

STRATEGIE WSPÓŁPRACY MIKRO- I MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTW

<https://doi.org/10.33141/po.2019.07.01>

Przegląd Organizacji, Nr 7 (954), 2019, ss. 3-9

www.przegladorganizacji.pl

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Dariusz Nowak

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa realizujące swoje złożone i skomplikowane cele produkcyjne, produkcyjno-usługowe oraz handlowe muszą wchodzić z innymi podmiotami działającymi na rynku w różnego rodzaju relacje o zmiennym charakterze i zakresie, niejednorodnej sile oddziaływania, a także zróżnicowanym okresie trwania. W praktyce uważa się bowiem, że wykonywanie wszystkich działań przez jeden podmiot w danym łańcuchu wartości jest nieopłacalne, nieefektywne, i najczęściej generuje dodatkowe koszty. Firmy muszą zatem poszukiwać partnerów, którzy określone zadania czy fazy procesu produkcyjnego wykonają szybciej, taniej i sprawniej. Liczba aktywnych kooperantów zazwyczaj obejmuje kilkunastu bądź kilkudziesięciu kontrahentów i zależy od domeny działalności, rodzaju oferowanego produktu czy usługi, wielkości przedsiębiorstwa, posiadanych zasobów rzeczowych, technologii, wdrożonego typu produkcji, a nawet umiejętności, kwalifikacji i doświadczenia pracowników.

W praktyce gospodarczej międzyorganizacyjne relacje nie przybierają jednak jednorodnego, homogenicznego czy stałego charakteru. Zazwyczaj opierają się na zróżnicowanych zasadach i regułach współdziałania, które są wynikiem konsensusu zawartego pomiędzy podmiotami dążącymi do wspólnej realizacji celów. Z reguły stanowią wachlarz skomplikowanych, często ząbwiących się właściwości poszczególnych układów, charakteryzujących współpracę między przedsiębiorstwem i jego kontrahentami. Z jednej strony mogą przybierać formę luźną, opartą na zaufaniu, zaangażowaniu i dbałości o interesy partnera, z drugiej formalną, sprecyzowaną, w ramach której reguluje się wszystkie aspekty dotyczące współpracy. W tym kontekście szczególnie istotne jest podejście mikro- i małych przedsiębiorstw, które często, nie posiadając odpowiedniej siły przetargowej, muszą stosować niekonwencjonalną politykę w zakresie współpracy.

Biorąc pod uwagę powyższe uwagi, a także liczbę i znaczenie mikro- i małych przedsiębiorstw w gospodarce kraju, za cel opracowania przyjęto identyfikację i ocenę strategii współpracy, wykorzystywanych przez wskazane podmioty w praktyce gospodarczej z ich dostawcami, którzy reprezentują sektor MŚP. Ze względu na zakres i skalę działalności omawiane organizacje stosunkowo rzadko współpracują z podmiotami dużymi, zatrudniającymi powyżej 250 pracowników. Realizując przyjęty cel,

wykorzystano wyniki badania kwestionariuszowego, które zostało przeprowadzone w latach 2015–2016 na próbie 104 przedsiębiorstw omawianego sektora.

Typy i formy międzyorganizacyjnych relacji

W praktyce gospodarczej międzyorganizacyjną współpracę należy postrzegać jako naturalne zjawisko, które pozwala wspólnie realizować zróżnicowane procesy zachodzące w przedsiębiorstwie. Podstawą tworzonej relacji jest podział łańcucha produkcyjnego na wiele faz i elementów oraz przekazanie realizacji wybranych z nich innym podmiotom, które wykonają dane zadanie efektywniej, szybciej i najczęściej przy niższym koszcie. Podkreśla się, że wzrost skali zadań powierzanych dostawcom, które dotychczas były zarezerwowane dla przedsiębiorstwa, związany jest z jego długofalową strategią, polegającą na ograniczaniu lub eliminacji zadań własnych na rzecz tych, które z punktu widzenia posiadanych kompetencji są najbardziej efektywne i mogą przynieść największy zysk. Podejście takie powoduje, że w procesie tworzenia wartości uczestniczy od kilkunastu do nawet kilkudziesięciu kontrahentów, co przyczynia się do powstania wielu istotnych problemów, związanych z wyborem zasad, na których opierać się będzie relacja czy forma współpracy.

W najprostszym ujęciu formy współpracy dzieli się na związki kooperacyjne i koncentracyjne (Górzyński i in., 2006, s. 9–11). J. Lichtarski (2003, s. 389–395) ponadto wskazuje, że w ramach współdziałania kooperacyjnego występują trzy formy: bezumowne, umowne i koordynacyjne, natomiast w ramach współdziałania koncentracyjnego dwie: koncentracyjne luźne i koncentracyjne zwarte.

