

Michał Nowicki

Politechnika Łódzka
Katedra Zarządzania
e-mail: michal.nowicki@p.lodz.pl
tel. 508 357 734

Wzmacnianie konkurencyjności przedsiębiorstw dzięki współpracy międzyorganizacyjnej

Streszczenie. *Konieczność poszukiwania nowych rozwiązań umożliwiających poszerzenie perspektyw rozwojowych oraz szybkie reagowanie na zmiany zachodzące na rynku konstytuują imperatyw budowy efektywnej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa chcąc zapewnić sobie szanse i środki na wzmocnienie potencjału oraz osiągnięcie unikatowych i cennych przewag, muszą umiejętnie realizować procesy wykorzystywania relacji i związków współpracy.*

Dlatego też za cel artykułu przyjęto próbę identyfikacji benefitów płynących z funkcjonowania firm w więziach współpracy międzyorganizacyjnej oraz potwierdzenie słuszności poglądu, iż obecnie współzawodniczącym na rynkowej arenie przedsiębiorstwom coraz trudniej jest konkurować, wykorzystując jedynie własne zasoby i kompetencje. Dowody potwierdzające prawdziwość tych hipotez zostały zaprezentowane w postaci zestawienia wyników licznych badań, zarówno krajowych, jak i zagranicznych, oraz wniosków, które czytelnie wykazują, iż jednym z kluczowych elementów warunkujących szanse powodzenia na wdrożenie i realizację strategii umożliwiającej firmom sektora MSP skuteczną obronę przed negatywnym oddziaływaniem rosnącej turbulencji otoczenia oraz intensyfikującym się zmianom i komplikacjom występującym w sferze społeczno-gospodarczej jest chęć i możliwość prowadzenia współpracy międzyorganizacyjnej.

Słowa kluczowe: *współpraca przedsiębiorstw, związki współpracy, konkurencyjność, pozycja konkurencyjna, korzyści ze współpracy pomiędzy MSP*

Wstęp

Intensyfikujące się zmiany i komplikacje w funkcjonowaniu sfery społeczno-gospodarczej właściwe dla rozwoju „kapitalizmu globalnego, aliansowego

i opartego na wiedzy (*global capitalism, alliance capitalism, knowledge-based capitalism*)”¹, nieustannie rosnąca turbulentność otoczenia, nasilająca się presja na innowacyjność, jakość, redukcję kosztów oraz wzrost natężenia gry konkurencyjnej wymuszają przeanalizowanie dotychczasowych sposobów budowy, tworzenie i utrzymywanie przewag konkurencyjnych współczesnych przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwom coraz trudniej jest konkurować, a więc rywalizować „między sobą w dążeniach do analogicznych celów, jednocześnie utrudniając, a nawet niekiedy uniemożliwiając, osiągnięcie takich samych celów przez inne strony uczestniczące w procesie”², wykorzystując jedynie własne zasoby i kompetencje. Konstatując spostrzeżenia Johna H. Dunninga³, można stwierdzić, że istota prowadzenia gry konkurencyjnej zaczyna powracać do swego etymologicznego znaczenia, czyli wspólnego poszukiwania (łac. *cum petere*). Rozwinięciem tej myśli jest wniosek, iż obecnie w celu rozwoju potencjału i przewag konkurencyjnych firm MSP, a więc efektywnej budowy ich pozycji konkurencyjnej, konieczne jest ujmowanie w modelach biznesowych rozwiązań podkreślających znaczenie umiejętnej współpracy oraz gotowości do przystępowania do układów partnerskich i aliansów strategicznych⁴.

Celem niniejszego opracowania będzie zatem zaprezentowanie roli współpracy jako jednego z kluczowych elementów wchodzących w skład strategii umożliwiającej osiągnięcie przez MSP przewagi konkurencyjnej. Na potwierdzenie tej tezy, w warstwie empirycznej, przedstawiono wyniki badań dotyczących współpracy międzyorganizacyjnej oraz zawarto wnioski płynące z analizy danych w kontekście przełożenia kooperacji przedsiębiorstw na efektywność ich funkcjonowania i notowane wyniki.

2. Istota i uwarunkowania współpracy przedsiębiorstw

Pojęcie współpracy zaliczyć można do grona popularnych, intuicyjnie rozumianych terminów. W przypadku opisu praktyki gospodarczej, gdzie nieustannie zachodzą inicjacje i upadki różnorodnych sojuszy i porozumień, zjawisko to zy-

¹ T. Dołęgowski, *Koncepcja kapitalizmu globalnego i aliansowego a konkurencyjność łańcucha dostaw*, „Zeszyty Naukowe KGŚ” 2011, nr 32, s. 71.

² M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń 2005, s. 11.

