

Anna Adamik

Politechnika Łódzka

PARTNERSKA WSPÓLPRACA ZE ŚRODOWISKIEM BIZNESOWYM JAKO WYZNACZNIK KONKURENCYJNOŚCI MŚP

1. Specyfika konkurencyjności MŚP

W Polsce w około 3 mln małych i średnich firm pracuje ponad 65% osób zatrudnionych w sektorze rynkowym. Sektor ten wytwarza ponad 52% PKB (w 2001 r.), jego udział w polskim eksporcie ogółem wynosi 43,9% (z czego aż 75% to eksport do krajów Unii Europejskiej), jego udział w nakładach inwestycyjnych poniesionych w sektorze przedsiębiorstw ogółem zbliża się powoli do 50% (w 1998 r. było to już 44,2%). Nie ulega więc wątpliwości, iż monitorowanie i analizowanie funkcjonowania tej grupy przedsiębiorstw jest zadaniem o strategicznym dla gospodarki znaczeniu, a poprawa konkurencyjności jej działania to wprost wymóg XXI w.

Niestety zarządzanie MŚP, a tym bardziej budowa konkurencyjności przedsiębiorstw tego sektora nie są zadaniami prostymi. Niektórzy nawet stawiają tezę, iż „zarządzanie małymi przedsiębiorstwami jest trudniejsze i bardziej skomplikowane niż dużymi”¹. Prawdopodobnie tkwi w tym wiele prawdy, ponieważ przedsiębiorstwa te istotnie różnią się od pozostałych nie tylko swym potencjałem organizacyjnym (szczególnie zarządczym, intelektualnym i finansowym), ale i siłą przetargową w swym otoczeniu, podatnością na jego wpływy, elastycznością reakcji na jego potrzeby i wymagania itp. Wynika to głównie z tego, iż specyfika i konkurencyjność MŚP zależą przede wszystkim od rozmiarów ich działalności i wąskiej specjalizacji oraz konieczności funkcjonowania w coraz to bardziej zmiennym, złożonym, niepewnym, wymagającym otoczeniu, w którym coraz trudniej zaistnieć, przetrwać i wzmocnić swą pozycję i potencjał rynkowy w dłuższej perspektywie czasu. Ustawicznie bowiem odnotowuje się rosnące wymagania co do:

¹ L. Berliński, *Zarządzanie strategiczne małym i średnim przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza OPO, Bydgoszcz 2002, s. 18.

- jakości wykonania wyrobów, ich niezawodności, terminowości dostaw i usług serwisowych (co stawia wysokie wymagania kontroli jakości i sterowania produkcją), częstotliwości wprowadzania nowości produktowych (co wymusza wdrażanie elastycznych systemów produkcji pozwalających na efektywną realizację małych serii produkcyjnych), szybkości przystosowywania się do potrzeb rynku (co wymaga zastosowania interaktywnego marketingu);
- automatyzacji działalności przedsiębiorstwa we wszystkich obszarach jego działalności (od projektowania i konstruowania wyrobów, poprzez sterowanie procesami produkcyjnymi, aż do sterowania jakością poprzez różnego typu programy komputerowe, np. Computer Aided Designing, Computer Aided Manufacturing czy Computer Aided Quality Control);
- organizacji pracy łączącej wymogi wysokiej wydajności z regułami humanistycznymi, a więc pracy bezpiecznej, angażującej intelekt i inwencję wykonawców, a przy tym umożliwiającej suwerenność czasową, elastyczne zatrudnienie, godziwe zarobki itp.;
- przestrzegania kolejnych przepisów prawnych, i to nie tylko krajowych, ale i uzgodnień unijnych;
- konkurowania poprzez tworzenie coraz to większej i bardziej unikalnej wartości dla klienta;
- uwzględniania w bieżących i strategicznych działaniach przedsiębiorstwa zarówno interesów oraz potrzeb, jak i możliwości oraz chęci współpracy jego interesariuszy² (*stakeholders*, grup interesu, partnerów strategicznych – biznesowych i pozabiznesowych), czyli osób i firm mających wpływ na przedsiębiorstwo, jego priorytety i kierunki rozwoju, co wiąże się z koniecznością położenia większego nacisku na etyczne, humanistyczne i ekologiczne aspekty działalności przedsiębiorstwa, co ma w konsekwencji prowadzić do powstawania organizacji/przedsiębiorstw partnerskich, pracujących na korzyść swoją i swego otoczenia (Organizacje Służące Otoczeniu, Odpowiedzialny Biznes itp.).