Niektórzy autorzy kładą nacisk na fakt, że podstawą współpracy jest umowa. W jej ramach można wyróżnić formy proste i złożone. Do pierwszych zalicza się: obrót towarowy, kooperację produkcyjną, pożyczki, najem, dzierżawę, franchising, wspólne przedsięwzięcia, leasing, do drugich natomiast: akwizycję, fuzje i aliansy strategiczne (Kaczmarek, 2000, s. 36–60). Znacznie szersze ujęcie typologii współpracy zaprezentował W. Czakon (2007, s. 35–40), według którego może ona przybierać formy:

- powstające na poziomie zbiorowości przedsiębiorstw,
- wynikające z systemu więzi międzyorganizacyjnych,
- wynikające z pojedynczych więzi międzyorganizacyjnych.

Analizując natomiast międzyorganizacyjne relacje w ujęciu sieciowym, poprzez które należy rozumieć zbiór przedsiębiorstw, pomiędzy którymi zachodzą trwałe i powtarzalne stosunki, K.G. Provan i P. Kennis (2008, s. 229–236) wskazali na trzy rodzaje układów: zarządzanie przez ich uczestników, przez organizację główną oraz organizację administracyjną.

Współpracę i współdziałanie, których znaczenie często używane jest zamiennie (Polak 2016, s. 285–287), można również klasyfikować, wykorzystując podejście wielokryterialne. Przykładowo I. Jaźwiński i A. Kiernożycka-Sobejko (2006, s. 610) złożone i wieloaspektowe formy kooperacji opisują, wykorzystując system wielokryterialny, w tym: zasięg, przedmiot i obszar współpracy, liczbę kontrahentów, układ relacji między podmiotami, efektywność, partycypację partnerów w efektach, sposób regulacji układu i charakter związku, a także zgodności z normami prawa. Podobne ujęcie prezentują W. Janasz i M. Białasiewicz (2000, s. 167–169), którzy wykorzystali 6 kryteriów: formę specjalizacji, uczestnictwo, terytorialny podział, podporządkowanie organizacyjne, ujęcie ilościowe oraz czas trwania.

P. Kale i H. Singh (2009, s. 46–47), analizując związki międzyorganizacyjne, zwracają natomiast uwagę, że występujące w praktyce typy powiązań przyjmują często postać typowego aliansu strategicznego, który należy rozumieć jako sojusz, w którym dwa lub większa liczba przedsiębiorstw wykorzystuje swoje zasoby, kompetencje oraz umiejętności do osiągnięcia pewnych wzajemnie istotnych korzyści. W szczególności dotyczy to takich obszarów współpracy, jak: prace badawczo-rozwojowe, wytwarzanie produktów, marketing, dystrybucja, wzajemny dostęp do komplementarnych zasobów i umiejętności, konsorcja badawczo-rozwojowe, mniejszościowe inwestycje kapitałowe, wymiana udziałów itp.

Podział, w którym nacisk kładzie się na relacje zachodzące między współpracującymi podmiotami, został zaprezentowany również przez M. Bengtsson i S. Kocka (1999, s. 181–182). Autorzy wskazują, że mogą one przyjąć jeden z pięciu typów powiązań: konkurencji, kooperacji, kooperacji, koegzystencji i zмовy. Nieco prostsze ujęcie prezentują natomiast P. Buxmann i inni (2008, s. 248), którzy identyfikują trzy scenariusze międzyorganizacyjnych relacji, tj.: kooperację scentralizowaną, zdecentralizowaną oraz jej brak.

W literaturze podkreśla się również, że relacje międzyorganizacyjne nie stanowią trwałego i monolitowego układu, w wielu przypadkach podlegają bowiem ewolucyjnemu i sukcesywnemu rozwojowi. Na problem ten zwrócili uwagę U.S. Rangan i M.Y. Yoshino (1996, s. 7–9), którzy, opierając się na dwóch kryteriach dotyczących ryzyka wystąpienia konfliktu oraz zakresu zachodzących interakcji, zidentyfikowali 4 rodzaje sojuszy: prokonkurencyjny, prekonkurencyjny, konkurencyjny i niekonkurencyjny.