³ Badacz ten zauważył, że współczesną gospodarkę charakteryzuje przyspieszony postęp techniczny i technologiczny, znaczny rozwój usług oraz wprowadzanie istotnych zmian w sferze organizacji życia gospodarczego, zarówno na rynkach poszczególnych krajów, jak i w wymiarze międzynarodowym (głównie chodzi o deregulację, liberalizację i prywatyzację działalności gospodarczej), a więc warunki skutecznego funkcjonowania i konkurowania przedsiębiorstw uległy przekształceniom i ewolucji. Por. J.H. Dunning, *Global Capitalism at Bay?*, Routledge, London 2001.

⁴ R.S. Kaplan, D.P. Norton, B. Rugelsjoen, *Zarządzanie aliansami przy użyciu strategicznej karty wyników*, „Harvard Business Review Polska” 2011, nr 6, s. 103.

skuje niezwykle interesujący kontekst wieloaspektowości i wielowymiarowości. Dla realizacji celów pracy, stosując podejście od ogółu do szczegółu, definiowanie terminu współpraca powinno być następujące:

- współpraca to stosunki albo sieć stosunków społecznych, niezbędnych do osiągnięcia wspólnego, ważnego dla istnienia grupy celu⁵;
- współpraca prowadzi do wspólnego osiągnięcia wzajemnie niesprzecznych celów, motywowanego zwiększonym prawdopodobieństwem „osiągnięcia korzyści dla obu stron, większych niż w przypadku działania osobno”⁶;
- współpraca obejmuje różnorodne relacje i formy oddziaływania⁷ występujące pomiędzy przedsiębiorstwami, w których zachodzi wymiana informacyjna, materialna lub energetyczna, przy czym strony wymiany przejawiają rosnące zaangażowanie, a postawa ta jest wzajemna⁸, a więc każdy z uczestników współpracy stara się dopasować do działań podejmowanych przez partnerów (współpracowników);
- współpraca to współdziałanie podmiotów polegające na skoordynowaniu wykonywanych zadań cząstkowych ułatwiających realizację określonych celów, polegające na podejmowaniu wzajemnie zgodnych, uzupełniających się i niosących pozytywne rezultaty działań, w oparciu o poziome powiązania usankcjonowane umowami i porozumieniami⁹.

O współpracy międzyorganizacyjnej będzie można mówić wówczas, gdy zaistnieją następujące elementy:

- wszystkie strony relacji odniosą z niej korzyści,
- podmioty uczestniczące w relacji będą od siebie wzajemnie uzależnione,
- pomiędzy przedsiębiorstwami wystąpią różnego rodzaju powiązania,
- podmioty uczestniczące w relacji zainwestują w nią¹⁰.

Status partnera związku współpracy należny jest tym podmiotom, z którymi relacja kooperacji opiera się na solidnych i rzetelnych podstawach (przykładowo

⁵ Słownik wyrazów obcych, red. E. Sobol, WN PWN, Warszawa 2000, s. 597.

⁶ A. Tidstrom, *Conflicts when competitors cooperate exploring elements of conflicts from a business network perspective*, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsingfors 2006, s. 13.

⁷ Na przykład: kooperacja, outsourcing, offshoring, kombinat, franchising, licencjonowanie, joint venture, alians strategiczny, zrzeszenie przedsiębiorstw, konsorcjum, kartel, syndykat, funkcjonowanie w sieciach i klastrach.

⁸ W. Czakon, *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2007, s. 35.

⁹ A. Adamik, *Partnerzy, formy i obszary współpracy małych i średnich przedsiębiorstw w regionie i ich efektywność*, w: *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie. Budowanie konkurencyjności firm i regionu*, red. A. Adamik, Difin, Warszawa 2012, s. 252.

¹⁰ S. Flaszewska, M. Kłos, *Ryzyko kooperacji w relacjach dostawca – odbiorca na przykładzie Przedsiębiorstwa Innowacyjno-Wdrożeniowego Wifama-Prexer Sp. z o.o.*, w: *Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego. Formy i uwarunkowania współpracy we współczesnej gospodarce*, red. S. Lachiewicz, PTE w Łodzi, Łódź 2012, s. 123.

formalnych bądź nieformalnych porozumieniach i umowach wykorzystujących zapisy kodeksu dobrych praktyk, a także innych dokumentów organizujących ważne aspekty funkcjonowania firmy) oraz prowadzona jest w sposób profesjonalny (przykładowo do odpowiedzialności za jej przebieg wyznaczani są kompetentni, doświadczeni pracownicy posiadający nastawienie prozespołowe). Poza tym pomiędzy każdym z współpracujących podmiotów dochodzi nie tylko do wymiany podstawowych danych gospodarczych, ale również do wymiany informacji o obecnych i przyszłych potrzebach¹¹ każdego z nich. Mamy więc tu do czynienia z wykroczeniem poza triadę czysto rynkowych danych: cena – ilość – jakość¹². Ponadto należy mieć na uwadze to, że aby możliwa stała się współpraca przedsiębiorstw w długim horyzoncie czasowym, to podmioty te „muszą wydzielić część posiadanych procesów i powiązać je w zbiór współzależności działających na rzecz sukcesu wspólnego przedsięwzięcia”¹³. Naturalną konsekwencją jest zatem konieczność odpowiedniego przygotowania, rozplanowania, zorganizowania i negocjowania podejmowanych wspólnie działań.