Wszystko to sugeruje, iż MŚP, by skutecznie konkurować i móc urzeczywistniać swoje marzenia, powinny coraz lepiej służyć swemu otoczeniu, powinny odrzucać to, co było efektywne w przeszłości, a „wymyślać” przyszłość, przekształcać się i tworzyć siebie oraz swe otoczenie od nowa i to nie samodzielnie, ale we współpracy z różnymi elementami swego środowiska biznesowego i pozabiznesowego, przy czym czyniąc to w sposób odpowiedzialny społecznie. A zatem z uwzględnieniem w działalności przedsiębiorstwa nie tylko aspektu ekonomicznego (pomnażanie zysków z jednoczesnym zwiększaniem korzyści otoczenia przedsiębiorstwa), lecz także aspektu etycznego (postępowanie nie tylko zgodnie z wymogami obowiązującego prawa, ale i ze standardami moralnymi) oraz aspektu ekologicznego (funkcjonowanie z poszanowaniem i działaniami na rzecz ochrony środowiska naturalnego)³.

² J. Penc, *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa 2003, s. 15-16.

³ M. Rojek-Nowosielska, *Kształtowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, AE, Wrocław 2006, s. 44-45.

Dostępne w literaturze badania wskazują, iż szeroko pojęte kooperacja, alianse i sieci z udziałem MŚP z tego właśnie względu będą w przyszłości stale się intensyfikować. Realizowana zaś w ich ramach współpraca i społeczna odpowiedzialność będzie znacząco pomagała MŚP poprawiać ich produktywność, innowacyjność i ich społeczny wizerunek, a co za tym idzie, także ich konkurencyjność. Wszystko to zaś na skutek tego, iż uczestnictwo np. w partnerskich i odpowiedzialnych społecznie związkach, sieciach czy klastrach będzie pozwalało im skuteczniej łączyć korzyści małej skali i korzyści dużej skali działania.

2. MŚP a otoczenie

Twórcy klasycznej teorii organizacji uzależniali wyniki i konkurencyjność przedsiębiorstwa od skuteczności osiągania równowagi między elementami wewnętrznymi przedsiębiorstwa (czyli np. różnego typu jego zasobami), jednak dokonująca się na przestrzeni lat ewolucja teorii organizacji ostatecznie podkreśliła otwarty charakter przedsiębiorstwa i konieczność jego współdziałania ze światem zewnętrznym, czyli otoczeniem. Dotyczy to również, a może w szczególności, MŚP. Dla nich bowiem niesie ono wyjątkowo dużo szans oraz zagrożeń.

Co zatem kryje się pod tajemniczym hasłem „otoczenie MŚP”? Definicji i podziałów tego zagadnienia można odnaleźć w literaturze wiele. Przyjmijmy tu, iż otoczenie MŚP to środowisko zewnętrzne, całokształt zjawisk, procesów i instytucji kształtujących stosunki wymienne, możliwości sprzedaży oraz zakresy i formy działania, a także warunki rozwoju. To także wszystkie elementy, które nie wchodzą w skład systemu firmy, ale są z nim związane, tzn. oddziałują na jej stan lub ona oddziałuje na nie⁴.

Najczęściej tak rozumiane otoczenie analizuje się w dwóch płaszczyznach – makroekonomicznej i mikroekonomicznej. Ta pierwsza to zespół warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa wynikający z tego, że działa ono w określonym kraju i regionie, w określonej strefie klimatycznej, w danym układzie politycznym, prawnym, systemowym, w danej branży, sektorze itp. Jej cechą jest to, że bardzo silnie określa możliwości działania i rozwoju przedsiębiorstwa, jednak przedsiębiorstwo nie jest w stanie zmienić samodzielnie tych warunków. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa warunki tworzone przez makrootoczenie są datami, liczbami, zjawiskami, które trzeba znać i przewidywać, i choć nie podlegają one bezpośredniemu oddziaływaniu przedsiębiorstwa, trzeba być świadomym, iż istotnych danych do analiz i różnego typu decyzji, często strategicznych, dostarczać może makrootoczenie: ekonomiczne, technologiczne, społeczne, demograficzne, polityczno-prawne i międzynarodowe⁵.

⁴ J. Penc, *Leksykon biznesu*, Placet, Warszawa 1997, s. 301.

⁵ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1998, s. 32.

Druga płaszczyzna to wszystkie podmioty gospodarcze, które mają z przedsiębiorstwem powiązania kooperacyjne lub konkurencyjne. Najważniejszymi jego elementami są szeroko pojęci, potencjalni i obecni: dostawcy (materiałów, półproduktów, wyposażenia technicznego, kredytów, usług, informacji itp.), nabywcy (wyrobów i usług) i konkurenci (inne organizacje zaspokajające podobne potrzeby i/lub mające podobne zapotrzebowanie na świadczenia ze strony otoczenia). Do tej grupy niektórzy dołączają ponadto: instytucje państwowe i samorządowe bezpośrednio wpływające na organizacje (urzędy skarbowe, lokalne władze administracyjne itp. oraz wyznaczone przez nie ograniczenia, normy warunki), lokalny rynek pracy (instytucje pośrednictwa pracy, siła robocza o określonych kwalifikacjach), czynniki społeczne (związki zawodowe, samorząd gospodarczy, postawy społeczeństwa i ich oczekiwania wobec organizacji), czynniki techniczne (organizacje związane z tworzeniem technologii, postępem technicznym danej branży, jednostki badawczo-naukowe itp.)⁶. Specyficzną cechą tej płaszczyzny jest to, że między jej elementami a przedsiębiorstwem zachodzi sprzężenie zwrotne – podmioty otoczenia mikro oddziałują na przedsiębiorstwo, ale też przedsiębiorstwo ma możliwość aktywnego reagowania na nie. Wzajemne stosunki mają tu zwykle charakter gry ekonomicznej, mogą być przez kierownictwo przedsiębiorstwa nie tylko badane i przewidywane, lecz także kształtowane. Przy tym możliwość oddziaływania przedsiębiorstwa na to otoczenie zależy od jego pozycji konkurencyjnej i związanej z nią siły przetargowej. I w tym tkwi największy problem MŚP. Ich stosunkowo słaba, w porównaniu z dużymi organizacjami, pozycja rynkowa istotnie uzależnia je od otoczenia, dając jednocześnie w większości przypadków ograniczoną siłę przetargową.