Żadna z powyżej zaprezentowanych form nie charakteryzuje jednak zachowania i podejścia odbiorcy w procesie współpracy do swoich kooperantów. Próbę taką, opartą na ewolucyjnym rozwoju współzależności, zaprezentował F.E. Webster (1992, s. 5), który uważa, że rozwój stosunków między partnerami może przebiegać od prostych form współpracy, poprzez długofalowe wykonywanie wspólnych

celów, a kończąc na skomplikowanych układach, w których następuje wzajemna integracja wyposażenia produkcyjnego, procesów produkcyjnych i systemów zarządzających. Autor zakłada, że typy powiązań pomiędzy przedsiębiorstwami tworzą pewien łańcuch, którego początek stanowią tzw. czyste bezumowne transakcje, a koniec całkowicie hierarchicznie zintegrowane firmy.

Nieco prostsze ujęcie prezentują M. Kruczek i Z. Żebrucki (2011, s. 368), którzy wskazują, że ewolucyjny rozwój przebiega od relacji opartych na transakcjach powtarzalnych, poprzez długofalowe powiązania i powiązania o charakterze partnerskim, do układów, w ramach których dąży się do uzyskania długofalowego celu strategicznego.

Podobną typologię stosuje B. Marcinkowski (2018, s. 335), który wskazuje, że w praktyce gospodarczej dominujący charakter mają strategie oparte na transakcjach powtarzalnych, a następnie okazjonalnych, które zaliczane są do prostych form współpracy.

W. Czakon i A. Kawa (2018), analizując krótkowzroczność w relacjach sieciowych, podkreślają, że charakter współpracy jest uwarunkowany typem partnera w sieci. Powszechne są partnerskie relacje długoterminowe, przy czym dominujący nacisk kładzie się na klientów, w tym instytucjonalnych, a w drugiej kolejności na dostawców. Mniej natomiast istotne są relacje z firmami oferującymi produkty uzupełniające i konkurentami. Autorzy wskazują, że badane przez nich przedsiębiorstwa nie rozwinęły dotychczas wystarczająco korzystnych relacji z konkurentami w porównaniu do dostawców. Istotnym mankamentem jest również brak dostrzegania przez przedsiębiorców relacji wykraczających poza ich bezpośrednie sieci.

Ł. Wściubiak (2016, s. 129), badając relacje przedsiębiorstw z instytucjami naukowymi, wskazał, że przyjmują one dwojaki charakter: oparty na realizacji wspólnych projektów badawczych oraz oparty na prostszych formach współpracy. Autor badał również zachowanie firm rodzinnych, których relacje przybierają postać powiązań o charakterze nieformalnym, opartym na osobistej znajomości właściciela firmy z właścicielami innych firm (Wściubiak, 2017, s. 382).

Analizując teoretyczne rozważania dotyczące międzyorganizacyjnych relacji, należy podkreślić, że w literaturze prezentuje się szerokie spektrum form i typów powiązań przy uwzględnieniu wielu zróżnicowanych kryteriów. Cechą charakterystyczną jest ich dynamiczny oraz ewolucyjny charakter, relacje te bowiem kształtowane są w zależności od aktualnej sytuacji rynkowej, zachodzących zmian, stopnia rozwoju i bieżących potrzeb, a także przyjętej polityki w zakresie strategii współpracy. Prezentowane typy relacji międzyorganizacyjnych odnoszą się do ogółu przedsiębiorstw, nadal brakuje jednak badań, które rozpatrywałyby problem współpracy z perspektywy MŚP, co przyczynia się do powstania interesującej luki badawczej.

Charakterystyka próby badawczej

Badanie empiryczne dotyczące strategii współpracy mikro- i małych przedsiębiorstw z ich dostawcami przeprowadzono w latach 2015–2016 przy realizacji szerszych

badania dotyczących budowy i utrzymania międzyorganizacyjnych relacji. Dobór próby miał charakter celowy, nielosowy, w przypadku jednostek typowych, zajmujących się działalnością produkcyjną, produkcyjno-usługową lub zapotrzeniem materiałowym na rynku dóbr przemysłowych.

Za główne kryterium doboru przyjęto przynależność do jednej z grup sekcji przetwórstwa przemysłowego. Podstawą identyfikacji podmiotów była baza danych jednego z dużych przedsiębiorstw działających na rynku B2B. W badaniu udział wzięło 217 firm, z których do dalszych analiz zakwalifikowano 104, pozostałe nie spełniały kryterium mikro- i małej firmy. Badanie miało charakter ilościowy, opierało się na kwestionariuszu ankietowym, zawierającym kilkadziesiąt pytań dotyczących relacji międzyorganizacyjnych, w tym realizowanej strategii współpracy z dostawcami. Respondenci odpowiedzi udzielali, wykorzystując skalę nominalną, porządkową i przedziałową, co pozwoliło uchwycić charakter zachodzących związków, w tym dokonać hierarchizacji i rankingu wykorzystywanych strategii. Należy podkreślić, że ankietowane przedsiębiorstwa charakteryzowano według różnych kryteriów, takich jak: wielkość zatrudnienia, domena działalności, lokalizacja, okres działania, forma prawna, obsługiwane rynki oraz rodzaj stosowanej strategii bazowej. Szczegółowa charakterystyka została przedstawiona w tabeli 1.