Sprostanie tym wymogom jest trudne, co należy wiązać z dwiema prawidłowościami. Po pierwsze, w związku ze zmianami dotychczas obowiązujących zasad i reguł opisujących warunki i praktykę skutecznego uczestnictwa w grze konkurencyjnej¹⁴ przedsiębiorstwa, a szczególnie te należące do sektora MSP, zostały zmuszone do poszukiwania nowych rozwiązań, a zwłaszcza do jednoczenia się i organizowania w związku współpracy. Po drugie, różnorodność form i systematyczny rozwój możliwości kooperacji między przedsiębiorstwami są wynikiem umocowania przesłanek towarzyszących tworzeniu związków między organizacjami w trzech obszarach:

- 1) wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań kształtujących chęci i możliwości przystępowania do sieci współpracy przez poszczególne firmy,
- 2) wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań kształtujących możliwości rozwojowe poszczególnych firm,
- 3) celach i oczekiwaniach związanych z przystąpieniem do związków współpracy międzyorganizacyjnej.

¹¹ H. Yli-Renko, E. Autio, V. Tontti, *Social capital, knowledge, and the international growth of technology-based new firms*, „International Business Review” 2002, vol. 11, s. 279-304.

¹² Przykładowo wymiana informacyjna z kluczowymi partnerami może dotyczyć takich aspektów, jak: planowane inwestycje i kierunki rozwoju firmy, obecne koszty i efekty relacji oraz plany ich przyszłej modyfikacji, know-how, pogłębione dane o rynku.

¹³ A. Fajczak-Kowalska, *Wpływ współpracy partnerskiej firm na funkcjonowanie łańcucha dostaw*, w: *Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego...*, s. 113.

¹⁴ „Piąta fala konkurencji” – cechująca się m.in. globalizacją, deregulacją, prywatyzacją gospodarek, hiperrewolucją technologiczną i rozwojem e-gospodarek, rosnącą suwerennością konsumentów, zmienną liczbą konkurentów, zmienną siłą oddziaływania barier wejścia i/lub wyjścia z rynku, masową indywidualizacją produktów wymuszoną przez zmienność preferencji nabywców. Por. A. Noga, *Teoria przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2011, s. 273.

Uwarunkowania zewnętrzne współpracy zwykle klasyfikuje się w pięć specyficznych grup czynników:

1) grupę czynników prawnych – obejmującą głównie przepisy o swobodzie podejmowania działalności gospodarczej, przepisy w sprawie ochrony środowiska oraz regulacje prawa zamówień publicznych;

2) grupę czynników ekonomicznych – obejmującą zagadnienia podatków, ubezpieczeń społecznych, funkcjonowania systemu bankowego, programów pomocowych finansowanych ze środków Unii Europejskiej itd.;

3) grupę czynników kulturowo-społecznych – czyli sieć powiązań osobistych przedsiębiorców, system edukacji, klimat współdziałania itd.;

4) grupę czynników lokalnych – wynikającą ze stosunku władz lokalnych do podejmowania przez przedsiębiorców inicjatyw gospodarczych oraz funkcjonowania instytucji i organizacji okołobiznesowych;

5) grupę czynników związanych ze sferą techniczną i technologiczną – skupiającą takie czynniki, jak: dostęp do technologii, know-how, patenty, park maszynowy¹⁵.

Do grona wewnętrznych uwarunkowań współpracy przedsiębiorstw najczęściej zalicza się trzy podstawowe obszary:

1) uwarunkowania osobowościowe przedsiębiorców (cechy charakteru, tj. gotowość do zawierania współpracy, porozumień i kompromisu, potrzeba niezależności, gotowość do rywalizacji, podejmowania ryzyka itd.);

2) orientacja strategiczna oraz preferencje wyboru partnera do współdziałania;

3) zasoby pozostające w dyspozycji przedsiębiorstwa oraz potrzeby, których przedsiębiorstwo nie jest w stanie zaspokoić, działając samodzielnie¹⁶.

Grupę celów i oczekiwań (podstawowych motywów) współcześnie warunkujących skłonność firm MSP do współdziałania, stanowią te związane z:

– obroną pozycji rynkowej współpracujących firm, czyli prowadzeniem wspólnych działań mających na celu tworzenie barier wejścia na rynek, obronę przed substytutami, obronę przed zagrożeniami płynącymi z otoczenia, ułatwienie dostępu do zasobów zwiększających konkurencyjność oraz prowadzenie wspólnej promocji;

– rozwijaniem zdolności współpracujących firm, czyli prowadzeniem wspólnych działań mających na celu poszerzanie wiedzy, ułatwienie dostępu do ważnych (kluczowych) zasobów, dotarcie do nowych grup klientów i usprawnienie sieci dystrybucji, poprawienie systemów produkcji i zakupów oraz wzmocnienie siły finansowej;

¹⁵ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003, s. 169.