Łącznie obie wspomniane płaszczyzny otoczenia tworzą bardzo zmienne, złożone (turbulentne), nieprzewidywalne, a przy tym coraz bardziej wymagające środowisko działania dla przedsiębiorstw. Szczególnie mało zrozumiałe i mało przyjazne jest ono dla MŚP.

Istotne zatem z punktu widzenia tej grupy przedsiębiorstw wydaje się dostrzeżenie przez przedstawicieli teorii systemów, m.in. L. von Bertalanffy'ego i N. Wienera, iż niemożliwe jest skuteczne działanie przedsiębiorstwa bez istotnej redukcji wspomnianej zmienności i złożoności coraz bardziej burzliwego dziś otoczenia organizacyjnego. Narzędziem zaś temu służącym powinno być umiejętne kształtowanie z nim relacji, powiązań, związków, współpracy. Sugerowano, iż często kluczem w takiej sytuacji jest sprzężenie zwrotne między organizacją i otoczeniem, w ramach którego przedsiębiorstwo powinno odpowiadać na sygnały z otoczenia poprzez wytworzone przez siebie, specyficzne struktury, które będą umożliwiały obustronne oddziaływanie stron, obustronne reakcje (wewnętrzna i zewnętrzna architektura biznesu).

⁶ M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 73-74.

Ponadto, jak dostrzegli zwolennicy teorii sytuacyjnej (*contingency approach*) oraz przedstawiciele teorii zależności od zasobów (*resource dependence theory*), pomocny w sprawnym działaniu w niepewnym i niespokojnym otoczeniu może okazać się wyższy stopień wewnętrznego zróżnicowania przedsiębiorstwa. Pozwoli on zredukować zależność od trudnego do przewidzenia w zakresie zasileń zasobowych, silnie wpływającego na jego skuteczność, otoczenia. Stąd też, by uniknąć dominacji otoczenia nad organizacją, trzeba wykorzystywać nie tylko czynniki wewnętrzne, tj. kompetencje pracowników, posiadane zasoby techniczne, informacyjne, finansowe, surowcowe itp., ale także zewnętrzne, tj. zasoby, wiedzę i umiejętności innych aktorów otoczenia. W ten sposób aspekt zewnętrzny stworzy unikalną, wartościową, decydującą o konkurencyjnej pozycji przedsiębiorstwa, swoistą sieć wsparcia organizacji współpracujących. Sieć szczególnie cenną dla długookresowego funkcjonowania przedsiębiorstwa, gdy jest ona jednocześnie odpowiedzialna społecznie.

Trzeba więc odejść w MŚP od zarządzania skierowanego do wnętrza firmy, opartego jedynie na samodzielnie zgromadzonych zasobach i umiejętnościach, na rzecz zarządzania skierowanego na zewnątrz organizacji, stawiającego na szeroko rozumianą, odpowiedzialną społecznie współpracę z otoczeniem, pozwalającą funkcjonować, a nawet konkurować w oparciu o potencjał nie tylko własny, ale i udostępniony przez partnerów różnego typu związków współpracy.

Dzisiaj zatem, z jednej strony, trzeba aktywnie oddziaływać na otoczenie w celu podporządkowania go swoim celom gospodarczym tak, by wiązać rozwój wewnętrzny przedsiębiorstwa z zewnętrznym w jedną spójną całość. Z drugiej zaś trzeba się nauczyć z nim w sposób odpowiedzialny społecznie współpracować, by wykreować z tego układu maksymalny efekt synergiczny związany z uaktywnieniem dźwigni zarówno finansowej, jak i zasobowej. Tak powstanie nowa, szersza jakość w postaci „architektury biznesu”. Architektury, czyli sposobu kształtowania składu podmiotów współdziałających w realizacji założonych zadań gospodarczych i doboru łączących je relacji, stanowiących podstawę współdziałania gospodarczego⁷. Często także „architekturę biznesu” traktuje się jako sieć relatywnych kontraktów wewnątrz lub wokół firmy, związanych z ustanawianiem stosunków z pracownikami i między nimi (architektura wewnętrzna), z dostawcami lub klientami (architektura zewnętrzna) albo w obrębie grupy firm zajmujących się pokrewną działalnością (sieci)⁸. Te kontrakty (stosunki, więzi) są często bardzo złożone, subtelne, trudne do precyzyjnego zdefiniowania oraz odtworzenia, są wynikiem historycznego rozwoju firmy i niemal niemożliwe jest ich skopiowanie z pominięciem tego rozwoju. Więzy te są tym trudniejsze do jednoznacznego usystematyzowania, że dotyczą wielu sfer funkcjonalnych, specyficznych dla danej firmy.