Strategia współpracy mikro- i małych przedsiębiorstw – wyniki badań

Głównym problemem, na który starano się znaleźć odpowiedź w niniejszym artykule, było pytanie, dotyczące strategii wykorzystywanej przez mikro- i małe przedsiębiorstwa we współpracy ze swoimi dostawcami. Należy bowiem podkreślić, że w praktyce gospodarczej trudno zidentyfikować jeden lub kilka homogenicznych typów relacji, które opisałyby współzależne układy. Każdy z nich charakteryzuje się specyficznymi, często niepowtarzalnymi cechami, które muszą być akceptowane przez obie strony transakcji. Inne podejście będą wykorzystywać duże przedsiębiorstwa, działające na rynkach międzynarodowych, inne krajowi i regionalni producenci, a jeszcze inne małe, czy mikro- podmioty, skupiające się na bieżącej realizacji celów.

Próbując zidentyfikować rodzaj strategii, jaką urzeczywistniają mikro- i małe przedsiębiorstwa we współpracy ze swoimi strategicznymi dostawcami, respondenci zostali poproszeni o nadanie odpowiedniej rangi wybranym wariantom, których identyfikacji dokonano przy wykorzystaniu zmodyfikowanej typologii F.E. Webstera (1992) przy uwzględnieniu opinii i poglądów przedsiębiorców. Wskazano, że strategia współpracy może opierać się na formach prostych obejmujących doraźne zaspokajanie potrzeb, działaniach dostosowawczych, administracyjnych, antagonistycznych i wymianie barterowej oraz bardziej złożonych, w ramach których wskazano na dążenie do redukcji kosztów, uzyskiwanie dodatkowych korzyści, współpracę długofalową, a także ujęcie, w którym wszystkie aspekty współpracy podlegają negocjacom. Zaprezentowana typologia wpisuje się również w podział zaproponowany przez

A. Kawę i B. Pierańskiego (2015), którzy wskazują, że mogą one przybierać charakter formalny, realizowany przez umowy, lub nieformalny oparty na relacjach interpersonalnych.

Badane podmioty, nadając rangę poszczególnym opcjom, mogły wykorzystać 3-stopniową skalę, w której 1 oznaczało, że dany wybór ma charakter priorytetowy, 2 i 3 natomiast określały drugorzędność i trzeciorzędność danego typu. Należy podkreślić, że w większości firm dominują dwie strategie, tylko 17 badanych (16,3%) wskazało 3 wariant, przy czym obejmowała ona nie więcej niż 10% wartości transakcji.

Badając rodzaj dominujących strategii współpracy, w pierwszej kolejności dokonano analizy struktury dostawców, z którymi badane firmy aktywnie współpracują. Uznano bowiem, że jednym z czynników decydującym o charakterze współpracy jest liczba stałych kooperantów czynnych (Marcinkowski, Sobolewski, 2018, s. 358).

W badanej próbie 68 podmiotów (65,4%) wskazało przedział obejmujący do 25 dostawców, przy czym aż połowa z nich współpracuje z mniej niż 10 partnerami. Kolejne przedziały obejmujące od 26 do 50 i od 51 do 100 dostawców wskazało odpowiednio 14 (13,5%) i 12 (9,6%) badanych. Pozostałych 10 respondentów realizuje swoje cele, wykorzystując więcej niż 100 kontrahentów. Ostatnią grupę stanowią przedsiębiorstwa produkcyjne, których zatrudnienie kształtuje się w granicach 20–49 osób. Należy jednak podkreślić, że nie wszystkie współpracujące firmy mają charakter strategiczny, aż 56 badanych (53,8%) zaznaczyło, że tylko 25% kooperantów istotnie wpływa na procesy mające miejsce w ich firmach. W 35 przypadkach (33,7%) grupa kooperantów strategicznych obejmuje do 50% partnerów, a w 12 (11,5%) do 75%. Pozostali dostawcy (niestrategiczni) realizują standardowe usługi lub dostarczają (produkują) normalia przemysłowe. Tylko jeden podmiot zaznaczył, że wszyscy dostawcy mają charakter strategiczny i aktywnie uczestniczą zarówno w działalności operacyjnej, jak i długofalowej przedsiębiorstwa.