¹⁶ A. Połomska-Jesionowska, *Wewnętrzne uwarunkowania współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw*, w: *Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach*, red. M. Matejun, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 286.

- tworzeniem nowych wartości przez współpracujące firmy, czyli prowadzeniem wspólnych działań mających na celu wprowadzenie innowacji do produktów, zwiększanie asortymentu i tworzenie nowych produktów oraz poprawianie ich jakości;
- efektywnością przedsiębiorstwa (presja na obniżenie kosztów, efekt synergii, wzrost wartości);
- obniżeniem kosztów transakcyjnych i usprawnieniem koordynacji działalności wielu odrębnych przedsiębiorstw;
- zależnością zasobową (pozyskiwanie potrzebnych zasobów i ograniczenie dostępu do tych zasobów konkurentom);
- uczeniem się (pozyskiwanie i wykorzystywanie wiedzy, doskonalenie procesów innowacyjnych oraz wymóg współczesnych badań i procesów rozwojowych);
- ograniczeniem niepewności (doskonalenie zdolności adaptacyjnej przedsiębiorstw do turbulentnego otoczenia, doskonalenie procesu zdobywania i przetwarzania informacji oraz mnożenie opcji realnych przyszłego kierunku rozwoju przedsiębiorstw)¹⁷.

3. Efektywność konkurencji w oparciu o współpracę międzyorganizacyjną – przegląd wyników badań

Publikacje zawierające wyniki badań¹⁸ wskazują, że umiejętność tworzenia i przystępowania do powiązań kooperacyjnych współcześnie stanowi jeden z podstawowych elementów umożliwiający osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Analiza raportu *Complete&Collaborate What is success in a connected world. 11th Annual Global CEO Survey 2008* opracowanego przez PricewaterhouseCoopers (PWC) pozwala na zidentyfikowanie pewnych korelacji pomiędzy efektywnością sieci i zawieranych przez firmy porozumień a celami przyświecającymi tworzącym je partnerom (tab. 1).

Korzyści powstające w efekcie stosowania strategii kooperacji (współpracy), korespondujące z wyżej wymienionymi wynikami, zostały zidentyfikowane, opisane i przyporządkowane do trzech podstawowych grup powiązanych z:

¹⁷ T. Dudzik, W. Piątkowski, A. Sznajder, M. Witek-Hajduk, *Charakterystyka aliansów i przedsiębiorstw i przyczyny ich rozwoju we współczesnej gospodarce*, w: *Alianse marketingowe. Partnerstwa przedsiębiorstw dla zwiększania konkurencyjności*, red. A. Sznajder, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 15-40; T. Dudzik, W. Piątkowski, A. Sznajder, M. Witek-Hajduk, *Charakterystyka aliansów marketingowych*, w: *Alianse marketingowe...*, s. 41-51; S. Flaszewska, M. Kłós, op. cit., s. 122.

¹⁸ Zob. W. Czakon, op. cit.; *Przedsiębiorstwo partnerskie*, red. M. Romanowska, M. Trocki, Difin, Warszawa 2002; A. Adamik, op. cit.

Tabela 1. Efektywność sieci w realizacji celów przedsiębiorstw*

| Lp. | Cele przedsiębiorstwa prowadzące do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej | Efektywność sieci | | |
|-----|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---|------------------|
| | | Europa Środkowo-Wschodnia | | Europa Zachodnia |
| | | % wskazań | | |
| 1. | Kreowanie i dzielenie się wiedzą | 70 | < | 73 |
| 2. | Uczenie się najlepszych praktyk | 73 | > | 64 |
| 3. | Umacnianie reputacji i marki | 82 | > | 63 |
| 4. | Zwiększanie innowacji w przedsiębiorstwie | 55 | < | 65 |
| 5. | Pozyskanie dostępu do nowych rynków | 62 | > | 58 |
| 6. | Wdrożenie nowych strategii | 60 | > | 55 |
| 7. | Poprawa obywatelstwa korporacyjnego | 53 | > | 50 |
| 8. | Uzyskanie dostępu do nowych umiejętności i rzadkich talentów | 48 | < | 52 |
| 9. | Zwiększenie kontroli kosztów | 53 | > | 42 |
| 10. | Pozyskanie wpływu na politykę regulacyjną (m.in. rządu) | 25 | < | 45 |
| 11. | Ograniczanie makro-ryzyk | 23 | < | 27 |

* Odpowiedź na pytanie: Jak efektywna jest współpraca w sieciach biznesowych w osiągnięciu wymienionych celów (uwzględniono respondentów, którzy wybrali odpowiedź: „całkiem efektywna”, „bardzo efektywna”)

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu *Complete&Collaborate What is success in a connected world. 11th Annual Global CEO Survey 2008*, PricewaterhouseCoopers (PWC), s. 49, <http://business.outlookindia.com/11th%20Annual%20Global%20CEO%20Survey.pdf> [5.03.2013].