⁷ M. Trocki, *Kształtowanie struktur działalności gospodarczej*, „Organizacja i Kierowanie” 2000 nr 4, s. 28.

⁸ J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 99.

Umiejętność kształtowania takiej właśnie architektury biznesu (relacji z otoczeniem), szczególnie w sposób odpowiedzialny społecznie, to istotne źródło konkurencyjności, a nawet i przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, wyróżniająca zdolność, unikalne osiągnięcie organizacji. Pozwala ona bowiem na zdobywanie brakującej wiedzy i zasobów organizacyjnych bez ponoszenia zbytecznych kosztów (również społecznych), elastyczne reagowanie na zmieniające się okoliczności, zapewnia swobodny, otwarty przepływ informacji, zainicjowanie etyki współdziałania, a przez to minimalizację kosztów i ryzyka oraz wykreowanie procesu, w którym kontrola jakości jest tak naturalną cechą współpracujących organizacji, że nie ma potrzeby wyraźnego jej określania⁹. Jest ona tak cenna częściowo dlatego, że stanowi układ stosunków oparty na kontraktach relatywnych, zależnych od pełnej świadomości uczestników, którzy biorą udział w grze wielokrotnie powtarzalnej, dzięki czemu starają się aktywnie wpływać na rozwiązywanie problemów współdziałania, koordynacji i zaangażowania. Częściowo natomiast zawdzięcza wartość swym domyślnym warunkom (czego nie można zapisać, nie można też łatwo odtworzyć, co wydaje się ważne w aspekcie nasilającej się systematycznie konkurencji) oraz ogólnej złożoności tej struktury, w której poszczególne osoby dostrzegają, znają i rozumieją jedynie małe części całości (trudno więc jednoznacznie zidentyfikować rolę każdej z nich w tworzeniu uzyskiwanej przez przedsiębiorstwo wartości).

3. MŚP a partnerstwo z elementami otoczenia

Nadeszła zatem era otwarcia się MŚP na otoczenie i aktywnego wpływu na jego kształt i jakość (zarządzanie otoczeniem). Wpływ ten jednak powinien mieć dziś specyficzny charakter – partnerski. W teorii zarządzania oznacza to, iż strony tychże powiązań powinny funkcjonować w układach:

- **związków symetrycznych** (zrównoważonych), co może oznaczać:
 - bądź porównywalność potencjałów partnerów (rozmiarów i siły),
 - bądź wzniesienie do aliansu porównywalnych udziałów (co nie znaczy identycznych, ale w subiektywnym odczuciu partnerów równoprawnych w aliansie),
 - bądź proporcjonalne korzystanie z efektów aliansu lub też takie same możliwości wpływania na decyzje i działania wspólnie prowadzonej działalności, a pośrednio – w takim samym stopniu kontrolowania ich efektów¹⁰;
- **związków dobrowolnych**, bez tracenia samodzielności ekonomicznej i odrębności prawnej partnerów, opartych na zaufaniu, profesjonalizmie i innowacyjności, o bezpośrednich, interakcyjnych, dwu- i wielostronnych kontaktach, często o nieformalnym charakterze;

⁹ A. Adamik, *Więzi partnerskie a proces kształtowania nowoczesnej architektury biznesu*, [w:] *Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach*, red. A. Potocki, Difin, Warszawa 2007.

¹⁰ M. Romanowska, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997, s. 32.

- **związków**, których **celem** jest wymiana/obróć na skutek **współdziałania** między przedsiębiorstwami w celu **realizacji wspólnych interesów**, często związane z adaptacją zasobów do potrzeb partnera.

Przy tym, im większe realizuje się inwestycje w tym zakresie, tym trwalsze i bliższe rodzi się partnerstwo, a zanika rywalizacja¹¹.