Przechodząc do interpretacji uzyskanych wyników (tab. 2), należy podkreślić, że w badanej próbie dominujący charakter miała strategia oparta na kompleksowych negocjacjach. Opcja ta, jako pierwszy wybór, została wskazana przez 26 badanych (25% próby), niewiele mniej firm, bo 22 podmioty (21,1%), nadały jej charakter drugorzędny (uzupełniający II wyboru). Należy podkreślić, że w ramach tej strategii przedsiębiorstwa realizują od 50 do 100% wartości swoich transakcji. Negocjacom podlegają aspekty dotyczące: ceny, ilości, terminu dostawy i płatności, warunków gwarancji, reklamacji, a także transportu, magazynowania i realizacji zamówienia. Respondenci, realizujący strategię opartą na negocjacjach, zajmują się głównie świadczeniem usług produkcyjnych, co oznacza, że wykonują określone prace dla swoich kontrahentów (odbiorców), w ramach posiadanych wolnych mocy produkcyjnych. Ze względu na nieciągły i dyskretny charakter procesów produkcyjnych każda transakcja musi podlegać renegotjacom, zmienia się bowiem wiele parametrów dotyczących dostawy, w tym liczba zamawianych produktów, wymagany termin dostawy, a w niektórych sytuacjach nawet jakość wykorzystywanych surowców i materiałów. W wielu przypadkach respondenci podkreślali, że z dostawcami łączą ich długofalowe relacje,

Tabela 1. Charakterystyka próby badawczej

Lp.	Charakterystyka	Liczba wskazań N=104	Udział (w %)
Wielkość zatrudnienia			
1	1–9	43	41,3
2	10–20	37	35,6
3	21–30	14	13,5
4	31–49	10	9,6
Domena działalności			
1	Produkcja i montaż końcowy	21	20,2
2	Usługi produkcyjne	83	79,8
Rok założenia			
1	Do 1990	13	12,5
2	1991–2000	31	29,8
3	2001–2010	47	45,2
4	Po 2010	13	12,5
Osoba udzielająca odpowiedzi			
1	Właściciel/współwłaściciel	57	54,8
2	Kierownik/specjalista	26	25,0
3	Dyrektor/menedżer	21	20,2
Forma prawna			
1	Przedsiębiorstwo osoby fizycznej	54	51,9
2	Spółka z o.o.	24	23,1
3	Spółka cywilna	14	13,5
4	Spółka jawna	7	6,7
5	Spółka komandytowa	4	3,8
6	Spółka akcyjna	1	1,0
Rodzaj obsługiwanego rynku¹			
1	Rynek regionalny	54	51,9
2	Rynek krajowy	47	45,2
	Rynek lokalny	27	26,0
3	Rynek międzynarodowy	26	25,0
4	Rynek globalny	3	2,9
Rodzaj stosowanej strategii bazowej¹			
1	Strategia jakościowa	39	37,5
2	Strategia cenowa	33	31,7
3	Strategia zróżnicowana	15	14,4
4	Strategia niszy	13	12,5
5	Strategia mieszana	6	5,8
6	Brak wyraźnej strategii	5	4,8
7	Strategia naśladowcy	1	1,0
Lokalizacja według wielkości miejscowości			
1	do 50 tys. mieszkańców	47	45,2
2	od 50 do 100 tys. mieszkańców	15	14,4
3	od 100 do 200 tys. mieszkańców	14	13,5
4	powyżej 200 tys. mieszkańców	28	27,0

¹ przedsiębiorstwo mogło wskazać więcej niż jedną opcję

Źródło: opracowanie własne

oparte na zasadzie wzajemności, jakkolwiek rodzaj świadczonych usług uniemożliwia strategiczne planowanie dostaw, a tym samym zawarcie długoterminowych kontraktów. Zaletą strategii negocjacji jest redukcja zapasów magazynowych, jej stosowanie zapewnia bowiem pokrycie potrzeb netto, w poszczególnych okresach, w których realizuje się kontrakt. Niektórzy z badanych podkreślali, że w ich przypadku strategia negocjacji przyjmuje charakter partnerstwa, w ramach którego odbiorca i dostawca wspólnie ustalają wszystkie parametry dotyczące określonych transakcji. Tego typu relacje określono również jako kompromis.