- wytworzeniem efektu dźwigni poprzez zgromadzenie uzupełniających się zasobów i możliwości, których firma nie mogłaby uzyskać, działając w pojedynkę (tab. 1, pozycje 2, 3, 5);
- osiągnięciem silnej pozycji konkurencyjnej w wyniku połączenia sił rywali i firm komplementarnych (tab. 1, pozycje 3, 4, 5, 8, 9);
- zdobyciem kompetencji poprzez przyswajanie wiedzy, umożliwiające przezwyciężenie niedoborów umiejętności, jak i zdobycie nowych kompetencji (tab. 1, pozycje 1, 2, 4, 8)¹⁹.

¹⁹ Y. L. Doz, G. Hamel, *Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę*, Harvard Business School Press, Helion, Gliwice, 2006, s. 67-68.

Za równie istotne uznać należy wyniki badań przeprowadzonych przez Milenę Ratajczak-Mrozek²⁰ oraz Łukasza Małysa. Analiza otrzymanych wyników²¹ potwierdza tezę o istnieniu prawidłowości, że przedsiębiorstwa wykorzystujące w swej działalności więzi współpracy dostrzegają podstawy do oceny własnego funkcjonowania i pozycji konkurencyjnej jako lepszej od firm prosperujących samodzielnie (tab. 2). Należy jednak zauważyć możliwość występowania pewnych odstępstw od powyższej reguły. Spowodowane jest to subiektywnym charakterem oceny dokonywanej przez badane podmioty oraz różnicami w ich wielkości i strukturze organizacyjnej. Przykładowo, właściciele badanych małych przedsiębiorstw przeważnie wskazywali, iż najważniejsze efekty z prowadzonej działalności notują, funkcjonując samodzielnie lub w kooperacji w łańcuchu dostaw (tab. 3, typ 0 i 1). W przypadku przedsiębiorstw mikro (czyli zatrudniających do 9 osób) za najatrakcyjniejszą formę uchodziła samodzielność i niezależność, za wyjątkiem sytuacji, w której firma współpracuje w łańcuchu dostaw oraz jednocześnie w dwóch z trzech pozostałych, analizowanych w badaniu obszarach: z konkurencją, z ośrodkami kreacji wiedzy, z wpływowymi podmiotami (tab. 3, typ 0 i 3). Podmioty średniej wielkości największe szanse dostrzegały natomiast w stosowaniu możliwie najszerzej strategii współpracy i aliansów strategicznych (tab. 3, typ 4).

Przytoczone wyniki oraz płynące z nich wnioski znajdują potwierdzenie w zakrojonych na szeroką skalę badaniach prowadzonych przez Annę Adamik²². Analiza wyników pozwoliła ustalić, że zdaniem respondentów więzi współpracy przyczyniają się do:

²⁰ Dane empiryczne zostały pozyskane w wyniku realizacji projektu badawczego realizowanego w okresie maj-grudzień 2007, finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Badanie polegało na ankietyzacji losowo dobranych przedsiębiorstw spośród listy adresowej 2000 firm, utworzonej na podstawie ogólnopolskiej bazy danych firmy Kompas Poland. Ostatecznie do analizy wyników przyjęto próbę badawczą liczącą 74 firmy reprezentujące sektor high-tech.

²¹ Dane empiryczne zostały pozyskane w wyniku realizacji projektu badawczego polegającego na prowadzeniu internetowych badań ankietowych prowadzonych od września do października 2010 r. Operat losowania obejmował przedsiębiorstwa z całej Polski reprezentujące wszystkie branże, a listę adresatów opracowano z wykorzystaniem ogólnopolskiej bazy danych firmy Kompas Poland. Ostatecznie do analizy wyników przyjęto próbę badawczą liczącą 177 podmiotów gospodarczych należących do grona średnich, małych i mikroprzedsiębiorstw.

²² Przeprowadzenie badań trwających w latach 2008-2011 było możliwe dzięki pozyskaniu grantu badawczego ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego zarejestrowanego pod numerem NN115136034. Dla realizacji zadań badawczych przeprowadzono pomiar pierwotny, sondażowy, pośredni przy wykorzystaniu metody ankiety rozdawanej, w którym instrumentem pomiarowym był autorski, wielopłaszczyznowo rozbudowany kwestionariusz ankiety. Badaniem zostały objęte przedsiębiorstwa zaliczane do grupy małych i średnich, które prowadziły swą działalność w regionach łódzkim i świętokrzyskim. Operator losowy stanowiła baza danych „teledreson” 2008. Ostatecznie do analizy wyników przyjęto próbę badawczą liczącą 251 przedsiębiorstw.