Ostatnio partnerstwo przedsiębiorstw oznacza również społeczne partnerstwo (odpowiedzialność) biznesu, czyli: podejście strategiczne i długofalowe, oparte na zasadach dialogu społecznego, przejrzystych relacjach i poszukiwaniu rozwiązań korzystnych dla wszystkich; osiąganie trwałego zysku przy jednoczesnym mądrym kształtowaniu relacji ze wszystkimi interesariuszami¹²: m.in. z pracownikami, z klientami, z dostawcami, z akcjonariuszami, z konkurencją, ze społecznością lokalną. Oznacza również prowadzenie biznesu w taki sposób, aby uwzględniać wartości etyczne, prawo, szacunek dla pracowników, społeczeństwa i środowiska przyrodniczego, wносить wkład do zrównoważonego rozwoju poprzez współpracę z nimi tak, aby podnosić jakość życia wszystkich obywateli. To także stosowanie przejrzystych praktyk biznesowych opartych na szacunku dla pracowników, społeczności i środowiska, to strategia zarządzania w przedsiębiorstwie, która poprzez prowadzenie dialogu społecznego na poziomie lokalnym przyczynia się do wzrostu konkurencyjności danego przedsiębiorstwa, budowania reputacji i jednocześnie kształtowania korzystnych warunków dla rozwoju społecznego i ekonomicznego¹³.

W codziennej praktyce gospodarczej takie podejście ma swoje odbicie w dwóch wymiarach: zewnętrznym i wewnętrznym. Wymiar wewnętrzny obejmuje:

- zarządzanie zasobami ludzkimi, co dotyczy m.in. równouprawnienia pracowników, łatwego dostępu pracowników do informacji o zmianach w strategii firmy i lepszej wymiany informacji między pracownikami a kadrami zarządzającą, partycypacji pracowniczej, czyli zaangażowania pracowników w procesy decyzyjne, perspektywy rozwoju i doskonalenia kwalifikacji, sprawliwych płac, wsparcia pracowników w godzeniu obowiązków rodzinnych z pracą, szkoleń pracowniczych,
- programy etyczne dla pracowników – m.in. kodeksy etyczne, szkolenia z zakresu etyki, powoływanie rzecznika firmy ds. etyki, procedury w przypadku naruszenia kodeksu etyki,

¹¹ A. Adamik, *Związki partnerskie przedsiębiorstw a proces wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw i regionu*, [w:] *Przedsiębiorczość warunkiem rozwoju regionu i kraju w procesie globalizacji*, red. S. Jankiewicz, K. Pająk, AE, Stowarzyszenie „Solidarność z bezrobotnymi”, Poznań 2006, s. 167.

¹² Interesariusze (*stakeholders*) – czasem określane jako strony zainteresowane – to grupy lub jednostki, które mogą wpływać lub są pod wpływem działania przedsiębiorstwa za pośrednictwem jego produktów, strategii i procesów wytwórczych, systemów zarządzania i procedur. Można przyjąć – przy szerokim rozumieniu tego terminu – że interesariuszami firmy są w zasadzie wszyscy, bo w globalnym świecie sieć wzajemnych powiązań jest coraz mocniejsza. Z punktu widzenia danej firmy istotne są relacje z tymi interesariuszami, którymi daje się zarządzać.

¹³ B. Rok, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004, s. 19.

- bezpieczeństwo i higienę pracy, czyli dodatkowe – oprócz wymaganych przez prawo – zasady bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie, różne formy opieki zdrowotnej dla pracowników,
- umiejętność dostosowywania się do zmian, realizowana np. przez uwzględnianie interesów wszystkich stron w przypadku restrukturyzacji, tak aby minimalizować jej negatywne skutki, realizować elastyczność zatrudnienia, ustalać zasady zwalniania pracowników (np. *outplacement*),
- zarządzanie ochroną środowiska, czyli w praktyce redukcję zużycia energii i wody, zagospodarowanie odpadów, a przede wszystkim procedury pozwalające na systematyczne zmniejszanie negatywnego wpływu firmy na środowisko,
- zasady nadzoru korporacyjnego, czyli w praktyce m.in. przejrzystość informacyjną, sposoby powoływania i wynagradzania członków rad nadzorczych, inwestycje na rzecz zrównoważonego rozwoju, uwzględnianie polityki społecznej odpowiedzialności w procesie fuzji.

Wymiar zewnętrzny zaś to:

- społeczność lokalna, obejmująca zasady współpracy z organizacjami pozarządowymi i innymi partnerami lokalnymi, wolontariat pracowniczy, zaangażowanie w działalność filantropijną, społeczne efekty działalności gospodarczej, stwarzanie miejsc pracy dla niepełnosprawnych, obywatelskie zaangażowanie, inwestycje społeczne,
- partnerzy handlowi, dostawcy i klienci oraz zasady przestrzegania terminowości dostaw i płatności wobec kooperantów, monitoringu jakości, sprawnego reagowania na skargi klientów i innych partnerów, określania wymagań związanych ze stosowaniem systemów społecznej odpowiedzialności przez dostawców czy podwykonawców i w ogóle uwzględnianie społecznych i ekologicznych aspektów w decyzjach handlowych, a także dostarczanie na rynek produktów i usług bezpiecznych dla środowiska i ludzi, przeciwdziałanie korupcji,
- prawa człowieka, czyli zobowiązania się firm do przestrzegania praw człowieka, np. niezatrudniania dzieci, niestosowania pracy przymusowej, stwarzania równych szans, zasad sprawiedliwego handlu,
- globalne problemy ekologiczne poruszające zagadnienia dotyczące troski o szeroko pojęte środowisko naturalne, czyli np. efekt cieplarniany, zmiany klimatyczne, technologie zmniejszające zużycie zasobów nieodnawialnych, wykorzystanie źródeł odnawialnych w zaspokajaniu potrzeb energetycznych.