Kolejną strategią wykorzystywaną przez mikro- i małe przedsiębiorstwa w budowie międzyorganizacyjnych relacji z dostawcami, była koncepcja oparta na założeniach antagonistycznych. Opcja ta, jako pierwszoplanowa, została zaznaczona przez 22 respondentów (21,1%), jako uzupełniająca przez 14 (13,4%). Na uwagę zasługuje fakt, że w jej ramach realizuje się około 75% wartości wszystkich transakcji. Strategia ta jest wykorzystywana przez przedsiębiorstwa, które posiadają stosunkowo dużą siłę przetargową lub zajmują się działalnością niszową, którą nie są zainteresowane duże i średnie podmioty. Prowadzone badanie potwierdziło powyższą tezę, w grupie dominowały podmioty zajmujące się produkcją specjalistyczną, o niewielkim zakresie, zazwyczaj na rzecz dużych odbiorców. Podkreśla się, że przedsiębiorstwa opierające swój biznes na strategii antagonistycznej współpracują z wieloma dostawcami, którzy rywalizują między sobą o kontrakt. Zwyczajowo kooperant bierny tworzy tzw. listy kwalifikowanych dostawców, na których umieszcza kontrahentów spełniających określone warunki brzegowe (np. odpowiedni park maszynowy, środki finansowe, doświadczenie, kadra, ewentualnie rekomendacje i certyfikaty). W przypadku wystąpienia zapotrzebowania przedsiębiorstwo zwraca się do swoich kwalifikowanych dostawców z zapytaniem ofertowym ceny i terminu dostawy. Wygrywa ten, który w zależności od aktualnych potrzeb odbiorcy zaoferuje najszybszy termin dostawy lub najniższą cenę. Na uwagę zasługuje fakt, że pozostałe parametry kontraktu, takie jak warunki dostawy, gwarancja czy termin płatności, są obligatoryjne i określone w ogólnych warunkach współpracy. Ponadto

cechą charakterystyczną strategii antagonistycznej jest brak dbałości o interesy kontrahentów i dążenie do uzyskania jak najbardziej korzystnych warunków współpracy, nawet kosztem partnera.

Trzecią pod względem liczby wskazań była strategia o charakterze administracyjnym, oparta na formalnych, prawnych i ściśle określonych zasadach. Opcja ta, jako zasadnicza wykorzystywana jest przez 19 (18,3%) przedsiębiorstw, natomiast tylko 4 firmy (3,8%) nadają jej charakter drugorzędny. W jej ramach przedsiębiorcy realizują około 75% wartości swoich transakcji. Współpracę nawiązuje się z tymi dostawcami, którzy posiadają odpowiednie zaplecze produkcyjne lub usługowe i którzy są w stanie wykonać określone, w niektórych przypadkach stosunkowo duże zadanie produkcyjne. Cechą charakterystyczną tej strategii jest duża presja na cenę i inne warunki współpracy (np. termin płatności, dostawy, zabezpieczenia). Podstawową zaletą tego typu strategii dla dostawcy jest pewność zbytu, którą realizuje jednak kosztem mniejszych zysków.

Istotna z punktu widzenia komfortowego prowadzenia działalności jest również strategia oparta na współpracy długofalowej, w ramach której zakłada się, że wspólne wykonywanie zadań obejmuje okres minimum 3 lat. Opcja ta ma charakter priorytetowy dla 11 przedsiębiorstw (10,6%) i uzupełniająco dla 23 (22,1%). Przedsiębiorstwa biorące udział w badaniu przy wykorzystaniu tej strategii realizują do 100% wartości zawieranych transakcji. Badani wskazywali, że jest to opcja, która generuje szereg korzyści (np. w zakresie wiedzy dotyczącej jakości, terminowości wykonania zadania, form i terminów płatności, realizacji reklamacji itp. parametrów). Charakteryzuje się ciągłością, stabilnością, elastycznością, wzajemnością oraz wspólnym rozwiązywaniem konfliktów przy jednocześnie stosunkowo niskiej efektywności. Współpraca długofalowa ma charakter tradycyjny, co powoduje, że wykorzystywana jest przez przedsiębiorstwa w dojrzałej lub spadkowej fazie rozwoju, zajmujące się produkcją lub świadczeniem standardowych wyrobów i usług. Strategii takiej nie mogą wykorzystywać nowoczesne przedsiębiorstwa, o zmiennym profilu działalności, które, dostosowując się do aktualnych trendów i tendencji, muszą elastycznie reagować na zmiany.

Tabela 2. Strategia współpracy mikro- i małych przedsiębiorstw z dostawcami

Rodzaj relacji	Strategia	Strategia I wyboru		Strategia II wyboru	
		N=104	%	N=104	%
Proste	doraźna	7	6,7	2	1,9
	dostosowawcza	2	1,9	0	-
	administracyjna	19	18,3	4	3,8
	antagonistyczna	22	21,2	14	13,5
	barterowa	3	2,9	0	-
Złożone	redukcji kosztów	5	4,8	0	-
	korzyści	9	8,6	0	-
	długofalowa	11	10,6	23	22,1
	negocjacyjna	26	25,0	22	21,2

Źródło: opracowanie własne

Pozostałe strategie, takie jak: oparta na korzyściach, doraźna, kosztowa, barterowa i dostosowawcza, wykorzystywane są przez niewielką liczbę przedsiębiorstw, które kooperując, kładą nacisk na specyficzne, najczęściej jednostkowe cechy transakcji, przynoszące im określone korzyści.