Tabela 2. Średnia ocena stopnia wykorzystania związków kooperacyjnych w działalności zagranicznej

| Przedsiębiorstwa high-tech | Związki kooperacyjne | | | | | | | | |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| | Długoterminowe relacje z kluczowymi nabywcami zagranicznymi | Długoterminowe relacje z kluczowymi dostawcami zagranicznymi | Długoterminowe relacje z konkurentami | Długoterminowe relacje z ważnymi organizacjami i instytucjami | Długoterminowe relacje z ośrodkami badawczymi i instytucjami naukowymi | Kontakty nieformalne z zagranicznymi nabywcami | Kontakty nieformalne z zagranicznymi dostawcami | Kontakty nieformalne z ważnymi organizacjami i instytucjami | Poszukiwanie partnerów do aliansów strategicznych |
| Firmy lepsze | 4,69 | 4,28 | 3,14 | 3,31 | 3,13 | 3,87 | 3,57 | 3,03 | 2,87 |
| Firmy pozostałe | 4,23 | 4,08 | 2,64 | 3,17 | 3,08 | 3,46 | 3,46 | 2,83 | 3,08 |
| Różnica | 0,46 | 0,20 | 0,50 | 0,14 | 0,05 | 0,41 | 0,11 | 0,20 | -0,22 |

Mianem firm lepszych oznaczone zostały przedsiębiorstwa, dla których wskaźnik zdefiniowany jako średnia wartość oceny finansowej i niefinansowej działalności firmy osiągnął poziom 3 lub większy (3 – prawie taki sam jak u konkurentów, 4 – lepszy, 5 – znacznie lepszy). W badaniu zastosowano pięciostopniową skalę Likerta, gdzie: 1 – zdecydowanie nie zgadzam się, 2 – nie zgadzam się, 3 – częściowo zgadzam się, 4 – zgadzam się, 5 – zdecydowanie zgadzam się.

Źródło: M. Ratajczak-Mrozek, *Współpraca przedsiębiorstw zaawansowanych technologii jako czynnik przewagi konkurencyjnej (wyniki z badań)*, w: *Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji*, red. A. Adamik, S. Lachiewicz, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009, s. 52.

- lepszego zaspokojenia potrzeb klientów na skutek możliwości skomponowania kompleksowej oferty;
- poprawy efektywności działań rynkowych na skutek zwiększenia potencjału zasobowego, zyskowności i innowacyjności oraz zwiększenia zdolności do szybkiej reakcji na zmiany rynkowe, a także zwiększenia zasięgu rynkowego;
- uzyskania dostępu do szerszych zasobów wiedzy i informacji oraz możliwości wdrożenia strategii wzajemnego uczenia się, dzięki dostępowi do zasobów swych partnerów biznesowych;
- minimalizacji ryzyka i utraty szans rynkowych oraz możliwości realizacji nietypowych zleceń;
- zwiększenia siły przetargowej, dzięki możliwości wprowadzenia korzyści skali, specjalizacji przy jednoczesnym obniżaniu kosztów własnych;
- powstania możliwości zapewnienia bardziej profesjonalnej obsługi oraz szybszego i efektywniejszego rozwiązywania problemów swych klientów, a przez

Tabela 3. Ocena wyników rynkowych przedsiębiorstw kooperujących w porównaniu z ich najbliższymi konkurentami

| Firmy i liczebność w próbie* | Kryterium oceny | Ocena | | | | |
|------------------------------|--------------------|------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| | | typ kooperacji prowadzonej przez firmę** | | | | |
| | | typ 0 | typ 1 | typ 2 | typ 3 | typ 4 |
| Średnie (1-7-4-8-20) | Zysk ogółem | 4 | 3,17 | 3,25 | 2,71 | 2,94 |
| | ROI | b.d. | 3,00 | 3,00 | 2,75 | 3,06 |
| | Wielkość sprzedaży | b.d. | 2,67 | 3,00 | 2,75 | 3,16 |
| | Udział w rynku | b.d. | 2,50 | 2,33 | 2,57 | 3,12 |
| Małe (1-6-7-11-19) | Zysk ogółem | 4,00 | 2,75 | 2,57 | 2,60 | 2,89 |
| | ROI | 4,00 | 3,00 | 2,33 | 2,43 | 2,86 |
| | Wielkość sprzedaży | 4,00 | 3,17 | 2,86 | 2,73 | 3,39 |
| | Udział w rynku | 3,00 | 3,40 | 2,60 | 2,55 | 3,19 |
| Mikro (7-4-7-6-16) | Zysk ogółem | 3,33 | 2,75 | 3,14 | 3,67 | 3,06 |
| | ROI | 4,00 | 2,67 | 2,50 | 4,00 | 2,60 |
| | Wielkość sprzedaży | 3,50 | 2,75 | 3,00 | 3,67 | 2,63 |
| | Udział w rynku | 3,25 | 3,25 | 3,17 | 3,25 | 2,85 |

