% wszystkich wskazań dotyczyło współdziałania na wejściu i wyjściu przedsiębiorstwa. Dominującymi w tym obszarze przedmiotami współdziałania były: zakup materiałów, produktów i półproduktów od określonego dostawcy oraz świadczenie usług na rzecz innych przedsiębiorstw. Odpowiedzi te wskazała ponad połowa respondentów.



**Rys. 2.** Przedmiot współdziałania w obszarze wejścia i wyjścia badanych przedsiębiorstw subregionu tarnobrzесьkiego

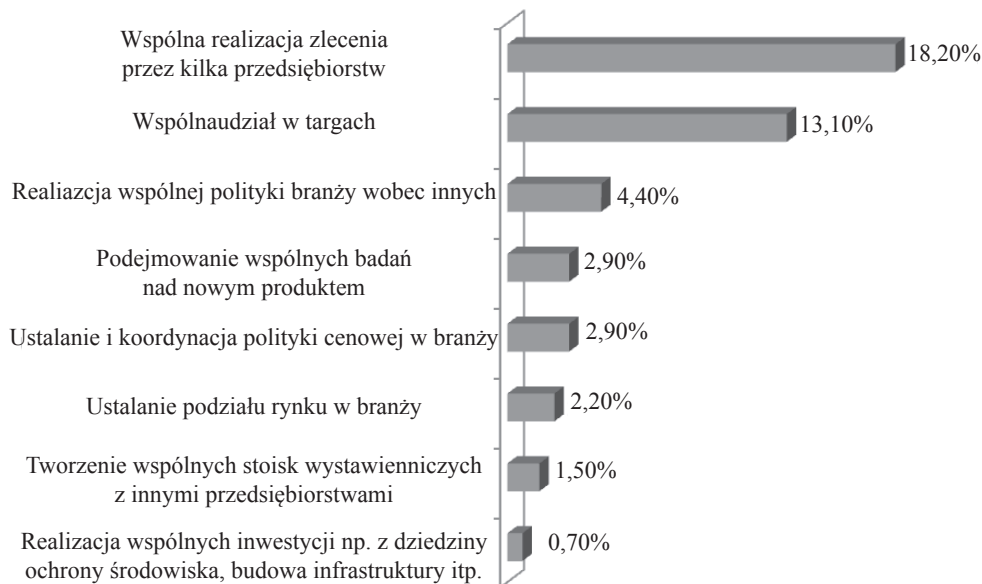
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Drugi badany obszar dotyczył współdziałania związanego z realizacją funkcji wewnętrznych przedsiębiorstwa. Obszar ten wskazało 39% badanych przedsiębiorstw. Wynajem pomieszczeń, budynków i magazynów wskazało 49% badanych przedsiębiorstw. Jest to ważny obszar współdziałania małych i średnich firm. Przed-



**Rys. 3.** Przedmiot współdziałania związanego z realizacją funkcji wewnętrznych badanych przedsiębiorstw subregionu tarnobrzesckiego

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.



**Rys. 4.** Przedmiot współdziałania związanego z realizacją funkcji zewnętrznych badanych przedsiębiorstw subregionu tarnobrzesckiego

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

siębiorcy często nie posiadają swoich nieruchomości, dlatego ten obszar współpracy jest dla nich kluczowy. Podobnie dużym zainteresowaniem cieszy się outsourcing. Wyodrębnianie na zewnątrz pewnych funkcji typu: księgowość, sprząatanie, usługi remontowe wskazało 48% badanych przedsiębiorców.

Trzecim badanym obszarem było współdziałanie związane z realizacją funkcji zewnętrznych przedsiębiorstwa (rys. 4).

Jak wynika z wszystkich wskazanych odpowiedzi, ten obszar jest najslabiej wykorzystywany przez małe przedsiębiorstwa (zaledwie 13%). Współdziałanie w tym obszarze mogłoby ułatwić przedsiębiorcom funkcjonowanie na rynku. Przedsiębiorcy mogą koordynować wspólną politykę wobec samorządów w ramach branży, a w celu większych zleceń podejmować wspólne działania, wymieniać poglądy, informacje i doświadczenia.