Przykładowo, wybór dostawców, którzy oferują dodatkowe korzyści, wskazało 9 (8,6%) badanych. Najczęściej korzyści te przyjmują charakter rabatu lub prowizji od wartości zawartej transakcji, zdarzają się jednak również niekonwencjonalne profity, takie jak upominki, szkolenia w atrakcyjnych miejscach, zaproszenia na wyjazdy integracyjne, wycieczki itp. W grupie tej dominowały przedsiębiorstwa zajmujące się obrotem hurtowym normaliami przemysłowymi.

Współpracę o charakterze doraźnym, bezumownym i nieformalnym stosuje 7 (6,7%) podmiotów. Każda transakcja ma indywidualny charakter, wynikający z aktualnych potrzeb biorcy, który obserwuje i analizuje rynek, na którym działa wielu uczestników konkurujących ceną. Oferta dostawców ma charakter czysto rynkowy, nie jest ani przygotowywana, ani kierowana do konkretnego odbiorcy, co świadczy o jej całkowicie anonimowym charakterze. Tego typu transakcje nie niosą za sobą żadnych zobowiązań, nie tworzą żadnych zależności, nie oferują żadnych dodatkowych korzyści z tytułu ich zawarcia. Ze względu na specyfikę relacji wykorzystywana jest przez mikro- przedsiębiorstwa o stosunkowo małej skali działania.

Kolejną strategią opartą na dążeniu do redukcji kosztów zaopatrzenia i produkcji stosuje 5 podmiotów (4,8%). Podstawowym narzędziem konkurencyjnym wykorzystywanym przez te firmy jest cena, stąd poszukuje się tych dostawców, którzy oferują najniższą cenę za dane dobro, nawet w przypadku gorszej jakości. Strategia ta stosowana jest głównie przez przedsiębiorstwa o tradycyjnym profilu działalności.

Tylko 3 przedsiębiorstwa (2,9%), nawiązując relacje z dostawcami, jako priorytet przyjmują wymianę barterową. Firmy poszukują takich dostawców, którzy jednocześnie, w ramach wzajemnego rozliczenia, mogą być ich odbiorcą. Strategia ta najczęściej wykorzystywana jest przez przedsiębiorstwa o tradycyjnym, najczęściej schyłkowym profilu działalności, które dodatkowo napotykać znaczne trudności ze zbytem.

Ostatni typ strategii, o charakterze dostosowawczym został wskazany przez 2 respondentów (1,9%), którzy charakteryzowali się niewielką skalą działalności i tym samym niewielką skalą kooperacji. Zazwyczaj podmioty takie muszą dostosować się do warunków dyktowanych przez dostawców, takich jak minimalna partia zakupu, cena jednostkowa, forma płatności, czas realizacji zamówienia itp. Taki rodzaj strategii wykorzystywany jest zazwyczaj przez jednoosobowe firmy świadczące usługi produkcyjne na rzecz większych partnerów (np. proste remonty narzędzi i urządzeń).

Podsumowanie

Celem przeprowadzonego badania było określenie, jakie strategie współpracy występują pomiędzy mikro- i małymi przedsiębiorstwami a ich dostawcami. We współczesnej grze rynkowej podkreśla się bowiem, że jest

ona ważnym czynnikiem sukcesu i rozwoju. Analizując uzyskane dane, stwierdzono, że w procesie współpracy badane podmioty wykorzystują kilka zróżnicowanych strategii. Dominujący charakter miały strategie oparte na relacjach prostych, konwencjonalnych i schematycznych, w których przedsiębiorstwa dbają przede wszystkim o własne interesy. Podkreśla się bowiem, że strategii współpracy przedsiębiorstwa tego sektora nie traktują jeszcze za ważne narzędzie wspierające ich przyszłą działalność. Stosunkowo rzadziej występują natomiast układy partnerskie, długofalowe, oparte na kompleksowych negocjacjach. Na uwagę zasługuje jednak fakt, że przedsiębiorcy reprezentujący sektor mikro- i małych przedsiębiorstw coraz częściej dostrzegają zalety złożonych form współpracy, a zwłaszcza ich pozytywny wpływ na długofalowy rozwój. Jednocześnie należy podkreślić, że o współpracy nie decydują proste uwarunkowania, coraz częściej formułując strategię, pod uwagę bierze się takie aspekty, jak: zakres współpracy czy oczekiwane korzyści, typ partnera czy jego innowacyjność.