* liczebność w próbie podana zgodnie z kolejnością typów od 0 do 4;

** typy kooperacji: 0 – przedsiębiorstwa, które nie deklarowały współpracy z żadnymi podmiotami, 1 – przedsiębiorstwa kooperując wyłącznie w ramach łańcucha dostaw, 2 – przedsiębiorstwa kooperujące w ramach dwóch kategorii, z których jedną stanowi łańcuch dostaw, 3 – przedsiębiorstwa kooperujące z podmiotami w ramach trzech kategorii, z których jedną stanowi łańcuch dostaw, 4 – przedsiębiorstwa kooperujące z podmiotami tworzącymi łańcuch dostaw, konkurentami, ośrodkami kreacji wiedzy (uniwersytety, instytucje badawczo-rozwojowe) oraz wpływowymi podmiotami (np. organizacje branżowe i samorządowe);

*** zastosowano pięciostopniową skalę Likerta, gdzie: 1 – znacznie gorszy, 2 – gorszy, 3 – prawie taki sam, 4 – lepszy, 5 – znacznie lepszy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ł. Małyś, *Współpraca z podmiotami zewnętrznymi a wyniki rynkowe małych i średnich przedsiębiorstw – analiza empiryczna*, w: *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, red. A. Adamik, C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 202-204.

to budowy lepszej reputacji w sposób szybszy niż w przypadku działań samodzielnych, dzięki dostępowi do zintegrowanej oferty, wiedzy i ekspertów różnych partnerów sieci;

– polepszenia dostępności do wsparcia finansowanego ze środków publicznych oraz efektywniejszego ich wykorzystania, gdyż projekty partnerskie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej zwyczajowo są wyżej oceniane przez ekspertów, a co za tym idzie mają większą szansę na uzyskanie dofinansowania i realizację²³.

²³ Opracowanie własne na podstawie: A. Adamik, op. cit., s. 271-276; S. Mosińska, *Współpraca na rzecz innowacyjności*, w: *Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego...*, s. 378-379; M. Ratajczak-Mrozek, *Uwarunkowania współpracy z podmiotami zagranicznymi polskich przedsiębiorstw high-tech (badania empiryczne)*, w: *Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego...*, s. 554.

Podsumowanie

Podjęwaniu współpracy przez przedsiębiorstwa należy przyznać status strategicznego czynnika determinującego możliwość budowy, ochrony i umacniania pozycji konkurencyjnej. Przytoczone wyniki badań jednoznacznie pozwalają na potwierdzenie słuszności poglądu, iż obecnie współzawodniczącym na rynkowej arenie przedsiębiorstwom coraz trudniej jest konkurować, wykorzystując jedynie własne zasoby i kompetencje. Przedsiębiorstwa prosperujące na rynku w sposób indywidualny i samodzielny, unikając nawiązywania relacji kooperacyjnych i/lub koopatetycznych, same utrudniają sobie warunki funkcjonowania i obniżają prawdopodobieństwo skorzystania z szansy na odniesienie spektakularnego sukcesu rynkowego. Dzieje się tak, gdyż dzięki funkcjonowaniu w więziach współpracy międzyorganizacyjnej przedsiębiorstwa są w stanie budować swą ofertę kompleksowo, a także zwiększać swój materialny i niematerialny potencjał w sposób bardziej efektywny od konkurentów rynkowych działających indywidualnie. Oznacza to, że przedsiębiorstwa te są w stanie przyspieszać i wzmacniać procesy budowy swej pozycji konkurencyjnej, a jak powszechnie wiadomo czynnik czasu ma obecnie nieocenione znaczenie.