Partnerstwo rynkowe MŚP jest więc problemem związanym z długookresowym rozwojem, gdyż współdecyduje o losach przedsiębiorstwa, jego uczestnictwie w konkretnych rynkach, a także o jego walorach ekonomicznych i społecznych. Jest też wartością dynamiczną, która kształtuje aktywne kontakty we wszystkich formach dystrybucji między produkcją, handlem i odbiorcami finalnymi. Ponadto, jak wynika z doświadczeń europejskich, dojrzałe partnerstwo rynkowe jest obszarem sprawdzalności efektów więzi międzypodmiotowych, sprawdzalności

ekonomicznej ciągu procesów produkcji i dystrybucji, ale także sprawdzalności etyki biznesu, szanowania reguły wspólnoty interesów, swobodnego szacunku w kontaktach. Tak rozumiane partnerstwo rynkowe porządkuje też związki ekonomiczne między wytwórcą, handlem i odbiorcą oraz przyczynia się do realizowania długofalowej polityki rynkowej¹⁴. W firmach, które w praktyce realizują partnerstwo, najbardziej jednak cenione jest zwykle wzajemne zaufanie partnerów będące gwarancją utrzymania najwyższej jakości i przestrzegania wszystkich elementów wynegocjowanych umów, niezawodność i wsparcie w trudnych sytuacjach, np. w zakresie dostaw.

4. Współpraca a konkurencyjność MŚP – w praktyce

Choć wymierne efekty współpracy i szeroko rozumianego odpowiedzialnego partnerstwa MŚP z otoczeniem często trudno dostrzec, a tym bardziej wycenić w kontekście ich wpływu na konkurencyjność firm, to jednak praktyczne korzyści z niego płynące są niebagatelne. Bardziej zaznajomieni z zagadnieniem potrafią dostrzec je w wielu wskaźnikach ekonomicznych, ekologicznych, pracowniczych, bezpieczeństwa pracy, zaangażowania społecznego, dotyczących relacji z partnerami biznesowymi¹⁵.

¹⁴ M. Strużycki, *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*, Difin, Warszawa 2002, s. 62.

¹⁵ Wśród wskaźników ekonomicznych: wskaźnik inwestycji (nakłady inwestycyjne jako % przychodów); wskaźnik innowacyjności: nowe produkty/produkty ogółem; nakłady na B+R/przychody. Wśród wskaźników ekologicznych: całkowita emisja gazów cieplarnianych (według definicji protokołu z Kioto) w tonach odpowiednika CO₂; zagospodarowane odpady/wytworzone odpady (recycling); liczba naruszeń norm ochrony środowiska; wartość inwestycji zmniejszających oddziaływanie na środowisko/łączna wartość inwestycji; indeksy ekoproduktywności (np. ilość materiałów wyprodukowanych/ilość zużytych surowców naturalnych – tzw. odmaterializowanie produkcji); indeksy ekoefektywności (np. wielkość emisji CO₂/przychody). Wśród wskaźników pracowniczych: średnia wysokość wynagrodzenia kobiet/średnia wysokość wynagrodzenia mężczyzn w poszczególnych kategoriach zaszerzegowania; rozpiętość wynagrodzeń (stosunek średniej dla 5% najlepiej zarabiających łącznie z zarządem/średnia dla 5% najstabilniej zarabiających); liczba pracowników zwolnionych z programem zabezpieczającym/liczba wszystkich zwolnień; stosunek budżetu szkoleń do rocznych kosztów operacyjnych; liczba godzin szkoleń łącznie/liczba godzin szkoleń dotyczących etycznych zasad postępowania w firmie; liczba pracowników uczestniczących w szkoleniach/łączna liczba pracowników; liczba godzin szkolenia na 1 pracownika w poszczególnych kategoriach (kadra kierownicza, robotnicza); % kobiet zatrudnionych ogółem w stosunku do mężczyzn/% kobiet zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych w stosunku do mężczyzn; procent pracowników zrzeszonych w związkach zawodowych. Wśród wskaźników bezpieczeństwa pracy: wypadki hospitalizowane/liczba zatrudnionych pracowników; godziny zwolnień chorobowych/godziny przepracowane; liczba wypadków samochodowych w ramach pracy/liczba przejechanych kilometrów.