#### 4. Zakończenie

W warunkach postępującej globalizacji małe i średnie przedsiębiorstwa są zmuszone bezpośrednio konkurować z dużymi przedsiębiorstwami działającymi często w skali międzynarodowej. Ponadto funkcjonują one w złożonym otoczeniu instytucjonalnym, które w istotny sposób determinuje ich zachowania. Źródeł przewag konkurencyjnych firmy poszukują nie tylko drogą rozwoju wewnętrznego, ale także zewnętrznego – poprzez tworzenie odpowiednich relacji z uczestnikami otoczenia.

W badanym subregionie tarnobrzeskim małe przedsiębiorstwa nie rozwinęły zróżnicowanych form współdziałania. Większość badanych przedsiębiorstw wskazuje głównie relacje zachodzące pomiędzy dostawcami i odbiorcami towarów i usług. W znacznie mniejszym stopniu realizowana jest współpraca z konkurentami. Ale tym charakteryzuje się większość rodzimych przedsiębiorstw z powodu braku zaufania do wspólnego działania [Popławski i in. 2008, s. 116]. Najslabiej wykorzystywany przez badane przedsiębiorstwa obszar współdziałania związany jest z realizacją funkcji zewnętrznych przedsiębiorstwa. Współdziałanie w tym obszarze mogłoby ułatwić przedsiębiorcom funkcjonowanie na rynku. Przedsiębiorcy mogą koordynować wspólną politykę wobec samorządów w ramach branży, a w celu uzyskania większych zleceń podejmować wspólne działania, wymieniać poglądy, informacje i doświadczenia.

Propagowanie i rozwój idei współdziałania przedsiębiorstw, zwłaszcza małych, w obliczu wyzwań współczesnej gospodarki staje się obiektywną koniecznością. Wybór odpowiednich form współdziałania w procesie kształtowania konkurencyjności jest zdeterminowany przestrzennie i w dużej mierze zależy od przedsiębiorczej aktywności właścicieli przedsiębiorstw, uczestników instytucji otoczenia biznesu i władz samorządowych.

## Literatura

- Borkowska B., Klimczak B., *Współdziałanie przedsiębiorstw w świetle mikroekonomicznej teorii firmy*, [w:] *Współdziałanie strategiczne w gospodarce*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 786, Wrocław 1998.
- Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1981.
- Kaczmarek B., *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000.
- Lichtarski J., *Istota i formy współpracy podmiotów gospodarczych*, [w:] J. Lichtarski (red.), *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1992.
- Lipka A., *Współdziałanie. Zmierzch rywalizacji pracowników?: pro- i antyrywalizacyjne narzędzia personalne*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004.
- Popławski W., Sudolska A., Zastempowski M., *Współpraca przedsiębiorstw w Polsce w procesie budowania ich potencjału innowacyjnego*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2008.
- Rybak M., *Budowanie potencjału konkurencyjności*, [w:] M. Rybak (red.), *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 2003.
- Tomski P., *Stratyfikacja współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw w ujęciu praktycznym*, [w:] D. Kopycińska (red.), *Konkurencyjność podmiotów rynkowych*, Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008.
- Wiatrak A.P., *Partnerstwo przedsiębiorstw jako narzędzie zarządzania przedsiębiorstwem i regionem*, [w:] R. Fedan (red.), *Przedsiębiorstwo i region*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2006.

## ECONOMIC CO-OPERATION OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES – THE SCOPE AND FORMS

**Summary:** The study makes an attempt to recognize the scope of both forms of cooperation as well as motives and conditioning of the undertaken cooperation by small and medium enterprises of Tarnobrzeg region. Empirical analysis was preceded by clarifying basic notions concerning the research problem and emphasizing the role of cooperation in reinforcing the competitiveness of businesses.

**Keywords:** economic co-operation, small and medium enterprises, collaboration.