Literatura

- Adamik A., *Partnerzy, formy i obszary współpracy małych i średnich przedsiębiorstw w regionie i ich efektywność*, w: *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie. Budowanie konkurencyjności firm i regionu*, red. A. Adamik, Difin, Warszawa 2012.
- Complete&Collaborate What is success in a connected world. 11th Annual Global CEO Survey 2008*, PricewaterhouseCoopers (PWC), <http://business.outlookindia.com/11th%20Annual%20Global%20CEO%20Survey.pdf> [5.03.2013].
- Czakon W., *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2007.
- Dołęgowski T., *Koncepcja kapitalizmu globalnego i aliansowego a konkurencyjność łańcuchów dostaw*, „Zeszyty naukowe KGS” 2011, nr 32.
- Doz Y.L., Hamel G., *Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę*, Harvard Business School Press, Wyd. One Press, Gliwice 2006.
- Dudzik T., Piątkowski W., Sznajder A., Witek-Hajduk M., *Charakterystyka aliansów marketingowych*, w: *Alianse marketingowe. Partnerstwa przedsiębiorstw dla zwiększania konkurencyjności*, red. A. Sznajder, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
- Dudzik T., Piątkowski W., Sznajder A., Witek-Hajduk M., *Charakterystyka aliansów i przedsiębiorstw i przyczyny ich rozwoju we współczesnej gospodarce*, w: *Alianse marketingowe. Partnerstwa przedsiębiorstw dla zwiększania konkurencyjności*, red. A. Sznajder, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
- Dunning J., *Global Capitalism at Bay?*, Routledge, London 2001.
- Fajczak-Kowalska A., *Wpływ współpracy partnerskiej firm na funkcjonowanie łańcucha dostaw*, w: *Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego. Formy i uwarunkowania współpracy we współczesnej gospodarce*, red. S. Lachiewicz, PTE w Łodzi, Łódź 2012.

- Flaszewska S., Kłos M., *Ryzyko kooperacji w relacjach dostawca – odbiorca na przykładzie Przedsiębiorstwa Innowacyjno-Wdrożeniowego Wifama-Prexer Sp. z o.o.*, w: *Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego. Formy i uwarunkowania współpracy we współczesnej gospodarce*, red. S. Lachiewicz, PTE w Łodzi, Łódź 2012.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003.
- Kaplan R. S., Norton D. P., Rugelsjoen B., *Zarządzanie aliansami przy użyciu strategicznej karty wyników*, „Harvard Business Review Polska” 2011, nr 6.
- Małys Ł., *Współpraca z podmiotami zewnętrznymi a wyniki rynkowe małych i średnich przedsiębiorstw – analiza empiryczna*, w: *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, red. A. Adamik, C.H. Beck, Warszawa 2011.
- Mosińska S., *Współpraca na rzecz innowacyjności*, w: *Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego. Formy i uwarunkowania współpracy we współczesnej gospodarce*, red. S. Lachiewicz, PTE w Łodzi, Łódź 2012.
- Noga A., *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2011.
- Połomska-Jesionowska A., *Wewnętrzne uwarunkowania współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw*, w: *Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach*, red. M. Matejun, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Przedsiębiorstwo partnerskie*, red. M. Romanowska, M. Trocki, Difin, Warszawa 2002.
- Ratajczak-Mrozek M., *Uwarunkowania współpracy z podmiotami zagranicznymi polskich przedsiębiorstw high-tech (badania empiryczne)*, w: *Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego. Formy i uwarunkowania współpracy we współczesnej gospodarce*, red. S. Lachiewicz, PTE w Łodzi, Łódź 2012.
- Ratajczak-Mrozek M., *Współpraca przedsiębiorstw zaawansowanych technologii jako czynnik przewagi konkurencyjnej (wyniki z badań)*, w: *Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji*, red. A. Adamik, S. Lachiewicz, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009.
- Słownik wyrazów obcych*, red. E. Sobol, WN PWN, Warszawa 2000.
- Stankiewicz M. J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń 2005.
- Tidstrom A., *Conflicts when competitors cooperate exploring elements of conflicts from a business network perspective*, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsingfors 2006.
- Yli-Renko H., Autio E., Tontti V., *Social capital, knowledge, and the international growth of technology-based new firms*, „International Business Review” 2002, vol. 11.

Strengthening the competitiveness of enterprises through cross-organizational cooperation

Abstract. *The necessity of finding new and modern solutions to enhance prospects for development and rapid response to market changes, constitute an imperative point in building an effective competitive position for a company. The above-mentioned declaration is a practical reflection of the implementation of entrepreneurial attitudes, which are realized in order to achieve unique and valuable advantages, provide businesses development resources and opportunities, and thus strengthen its (business) market position. Therefore, the aim of this paper is to confirm the validity of the view that it is increasingly difficult to compete using only a business's own resources and expertise. An additional purpose of this paper is the identification and presentation of the benefits which stem from cooperating ties occurring between SME.*

Verification and evidence for the validity of the hypotheses posed in the article are presented in the form of a list of numerous research results, both domestic and foreign. Their analysis provides a clear indication that today, a more important role is attributed to behavior and attitudes related to

cooperation. For SME companies, these factors are one of the key elements determining the chances of success in the implementation and execution of strategies, that enable effective defenses against the increasing negative impacts of turbulent environment, intensification of changes, and complications occurring in today's economy. For SME companies these factors are one of the key elements determining the chances of success in the implementation and execution of strategies that allow effective defense against the increasing negative impact of the volatility of business environments and the intensification of changes and complications occurring in today's global economy.

Keywords: *cooperation of companies, partnership relations, competitiveness, competitive position, Small Medium Enterprises (SME) cooperation benefits*