Wśród wskaźników zaangażowania społecznego: środki finansowe przeznaczone na inwestycje społeczne (według priorytetów: sport, zdrowie, nauka, ochrona środowiska itp.); liczba otrzymanych projektów od organizacji społecznych/liczba zrealizowanych projektów; liczba godzin pracowniczych przepracowanych na rzecz społeczności lokalnej/liczba godzin pracy; dotacje finansowe o charakterze działalności dobroczynnej jako % zysku brutto. Wśród wskaźników dotyczących relacji z partnerami

My zaś uznając, iż współpraca MŚP z szeroko pojętym otoczeniem determinuje ich konkurencyjność, na potrzeby niniejszej pracy przyjmujemy, że praktycznym przejawem tej konkurencyjności jest efektywne uczestnictwo w procesach internacjonalizacji. Najbardziej zaangażowane w procesy internacjonalizacyjne przedsiębiorstwa potrafią zatem najsukuteczniej współpracować. Przyjrzyjmy się więc grupie internacjonalizujących się MŚP i ich zaangażowaniu w różnego typu formy współpracy.

B. Gomes-Casseres, analizując strategie aliansów małych firm, zidentyfikował dwie specyficzne grupy – jedną o wyższej niż przeciętna skłonności do współdziałania, drugą o skłonności niższej niż przeciętna. Do tej pierwszej, jak wykazały badania, zwykle należą firmy małe w porównaniu z ich rywalami rynkowymi – współpracują one (tworzą alianse) po to, by osiągnąć korzyści skali i zakresu. Do drugiej zaś grupy należą firmy względnie duże w porównaniu z rywalami, które unikają aliansów, by nie dzielić się korzyściami z internacjonalizacji¹⁶. A zatem im mniejsza firma, tym silniej wpływa partnerska współpraca na jej konkurencyjność, bowiem większe może jej przynieść korzyści.

Inne ciekawe badania wskazują¹⁷, iż istnieje związek między formą współdziałania a jej wpływem na konkurencyjność firmy, a w związku z tym i na poziom jej internacjonalizacji. Najprostsze i najbardziej powszechne współdziałanie – w zakresie obrotu towarowego – ma, zgodnie z badaniami, względnie najniższy wpływ na proces internacjonalizacji, a zatem i konkurencyjność przedsiębiorstwa. Bardziej złożony charakter, a jednocześnie większy wpływ na konkurencyjność firmy będzie miało współdziałanie w sferze produkcji (kooperacja produkcyjna). Za najwyższy zaś poziom wykorzystania współdziałania uznano alianse, czyli kooperację z konkurentami i udział w związanych z tym sieciach kooperacyjnych. Dają one najwięcej korzyści w zakresie siły konkurencyjnej i internacjonalizacyjnej, a mianowicie wsparcie, elastyczność, wiedzę.

Uogólnione wyniki powyższych badań podkreślają ponadto, że widoczna jest wyraźna korelacja między uczestnictwem w sieciach kooperacyjnych i aliansach MŚP a prowadzoną przez nie działalnością eksportową. Firmy, które eksportują, prawie dwukrotnie częściej niż te nie eksportujące deklarowały uczestnictwo w sieciach kooperacji lub aliansach (współdziałanie z konkurentami). Należy zatem zakładać, że te najbardziej zaawansowane formy współdziałania najsilniej

biznesowymi: liczba wspieranych miejsc pracy u dostawców (obroty z dostawcami/wydajność u dostawcy); przeciętny czas płacenia faktur dostawcom; liczba dostawców, z którymi odbywa się spotkania na temat strategii firmy/łączna liczba dostawców; liczba przyjętych reklamacji/liczba zgłoszonych reklamacji.

¹⁶ B. Gomes-Casseres, *Alliance strategies of small firms*, „Small Business Economics” 1997 No. 9, s. 33.

¹⁷ B. Pławgo, *Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ, Warszawa 2004, s. 190-206, badaniom poddano tam 237 MŚP produkcyjnych woj. podlaskiego.

wpływają na konkurencyjność MŚP i ich zdolność do zagranicznej ekspansji. Także kooperacja w zakresie produkcji jest silnie związana z internacjonalizacją MŚP. Stosowało ją 52% badanych firm realizujących strategię internacjonalizacji czynnej i 41% firm deklarujących internacjonalizację pełną. Przy tym 14% badanych przedsiębiorstw istotną część swojej działalności zlecało innym krajowym podmiotom. Wyniki te świadczą, iż współdziałanie w sferze produkcji jest w znacznym stopniu wykorzystywane przez MŚP jako aktywna forma przełamywania barier związanych z małą skalą działania i poprawy ich konkurencyjności.

Istotne znaczenie dla funkcjonowania MŚP ma także trwałość ich powiązań zarówno z odbiorcami wyrobów, jak i z dostawcami materiałów, surowców i usług. Około jedna trzecia badanych firm ponad 50% niezbędnego zaopatrzenia w materiały i surowce pozyskiwała w drodze stałych, formalnych umów z dostawcami i były to zwykle te firmy, które realizowały zaawansowane formy współdziałania (kooperacja produkcyjna, alianse, powiązania sieciowe). Wskazuje to, że w ich przypadku współdziałanie było istotnym warunkiem umożliwiającym obsługę rynków zagranicznych, a więc i warunkiem konkurencyjności. W pozostałych przypadkach współpracowano na zasadach relacyjnych, ale nie stosując formalnych porozumień.