dr hab. Dariusz Nowak, prof. uczelni
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Wydział Zarządzania
ORCID: 0000-0001-7448-6101
e-mail: dariusz.nowak@ue.poznan.pl

Bibliografia

- [1] Bengtsson M., Kock S. (1999), *Cooperation and Competition in Relationship between Competitors in Business Networks*, „Journal of Business & Industrial Marketing”, Vol. 14, No. 3, pp. 178–194.
- [2] Buxmann P., von Arsen A., Diaz L.M. (2008), *Economic Evaluation of Cooperation Scenarios in Supply Chains*, „Journal of Enterprises Information Management”, Vol. 21, No. 3, pp. 247–262.
- [3] Czakon W. (2007), *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- [4] Czakon W., Kawa A. (2018), *Network Myopia: An Empirical Study on Network Perception*, „Industrial Marketing Management”, No. 73, pp. 116–124.
- [5] Górzynski M., Pander W., Koć P. (2006), *Tworzenie związków kooperacyjnych między MSP oraz MSP i instytucjami otoczenia biznesu*, PARP, Warszawa.
- [6] Janasz W., Białasiewicz M. (red.), (2000), *Elementy strategii rozwoju przemysłu*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- [7] Jaźwiński I., Kiernożycka-Sobejko A. (2006), *Kooperacja i konkurencja w rozwoju społeczno-ekonomicznym w aspekcie międzynarodowej współpracy regionów*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, Nr 8, s. 609–620.
- [8] Kaczmarek B. (2000), *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- [9] Kale P., Singh H. (2009), *Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go from Here?* „The Academy of Management Perspectives”, No. 3, pp. 45–62.
- [10] Kawa A., Pianański B. (2015), *Świadomość sieciowa we współpracy gospodarczej przedsiębiorstw w Polsce – wyniki badań*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 12, s. 21–27.

- [11] Kruczek M., Żebrucki Z. (2011), *Charakterystyka współpracy przedsiębiorstw w łańcuchach dostaw wybranych branż*, „Logistyka”, Nr 2, s. 363–374.
- [12] Lichtarski J. (red.), (2003), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- [13] Marcinkowski B. (2018), *Strategie współpracy z kooperantami biernymi*, „Studia i Prace WNEIZ US”, Nr 52, s. 331–340.
- [14] Marcinkowski B., Sobolewski H. (2018), *Specyfika międzyorganizacyjnych relacji kooperacyjnych*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, Nr 1(91), s. 353–363.
- [15] Polak J. (2016), *Współpraca i współdziałanie międzyorganizacyjne w telekomunikacji mobilnej*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Nr 299, s. 284–292.
- [16] Provan K.G., Kenis P. (2008), *Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness*, „Journal of Public Administration Research and Theory”, No. 2, pp. 229–252.
- [17] Rangan U.S., Yoshino M.Y. (1996), *Forging Alliances: A Guide To Top Management*, „The Columbia Journal of World Business”, No. 3, pp. 6–13.
- [18] Webster F.E. (1992), *The Changing Role of Marketing in the Corporation*, „Journal of Marketing”, No. 4, pp. 1–17.
- [19] Wściubiak Ł. (2017), *Działalność innowacyjna firm rodzinnych – perspektywa współpracy międzyorganizacyjnej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Nr 6, s. 375–387.
- [20] Wściubiak Ł. (2016), *Formy współpracy małych i średnich przedsiębiorstw wysokich technologii w Polsce ze środowiskiem naukowym – wpływ charakterystyki przedsiębiorstwa oraz jego działalności*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, Nr 2, s. 113–134.

Cooperation Strategies of Micro and Small Enterprises

Summary

The paper identifies and evaluates strategies used by micro and small enterprises in the process of cooperating with their suppliers, who represent the SME sector. It has also been pointed out, that enterprises cooperating with their suppliers use a variety of strategies, based on diverse assumptions and rules. On the one hand, they are based on partnership, on the other hand on antagonism and formal arrangement. Therefore, an interesting issue is an attempt to identify the cooperation strategies implemented in practice by micro and small enterprises. The analysis of the answers allowed to conclude that the inter-organisational relations are dominated by a strategy based on comprehensive negotiations, however, it should be noted that a relatively large part of enterprises prefer the antagonistic approach, pursuing their own priority objectives at the expense of the partners and administrative and formal approach. It should be emphasised that the last two types of strategies are of a defensive nature, which means a relatively low development of inter-organisational relationships.

Keywords

inter-organisational cooperation, policy of cooperation, partnership, strategy