Kooperacja, współpraca, partnerstwo ze środowiskiem biznesowym mogą być zatem atrakcyjną alternatywą w procesie ekspansji zagranicznej oraz budowy konkurencyjności MŚP. W wielu przypadkach dopiero ich wykorzystanie stwarza podbudowę pozwalającą na podjęcie ekspansji w ogóle, a tym bardziej zagranicznej. Stosowanie zaś różnych form współpracy (szczególnie zaawansowanych) daje zupełnie nowe możliwości konkurowania, cenne ze względu na uaktywnienie efektu synergii i korzyści z przewag lokalizacji na rynku zagranicznym¹⁸.

Uznanie kluczowej roli współdziałania, współpracy, partnerstwa jako czynnika konkurencyjności MŚP sugeruje potrzebę modyfikacji zachowań tej grupy firm wobec otoczenia, a w szczególności częstszego wyboru strategii kooperatywnych, partnerskich. Niestety, praktyka gospodarcza może mieć z tym pewne problemy, ponieważ, jak wskazują badania¹⁹, polskie MŚP mają wciąż opory przed komunikowaniem swego zaangażowania społecznego oraz otwartym mówieniem, że prowadzą swój biznes zgodnie z takimi wartościami, jak uczciwość czy moralność (partnerstwo społeczne). W polskiej rzeczywistości przyznanie się do tego jest wciąż wstydlive. Często uznaje się ponadto, że partnerstwo i zaangażowanie społeczne nie mogą być korzystne dla firmy, ponieważ zaprzeczają idei bezinteresownej pomocy. Dlatego zagrożeniem dla rozwoju partnerstwa może być mentalność zarówno społeczeństwa, jak i samych przedsiębiorców. W toku badań zauważono również, iż niektórym przedsiębiorcom MŚP trudno jest zrozumieć, że działania korzystne dla interesariuszy mogą być także korzystne dla nich i że

¹⁸ F. Kaufman, *Internationalisation via co-operation – Strategies of SME*, „International Small Business Journal” 1995 Vol. 13 No.2.

¹⁹ *Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce. Dobre praktyki 2006*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, www.odpowiedzialnybiznes.pl.

w długim okresie obu stronom, także im, to się opłaca. To duża bariera mentalna, która powstrzymuje przedsiębiorców od partnerskich, a przy tym odpowiedzialnych działań. Na szczęście badani mali i średni przedsiębiorcy po odbyciu szkoleń w większości przyznają, że partnerskie i odpowiedzialne prowadzenie biznesu jest zgodne z ich osobistymi wartościami oraz moralnością i będą starali się swoje prywatne credo przenieść w przyszłości na firmę.

Literatura

- Adamik A., *Więzi partnerskie a proces kształtowania nowoczesnej architektury biznesu*, [w:] *Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach*, red. A. Potocki, Difin, Warszawa 2007.
- Adamik A., *Związki partnerskie przedsiębiorstw a proces wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw i regionu*, [w:] *Przedsiębiorczość warunkiem rozwoju regionu i kraju w procesie globalizacji*, red. S. Jankiewicz, K. Pająk, AE, Stowarzyszenie „Solidarność z bezrobotnymi”, Poznań 2006.
- Berliński L., *Zarządzanie strategiczne małym i średnim przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza OPO, Bydgoszcz 2002.
- Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1998.
- Gomes-Casseres B., *Alliance strategies of small firms*, „Small Business Economics” 1999 No. 9.
- Kaufman F., *Internationalisation via co-operation – Strategies of SME*, „International Small Business Journal” 1995, Vol. 13, No.2.
- Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
- Penc J., *Leksykon biznesu*, Placet, Warszawa 1997.
- Penc J., *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa 2003.
- Plawgo B., *Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ, Warszawa 2004.
- Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce. Dobre praktyki 2006*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, www.odpowiedzialnybiznes.pl.
- Rojek-Nowosielska M., *Kształtowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, AE, Wrocław 2006.
- Rok B., *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004.
- Romanowska M., *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997.
- Strużycki M., *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*, Difin, Warszawa 2002.
- Trocki M., *Kształtowanie struktur działalności gospodarczej*, „Organizacja i Kierowanie” 2000 nr 4.

PARTNERSHIP COOPERATION WITH BUSINESS ENVIRONMENT AS A DETERMINANT OF SME COMPETITIVENESS

Summary

The article presents the necessity of changes in the process of SME competitiveness creating and gives suggestion that partnership and cooperation with different elements of business environment can help in it. The concept of partnership cooperation can be interesting way of improving SME and supporting them in modern, important, unique resources from outside partners.